Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«_____» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

НА ТЕМУ: ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ШАНС», КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., КРОПИВНИЦЬКИЙ Р-Н., С. ВІЛЬНЕ)

FORMATION OF A MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE DURING MARTIAL LAW

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА-23-м-1,4
ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдінг»
спеціальності 051 «Економіка»,
_____Віталій Піддубний
«____» _____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____Марія БУГАЄВА
«____» _____ 2024 р.

Рецензент роботи: д.е.н., проф.
_____Вікторія ГРАНОВСЬКА
«____» _____ 2024 р.

м. Кропивницький
2024 р.

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Економічний*
Кафедра *Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*
Рівень вищої освіти *магістр*
Галузь знань *05 Соціальні та поведінкові науки*
Спеціальність *051 Економіка*
Освітньо-професійна програма *Економіка агробізнесу та агротрейдінг*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

_____
д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
«____» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Піддубного Віталія Леонідовича

1. Тема роботи *«Формування механізму сталого розвитку аграрного підприємства під час воєнного стану (на прикладі ПП "ШАНС" Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне)»*
2. Керівник роботи *Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., доцент*
3. Строк подання роботи до захисту _____ _____ *2024 року*

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. *Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних та практичних засад формування механізму сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на стабільність і ефективність функціонування підприємства, розробку адаптивних управлінських інструментів, а також визначення заходів, що дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити довгострокову стійкість. Завдання дослідження включають: вивчення змістовного наповнення концепції "сталий розвиток", його основні аспекти та особливості в умовах воєнного стану; виявлення і аналіз основних проблем сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану; дослідження та обгрунтування можливостей управління ризиками для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану;*

здійснення загальної організаційно-економічної характеристики ПП «Шанс»; аналіз фінансово-економічного становища ПП «Шанс»; проведення факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»; формування пропозицій щодо нейтралізації викликів та загроз сталого розвитку ПП «Шанс»; розробка програми підготовки грантової заявки ПП «Шанс» в рамках програми USAID; формування комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» в умовах воєнного стану.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Ознайомлення з літературними джерелами*		
2.	*Написання вступу та першого розділу*		
3.	*Написання другого розділу*		
4.	*Написання третього розділу*		
5.	*Оформлення кваліфікаційної роботи*		
6.	*Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату*		
7.	*Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту*		

Дата видачі завдання

«____» _____ 2024 року

Керівник роботи _____ Бугаєва М.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання
«_____» _____ 2024 року

Здобувач _____ Піддубний В.Л.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Піддубний В. Л. Формування механізму сталого розвитку аграрного підприємства під час воєнного стану (на прикладі ПП "ШАНС", Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне)»: Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдінг» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2024. 119 с.

Дослідження надає комплексний підхід до вирішення проблем сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану, забезпечуючи адаптацію, стабільність і перспективний розвиток навіть у кризових умовах.

У першому розділі досліджено основні теоретико-методологічні засади сталого розвитку підприємств, зокрема аграрних, як бази для економічного зростання в умовах воєнного стану. Було розкрито сутність концепції сталого розвитку, яка інтегрує три ключові складові: економічну, екологічну та соціальну. Особливу увагу приділено впливу сучасних викликів, обумовлених війною, на сталий розвиток аграрного сектору. Виокремлено основні проблеми, які постають перед аграрними підприємствами в сучасних умовах. Обгрунтовано, що зазначені виклики вимагають від підприємств не лише адаптації бізнес-процесів, але й впровадження інноваційних підходів для досягнення сталого розвитку. Окремо розглянуто можливості управління ризиками як невід'ємної складової забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах високої невизначеності. Запропоновано концептуальну модель управління ризиками, яка включає ідентифікацію, аналіз, пом'якшення ризиків та впровадження інновацій, спрямованих на зміцнення стійкості підприємств.

Другий розділ присвячений діагностиці проблем забезпечення сталого розвитку приватного підприємства «Шанс» в умовах воєнного стану. Основними аспектами аналізу стали загальна організаційно-економічна характеристика підприємства, фінансово-економічний аналіз, а також факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку. Було проведено факторно-критеріальне оцінювання сталого розвитку, завдяки чому були виявлені основні проблеми та виклики, з якими підприємство стикається.

У третьому розділі систематизовані підходи до подолання викликів, спричинених війною, шляхом розробки комплексного механізму забезпечення сталого розвитку. У підрозділі розглянуто ключові аспекти, які визначають адаптацію підприємства до сучасних реалій. Ідентифіковано ключові виклики сталого розвитку, зокрема ризики, пов'язані з інноваційним потенціалом, аграрною специфікою, економічною стійкістю, ресурсною забезпеченістю, кадровим потенціалом та ринковою позицією. Запропоновано заходи для нейтралізації цих викликів, які включають інвестиції в інноваційні технології, впровадження адаптивних рішень до кліматичних змін, оптимізацію ресурсів та підвищення кадрового потенціалу. Розроблено рекомендації щодо участі ПП «Шанс» у грантовій програмі USAID, спрямованій на розширення логістичних можливостей підприємства. Розроблено комплексний механізм, який враховує зовнішні та внутрішні чинники, спрямовані на забезпечення стійкості підприємства до викликів воєнного стану. Запропоновані підходи спрямовані не лише на подолання поточних викликів, але й на закладення основ для довгострокового розвитку, що відповідає принципам економічної безпеки та стійкості.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрне підприємство, економічна безпека, адаптація, інновації, ризик-менеджмент, кризові умови, екологічна стійкість, соціальна відповідальність, воєнний стан, ринкова позиція, кадровий потенціал, грантові програми, логістичні можливості

ABSTRACT

Piddubnyi V. L. Formation of a mechanism for sustainable development of an agrarian enterprise during martial law (on the example of LLC "Shans", Kirovohrad region, Kropyvnytskyi district, Vylne village): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP "Economics of Agribusiness and Agrotrading" in the specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 119 p.

The study provides a comprehensive approach to addressing the issues of sustainable development of an agricultural enterprise during martial law, ensuring adaptation, stability, and forward-looking development even in crisis conditions.

In the first chapter, the fundamental theoretical and methodological principles of sustainable development of enterprises, particularly agricultural ones, as a basis for economic growth during martial law, were explored. The essence of the sustainable development concept, which integrates three key components: economic, environmental, and social, was revealed. Special attention was paid to the impact of contemporary challenges caused by the war on the sustainable development of the agricultural sector. Key problems facing agricultural enterprises in current conditions were identified. It was justified that these challenges require not only adaptation of business processes but also the implementation of innovative approaches to achieve sustainable development. The possibilities of risk management as an integral part of ensuring sustainable development of agricultural enterprises in conditions of high uncertainty were considered. A conceptual model of risk management was proposed, which includes identification, analysis, mitigation of risks, and the implementation of innovations aimed at strengthening enterprise resilience.

The second chapter is dedicated to diagnosing problems in ensuring the sustainable development of the private enterprise "Chance" during martial law. The main aspects of the analysis were the general organizational and economic characteristics of the enterprise, financial-economic analysis, and factor-criterion evaluation of organizational-economic preconditions for sustainable development. A factor-criterion evaluation of sustainable development was conducted, identifying the main problems and challenges faced by the enterprise.

In the third chapter, approaches to overcoming challenges caused by the war through the development of a comprehensive mechanism for ensuring sustainable development were systematized. The subsection examined key aspects defining the enterprise's adaptation to current realities. Key challenges to sustainable development were identified, including risks associated with innovation potential, agricultural specificity, economic resilience, resource provision, human resource potential, and market position. Measures to neutralize these challenges were proposed, including investments in innovative technologies, implementation of adaptive solutions to climate changes, resource optimization, and enhancement of human resource potential. Recommendations were developed for the participation of PE "Chance" in a USAID grant program aimed at expanding the enterprise's logistical capabilities. A comprehensive mechanism that considers external and internal factors aimed at ensuring the enterprise's resilience to the challenges of martial law was developed. The proposed approaches are aimed not only at overcoming current challenges but also at laying the foundation for long-term development that meets the principles of economic security and sustainability.

Keywords: sustainable development, agricultural enterprise, economic security, adaptation, innovation, risk management, crisis conditions, ecological resilience, social responsibility, martial law, market position, human resource potential, grant programs, logistical capabilities.

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ **9**

1.1. Сталий розвиток: змістовне наповнення, основні аспекти та особливості в умовах воєнного стану» 9

1.2. Основні проблеми сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану 24

1.3. Можливості управління ризиками для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану 32

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ПП «ШАНС» **39**

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Шанс» 39

2.2. Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» 47

2.3. Факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» 72

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ШАНС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ **83**

3.1. Пропозиції щодо нейтралізації викликів та загроз сталого розвитку ПП «Шанс» 83

3.2. Програма підготовки грантової заявки ПП «Шанс» в рамках програми USAID 85

3.3. Формування комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» в умовах воєнного стану 102

ВИСНОВКИ **107**

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ **111**

ДОДАТКИ **119**

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку України аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та сталого функціонування національної економіки. В умовах воєнного стану значення аграрного сектору лише зростає, оскільки він є важливим чинником підтримки економічної стабільності, соціального добробуту населення та забезпечення міжнародної продовольчої допомоги. Однак війна створила безпрецедентні виклики для аграрних підприємств, зокрема: знищення виробничої інфраструктури, блокаду логістичних шляхів, зменшення інвестиційних можливостей, втрату трудових ресурсів, зростання собівартості виробництва та нестабільність ринків збуту.

У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування механізму сталого розвитку аграрних підприємств, який дозволив би адаптуватися до кризових умов, забезпечувати ефективне використання ресурсів та зберігати стабільність виробничої діяльності. Здатність підприємства функціонувати в умовах ризиків і невизначеності залежить від інтеграції інноваційних рішень, впровадження адаптивного управління, диверсифікації ризиків та посилення зв’язків із державними та міжнародними організаціями.

Наукова і практична актуальність теми зумовлена необхідністю:

1. Підвищення стійкості аграрних підприємств до зовнішніх загроз, таких як воєнні дії, економічна криза, кліматичні зміни та глобальні виклики.
2. Формування адаптивних механізмів управління, які забезпечать ефективну реакцію на кризові ситуації та допоможуть зменшити втрати.
3. Забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах, коли ризики порушення агровиробничих процесів досягають критичного рівня.
4. Збереження та розвиток трудового потенціалу, який є одним із найважливіших ресурсів аграрних підприємств, але перебуває під загрозою через масову міграцію та мобілізацію.

5. Використання інноваційних та технологічних підходів, що дозволять оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

6. Реалізації державної політики підтримки аграрного сектора, яка потребує науково обґрунтованих рекомендацій для формування антикризових програм і механізмів підтримки галузі.

Важливість цієї теми підкріплюється також потребою розробки нових теоретико-методологічних підходів, які враховують специфіку аграрного сектору в умовах воєнного стану, а також необхідністю розробки інструментів, що сприятимуть збалансованому розвитку підприємств. Таким чином, дослідження механізму сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану є не лише науково значущим, але й практично важливим для забезпечення стабільного розвитку агропромислового комплексу України та зміцнення її економічної безпеки.

Протягом останніх років концепція сталого розвитку стала предметом активних досліджень як серед вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед українських дослідників, які зробили значний внесок у вивчення цієї тематики, можна відзначити роботи Н. Аграмакової, О. Амоші, В. Базилевича, А. Борового, З. Бурика, Т. Вецко, В. Воронкової, В. Геєць, С. Герасимової, С. Гончарової, А. Гречка, Л. Гринів, Л. Дідківської, М. Кравченко, Т. Лазоренко, Л. Мельника, О. Новікової, О. Подрез, К. Свистун, І. Смирнової, О. Сталінської, Т. Степаненко, Л. Філіпішиної, М. Могілдіна та інших. Їхні дослідження охоплюють різні аспекти сталого розвитку, включаючи його теоретичні основи, принципи впровадження та практичні механізми реалізації. Закордонні науковці також присвятили свої праці ґрунтовному аналізу сутності сталого розвитку. Такі автори, як В. Беренс, Е. Бредлі, Г. Брундтланд, Ґ. Дейлі, Ф. Йетс, Н. Картер, І. Картон, В. Кенон, Р. Маккуейд, Д. і Дон. Медоуз, Г. Одум, Й. Рандерс, Дж. Річардсон, У. Ростоу, В. Шеррер, А. Шиндлер зосереджували увагу на розробці стратегій, моделей та принципів сталого розвитку, досліджуючи його компоненти та вплив на

суспільство й економіку. Їхні роботи стали основою для розуміння концепції сталого розвитку в глобальному масштабі та адаптації її до конкретних регіональних умов. Таким чином, вивчення сталого розвитку є багатовекторним процесом, що охоплює як теоретичний аналіз, так і практичні аспекти впровадження, підтверджуючи його важливість для забезпечення балансу між економічним зростанням, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю.

Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних та практичних засад формування механізму сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на стабільність і ефективність функціонування підприємства, розробку адаптивних управлінських інструментів, а також визначення заходів, що дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити довгострокову стійкість.

Завдання дослідження включають:

1. Вивчення змістовного наповнення концепції “сталий розвиток”, його основні аспекти та особливості в умовах воєнного стану;

2. Виявлення і аналіз основних проблем сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану;

3. Дослідження та обгрунтування можливостей управління ризиками для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану;

4. Здійснення загальної організаційно-економічної характеристики ПП «Шанс»;

5. Аналіз фінансово-економічного становища ПП «Шанс»;

6. Проведення факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»;

7. Формування пропозицій щодо нейтралізації викликів та загроз сталого розвитку ПП «Шанс»;

8. Розробка програми підготовки грантової заявки ПП «Шанс» в рамках програми USAID;

9. Формування комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є ПП «Шанс».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, механізми та практичні підходи до забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

уточнено:

- сутність категорії "сталий розвиток аграрного підприємства", враховуючи специфіку воєнного стану, яка включає адаптивність до змін, управління ризиками, збереження ресурсів та забезпечення продовольчої безпеки;

- вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на сталий розвиток, розроблено авторський підхід до оцінки цих факторів, який враховує кризові умови, викликані війною, та можливості для адаптації і трансформації.

набули подальшого розвитку:

- методи діагностики проблем забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства, що включають багатокритеріальний аналіз та оцінку організаційно-економічних передумов, специфічних для підприємств в умовах воєнного стану;

- пропозиції щодо нейтралізації викликів і загроз сталого розвитку, зокрема розроблено рекомендації для управління ризиками, зменшення вразливості підприємства до зовнішніх шоків та збереження фінансово-економічної стабільності.

удосконалено:

- комплексний механізм забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства, що включає інструменти управління ресурсами, ризик-

менеджменту, інноваційного розвитку та залучення грантового фінансування для підтримки підприємства під час війни;

- підхід до підготовки грантових заявок для фінансування стратегічних ініціатив підприємства, враховуючи міжнародні програми підтримки, такі як USAID, що сприяє розширенню фінансових можливостей для адаптації до кризових умов.

Таким чином, дослідження надає комплексний підхід до вирішення проблем сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану, забезпечуючи адаптацію, стабільність і перспективний розвиток навіть у кризових умовах.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у формуванні інструментарію та рекомендацій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі ПП «Шанс». Результати дослідження мають прикладну цінність для аграрного сектору, сприяючи його стабільному функціонуванню та розвитку навіть за умов воєнного стану. Вони також можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення політики підтримки аграрних підприємств у кризових ситуаціях.

Апробація результатів та публікації. Результати наукового дослідження були представлені на ІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (16 травня 2024 р., м. Кропивницький). Тези доповіді: «Ключові аспекти сталого розвитку для підтримки підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 119 сторінок друкованого тексту, містить 12 таблиць і 13 рисунків, список використаних джерел містить 74 джерела.

РОЗДІЛ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сталий розвиток: змістовне наповнення, основні аспекти та особливості в умовах воєнного стану

На сучасному етапі світова спільнота активно переосмислює концепцію сталого розвитку, яка все ще залишається невирішеною і вимагає додаткових досліджень. Термін "сталий розвиток" витікає з англійської мови як "sustainable development" і включає в себе два, здавалося б, протилежні поняття: "сталість", яка підразуміває стабільність, та "розвиток", що означає зміни. Ця суперечливість спонукала дослідників запропонувати альтернативний переклад - "підтримувальний розвиток", що акцентує на збереженні рівноваги [20].

Сталий розвиток підприємства є багатогранним поняттям, яке обумовлюється численними факторами: економічними, екологічними, соціальними та іншими. В умовах воєнного стану в Україні, збереження і оцінка сталого розвитку підприємства набуває критичного значення. Різні стратегії, які застосовуються підприємствами, можуть мати неоднаковий вплив на показники їхньої стійкості і ефективності, що підкреслює потребу в детальному аналізі та адаптації під конкретні умови.

Теорія сталого розвитку базується на ідеї про те, що економічний прогрес повинен відбуватися з урахуванням екологічної стабільності та соціальної справедливості. Ця концепція виникла у відповідь на зростаючу турботу про наслідки індустріалізації та глобалізації для природного середовища та суспільства. Сталий розвиток має на меті збалансувати три основні компоненти: економічний розвиток, охорону навколишнього середовища, і соціальний прогрес, щоб забезпечити добробут нинішніх та майбутніх поколінь.

Загальновизначена сутність сталого розвитку полягає у досягненні тривалої гармонії між економічними, соціальними та екологічними цілями. Це передбачає:

1. Економічну стійкість - забезпечення стабільного економічного зростання, що не шкодить природним ресурсам і забезпечує всіх необхідними благами.

2. Екологічну стійкість - раціональне використання природних ресурсів та мінімізація впливу людської діяльності на навколишнє середовище.

3. Соціальну справедливість - забезпечення рівних можливостей, доступу до ресурсів та послуг для всіх верств населення, покращення якості життя.

Зміст сталого розвитку охоплює широкий спектр тем і аспектів:

- збереження біорізноманіття і запобігання забрудненню;
- ресурсна ефективність у використанні енергії, води, і інших матеріалів;
- інтеграція екологічних, економічних і соціальних політик;
- підтримка інновацій і впровадження чистіших технологій;
- соціальна інклюзія, забезпечення освіти та охорони здоров'я для всіх.

Сталий розвиток передбачає використання комплексних підходів, які включають в себе міждисциплінарні дослідження та участь різних зацікавлених сторін. Він спрямований на вирішення не лише місцевих чи регіональних проблем, але й глобальних викликів, таких як зміна клімату, нерівність і нестача ресурсів. Сталий розвиток вимагає від урядів, бізнесу та громадськості взаємодії для розробки стратегій, що базуються на довгостроковій перспективі та взаємозалежності економіки, суспільства і навколишнього середовища.

Сталість підприємства полягає у його здатності забезпечувати безперервну економічну активність, враховуючи зовнішні виклики, що можуть вплинути на його стабільне функціонування, і таким чином сприяючи принципам сталого розвитку [27].

Основна мета сталого розвитку полягає в досягненні оптимальної рівноваги між використанням природних ресурсів та соціально-економічним розвитком. Це співвідношення має на меті не тільки ефективне використання ресурсів, але й забезпечення екологічної безпеки, а також гарантування високої якості життя та добробуту населення [23].

Сталий розвиток може стати каталізатором економічного зростання через розширення виробничих можливостей. Цей термін, що виник у 1987 році після виступу Г.Х. Брунтланд з доповіддю "Наше спільне майбутнє", має багато інтерпретацій, але в центрі його значення лежить ідея про цілісність, стійкість і збалансованість систем.

Стратегії сталого розвитку охоплюють наступні основні напрямки:

1. Розробка стратегій розвитку, що враховують потреби природи та світової спільноти;

2. Адресація актуальних викликів у сферах енергетики, промисловості та містобудування;

3. Регулювання міжнародних економічних відносин з акцентом на екологічний вплив [10, с. 13-14].

За визначенням Оксфордського словника, сталий розвиток є формою економічного зростання, яке здійснюється без надмірного використання глобальних природних ресурсів. Тим часом, словник бізнес-термінів "Longman" описує стале зростання як процес, що відбувається без викликання економічних ускладнень чи шкоди для навколишнього середовища.

Таким чином, стале зростання можна розглядати як баланс між економічним розвитком та збереженням природного середовища. Терміни "сталий розвиток" та "зростання" не суперечать один одному; вони підкреслюють важливість інтегрованого підходу, який одночасно враховує економічні потреби та екологічну безпеку [55].

Класичне розуміння "сталого розвитку" часто асоціюється з його описом у Рамковому документі ООН "Порядок денний на XXI століття". В цьому контексті, сталий розвиток представлений як модель, яка забезпечує

задоволення поточних потреб людства без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [57].

Отже, концепція "сталого розвитку" є складною та багатогранною. Вона була представлена науковцями за допомогою різних термінів, таких як "екорозвиток", "урівноважений", "збалансований", та "стійкий", кожен з яких підкреслює певні аспекти цієї ідеї. Ці терміни не тільки відображають сутність сталого розвитку, але й враховують унікальні перспективи дослідників.

Сталий розвиток включає неперервне поновлення динамічної рівноваги, що дозволяє мирно розв'язувати конфлікти між складовими системи, не викликаючи радикальних змін у біосфері. В цілому, це процес, який врегульовує та збалансовує відносини між соціальними, економічними, і екологічними аспектами суспільства, спрямований на раціональне використання, збереження та відновлення природного середовища, а також на поліпшення життя людей.

Головна мета сталого розвитку полягає у створенні балансу між потребами сьогоднішнього покоління та можливостями майбутніх поколінь. Це передбачає розвиток, який є стійким та продуктивним на довгостроковій основі, забезпечуючи задоволення сучасних потреб без шкоди для майбутніх можливостей. Стратегії сталого розвитку охоплюють економічні, соціальні, і екологічні ініціативи, спрямовані на стимулювання стабільного економічного росту, покращення освіти та охорони здоров'я, мінімізацію впливу на довкілля, та забезпечення екологічної стійкості.

На основі загального розуміння сталого розвитку можна стверджувати, що ця концепція спрямована на створення гармонії між людьми, суспільством і природою. Її ключові цілі - це забезпечення економічного розвитку, соціальна справедливість і екологічна стійкість. Стале зростання включає збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь та поліпшення якості життя населення в даний час [10, с. 14].

Зацікавленість у поняттях "сталість" і "сталий розвиток" неухильно зростає, і хоча ці теми були глибоко досліджені вченими з усього світу,

продовжується потреба у детальнішому аналізі їхніх компонентів та розвитку. Враховуючи, що вітчизняні науковці ще не сформували повноцінне розуміння системи сталого розвитку та не ознайомились з усіма методами її реалізації, важливою є систематизація та порівняння наявних підходів. Це допоможе перейти від абстрактного сприйняття сталого розвитку до визнання його як конкретної світової парадигми, критично необхідної для виживання людства у 21-му столітті, і вбачати його як поступовий процес [55, с. 327].

Переосмисливши загальне поняття "сталого розвитку", розглянемо його значення для бізнесу. Керівники компаній активно зацікавлені у створенні та імплементації стратегій сталого розвитку, що дозволяє їм забезпечувати економічну, соціальну та екологічну стійкість своїх підприємств. Це, в свою чергу, сприяє здобуттю конкурентних переваг та впровадженню практик, які покращують ресурсозбереження для майбутніх поколінь.

На рівні окремої компанії сталий розвиток передбачає адаптацію до глобалізованого, багатофакторного зовнішнього середовища з одночасним обмеженням використання природних ресурсів та зростаючим акцентом на розвиток людського потенціалу. Головна мета полягає в посиленні економічного потенціалу компанії і соціального розвитку через застосування екологічно чистих технологій [59, с. 137–139].

Більшість сучасних науковців пропонують розділяти в рамках сталого розвитку три основні складові: екологічну, соціальну, економічну [7, 22, 27, 28, 34, 47].

Існує думка, що гармонія між екологічними, соціальними та економічними аспектами має бути забезпечена не тільки на загальнодержавному рівні, але й у кожному окремому підприємстві. Такий підхід до сталого розвитку дозволяє реалізувати його принципи не лише як частину глобальної чи національної стратегії, а й на рівні окремої галузі або конкретного бізнесу [18, 41].

Для досягнення сталості менеджери мають враховувати не лише економічні аспекти, такі як ріст підприємства і стабільний прибуток, але й

забезпечувати гармонійне співіснування підприємства, природи та людей. Пропонуємо детальний погляд на складові сталого розвитку, які сприяють цій гармонії:

Економічна складова: ефективне управління фінансами, їх розподіл та раціональне використання критично важливі для забезпечення стабільності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

Соціальна складова: зосереджується на підвищенні життєвого рівня працівників і загалом населення через покращення умов праці, збільшення заробітної плати, і підвищення кваліфікації персоналу.

Екологічна складова: включає застосування передових технологій і автоматизацію виробничих процесів, використання екологічно безпечних матеріалів для мінімізації впливу на довкілля, зокрема через відмову від шкідливих речовин і зменшення споживання енергії.

Розуміння і втілення цих складових дозволяє підприємствам не просто виживати, але процвітати, водночас вносячи позитивний вплив на суспільство та довкілля [15].

Отже, сталий розвиток підприємства втілюється через інтеграцію трьох основних складових, що відображають авторське наукове бачення сучасного управління (Рисунок 1.1).

Перша, соціальна складова, орієнтується на створення системи управління персоналом, яка не тільки передбачає потенційні управлінські виклики, але й сприяє підтримці культурної та соціальної стабільності. Цей аспект включає розробку корпоративних культур та етичних кодексів, які відповідають як потребам бізнесу, так і очікуванням суспільства.

Друга, економічна складова, вимагає зростання ефективності бізнесу через інновації та раціональне використання ресурсів. Цей підхід включає оптимізацію всіх бізнес-процесів, забезпечення високої продуктивності і зниження витрат, що сприяє не тільки фінансовій стабільності, але й стійкому розвитку підприємства.

Третя, екологічна складова, акцентує на збереженні природних ресурсів та мінімізації впливу виробничих процесів на довкілля. Завдання полягає у впровадженні чистих технологій, ефективному управлінні відходами та зниженні енергоспоживання, що включає зобов'язання до екологічної стійкості та відповідальності.

Ці три складові, засновані на глибокому авторському баченні, разом формують структуру, яка забезпечує не лише бізнесову ефективність, але й сталий розвиток підприємства в умовах глобалізації та постійних соціально-економічних змін.

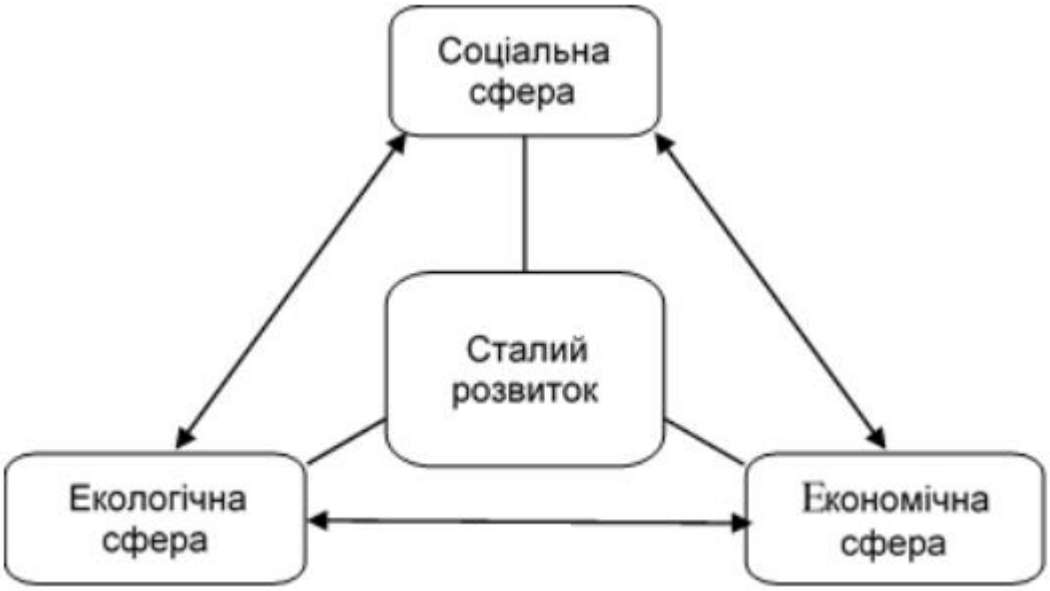


Рисунок 1.1 - Основні складові забезпечення сталого розвитку підприємства

**Джерело: [48].*

Запропонована концепція сталого розвитку базується на інтегрованому підході до управління підприємством, де велика увага приділяється взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Основна ідея полягає в тому, що одноманітний економічний ріст без врахування соціальних викликів та екологічної стійкості не зможе повноцінно вирішити проблеми сталості. Збалансоване поєднання цих складових дозволяє досягти паритетності в досягненні корпоративних цілей, що включає гармонізацію рівня економічного зростання з можливостями відновлення природних ресурсів.

Принципи, які лежать в основі кожного процесу, формують структурне бачення і підкріплюють розуміння кожної концепції, включаючи сталий розвиток організацій. Основні принципи, що визначають сталий розвиток в організаціях, включають наступні аспекти:

1. Рівноправність у ресурсних потребах: забезпечення потреб сучасного і майбутнього поколінь, що передбачає справедливий доступ до ресурсів.

2. Динамічність: підкреслюється, що зміни в одному аспекті діяльності часто ведуть до змін в інших, роблячи підприємство динамічно адаптивним до зовнішніх умов.

3. Економічно-екологічний баланс: досягнення такого розвитку, що мінімізує шкоду для довкілля, забезпечуючи при цьому економічне зростання.

4. Адаптивність і гнучкість: організація як відкрита система повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та приймати стратегічні рішення, які сприяють довгостроковій конкурентоспроможності.

5. Цілісність: здатність організації до інновацій та трансформації, з одночасним збереженням фінансової стабільності. Це включає балансування оперативних, фінансових та інвестиційних складових.

6. Цілеспрямованість: створення такого взаємозв’язку компонентів, який підтримує стимули до сталого розвитку на тривалу перспективу.

7. Баланс економічних та соціальних компонентів: максимальне задоволення суспільного попиту на ресурси, генеровані через економічний розвиток [13].

Ці принципи разом створюють комплексний підхід до сталого розвитку в організації, дозволяючи їй відповідати на виклики сьогодення, забезпечуючи при цьому можливості для майбутніх поколінь.

В контексті теми дослідження важливо визначити також основні аспекти сталого розвитку підприємств в Україні у сучасних умовах воєнного стану в країні (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні аспекти сталого розвитку підприємств в Україні у сучасних умовах воєнного стану

Основні аспекти сталого розвитку	Змістовне наповнення
1. Економічна стійкість	Підтримання фінансової стабільності є важливим в умовах воєнного конфлікту, коли багато традиційних ринків та ланцюгів поставок порушені. Підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, оптимізувати витрати та знайти нові шляхи доходу.
2. Екологічна адаптація	Незважаючи на воєнний стан, важливість екологічної стійкості не зменшується. Підприємства повинні мінімізувати свій негативний вплив на довкілля, впроваджувати ресурсозберігаючі технології та практики переробки.
3. Соціальна відповідальність	Підтримка та захист співробітників, їхніх сімей, а також місцевих громад стає особливо актуальним. Забезпечення належних умов праці, психологічної підтримки, а також допомога переміщеним особам та ветеранам.
4. Забезпечення операційної гнучкості	Здатність швидко адаптуватися до змінних умов є критичною. Це включає можливість перенаправлення ресурсів, зміни у виробництві відповідно до потреб ринку та нових безпекових вимог.
5. Робота в умовах цифровізації	Інтенсивніше використання цифрових технологій для забезпечення продовження роботи, особливо в умовах обмеження фізичних контактів та переміщення.
6. Логістична незалежність	Оскільки традиційні ланцюги поставок можуть бути порушені, підприємства повинні розробляти альтернативні шляхи доставки матеріалів та продукції, включаючи локалізацію поставок.

**Складено автором на основі джерел [7, 10, 13, 15, 19, 20, 27, 29, 36, 46]*

Визначені аспекти демонструють, як українські підприємства можуть розвивати сталість, адаптуватися до кризових умов та продовжувати свою діяльність в умовах нестабільності.



Рисунок 1.2 – Складові та принципи сталого розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання

**Складено автором на основі джерел [17, 21, 27, 36, 46, 49, 56, 63, 66].*

На наведеному рисунку представлена модель сталого розвитку підприємства, яка інтегрує зовнішнє середовище та внутрішні процеси управління, що включають стратегічне планування, різні аспекти діяльності (економічну стабільність, екологічне управління, соціальну відповідальність, інновації та технологічний розвиток, моніторинг і звітність) та основні принципи, які підкріплюють ці аспекти.

Основні елементи моделі:

1. Зовнішнє середовище – це фактори, які впливають на діяльність підприємства ззовні, такі як ринкові умови, економічна ситуація, політичні рішення, соціально-культурні зміни та екологічні умови.

2. Стратегічне планування – ключовий компонент для визначення майбутнього розвитку підприємства, який включає визначення місії, візії, стратегічних цілей та тактик їх досягнення.

3. Аспекти діяльності:

- Економічна стабільність – фокус на забезпеченні фінансової стабільності та зростанні ефективності.
- Екологічне управління – реалізація практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу підприємства.
- Соціальна відповідальність – зобов’язання підприємства перед суспільством, яке включає забезпечення гідних умов праці, підтримку спільноти та інвестиції в соціальні проекти.
- Інновації та технологічний розвиток – інвестування в нові технології та вдосконалення продуктів.
- Моніторинг та звітність – постійний аналіз показників діяльності та відповідність зовнішнім та внутрішнім стандартам.

4. Принципи сталого розвитку:

- Збалансованість економічного, соціального та екологічного аспектів – гармонійне поєднання трьох аспектів для досягнення сталого розвитку.
- Раціональне використання ресурсів – ефективне управління ресурсами з мінімальними втратами.
- Корпоративна соціальна відповідальність – відповідальне ставлення до соціальних зобов’язань.
- Інноваційність та адаптивність – гнучке впровадження новацій та адаптація до змін.
- Забезпечення довгострокової перспективи розвитку – планування з урахуванням потреб майбутніх поколінь.
- Прозорість та підзвітність – відкрите інформування зацікавлених сторін про діяльність підприємства.
- Цілеспрямованість – чітке визначення мети та стратегій для сталого розвитку.
- Залучення стейкхолдерів - важливо залучати зацікавлені сторони у процеси планування та реалізації стратегій сталого розвитку, що дозволяє забезпечити ширшу підтримку та врахування різних інтересів у рішеннях підприємства.

- Ризик-менеджмент - передбачає ідентифікацію, аналіз та управління потенційними ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства, з метою мінімізації їх негативного впливу на економічну, соціальну та екологічну складові.

Ця модель демонструє, як підприємства можуть інтегрувати сталий розвиток у свою стратегію і операційну діяльність, забезпечуючи тим самим довгострокове виживання та успіх у складних умовах.

Впровадження принципів сталого розвитку може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств за декількома ключовими напрямками:

1. Удосконалення управлінської системи: Впровадження сталих стратегій може значно покращити менеджмент на підприємстві, що сприяє його конкурентоспроможності.

2. Покращення соціальної репутації: Активна участь у соціально відповідальних ініціативах підвищує довіру та імідж підприємства серед споживачів і громадськості.

3. Відкриття нових ринкових можливостей: Приспособлення до змінних умов ринку і потреб споживачів відкриває нові перспективи для збуту продукції.

4. Залучення інвестицій: Стабільність та відповідальність підприємства роблять його більш привабливим для потенційних інвесторів.

5. Інновації у продукції та послугах: Впровадження новаторських рішень сприяє розвитку конкурентоспроможних переваг на ринку.

6. Забезпечення ефективної та сталої діяльності: Дотримання принципів сталого розвитку дозволяє досягти високої продуктивності та екологічної стійкості.

7. Мінімізація ризиків: Сталі практики допомагають уникнути правових та ринкових ризиків, пов’язаних з недотриманням стандартів та норм.

8. Оптимізація використання ресурсів та економія коштів: Раціональне управління ресурсами та зниження витрат через ефективні технології і методи виробництва [15].

Ці переваги демонструють, як сталий розвиток може стати не просто етичним вибором, а стратегічним рішенням, що забезпечує довгострокову стабільність і розвиток підприємства.

Оскільки тема нашого дослідження безпосередньо стосується сталого розвитку аграрного підприємства під час воєнного стану, то нам важливо сформулювати авторські визначення наступних категорій.

Сталий розвиток аграрного підприємства може бути визначений як комплексний підхід до управління аграрними ресурсами, який гарантує економічне зростання та стабільність підприємства, сприяє збереженню та раціональному використанню природних ресурсів, забезпечує соціальну відповідальність перед сільськими громадами, і водночас відповідає потребам місцевого населення та майбутніх поколінь. Цей процес охоплює впровадження інновацій, адаптацію до швидко змінюваних умов та внутрішніх і зовнішніх викликів, з метою створення економічно вигідної, екологічно стійкої та соціально справедливої діяльності агропідприємства.

Управління сталим розвитком аграрного підприємства в Україні в умовах воєнного стану визначається як стратегічний і цілеспрямований процес, який інтегрує екологічно безпечні практики та передові технології в аграрному виробництві, мінімізуючи вплив на довкілля. Цей підхід передбачає відповідальність перед суспільством і підтримку екологічної стабільності, одночасно забезпечуючи соціальну відповідальність, яка включає захист і підтримку працівників, а також ініціювання соціальних програм для місцевих громад. Особлива увага приділяється побудові міцних зв'язків із місцевими громадами, підтримці громадської стабільності та внеску в розвиток регіональної економіки. Управління сталим розвитком в умовах війни також передбачає формування стратегій адаптації до надзвичайних умов, забезпечення оперативної гнучкості та здатності підприємства до швидкого

реагування на змінні виклики, з метою забезпечення довготривалої стійкості та успіху.

Рисунок 1.3. представляє універсальну концептуальну схему механізму управління сталим розвитком вітчизняних підприємств в умовах війни в Україні.



Рисунок 1.3 – Універсальна концептуальна схема механізму управління сталим розвитком вітчизняних підприємств в умовах війни

**Розроблено автором*

Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні в умовах воєнного стану має кілька визначальних особливостей, які відрізняють його від стандартних практик у мирний час. Ці особливості включають:

1. Підвищена увага до безпеки: безпека стає пріоритетом для аграрних підприємств, включаючи фізичний захист активів, персоналу, складських приміщень та техніки від можливих атак або пошкоджень.

2. Реалізація швидкої адаптації: воєнні умови вимагають швидкої адаптації до змінюваних умов ринку, логістики та постачання. Підприємства

мають бути готові до швидкої зміни постачальників, ринків збуту та виробничих планів.

3. Екологічна стійкість: незважаючи на воєнні умови, необхідність у збереженні навколишнього середовища не зменшується. Ефективне управління природними ресурсами, мінімізація впливу виробництва на довкілля, та використання стійких методів обробітку землі залишаються актуальними.

4. Соціальна відповідальність: сталість включає підтримку спільнот, в яких діють підприємства. Це означає забезпечення соціального захисту працівників, підтримку переселенців та постраждалих від війни, а також взаємодію з місцевими органами влади для спільного вирішення проблем.

5. Інноваційність і технологічний розвиток: використання новітніх технологій та інноваційних підходів у сільському господарстві може допомогти аграрним підприємствам не тільки знизити витрати, але й підвищити продуктивність та ефективність в умовах обмежених ресурсів.

6. Фінансова стійкість: в умовах війни важливим є забезпечення фінансової стабільності та розробка стратегій для зниження фінансових ризиків, що включає різноманітність джерел доходів та оптимізацію витрат.

7. Гнучкість та мобільність: здатність швидко переміщувати виробництво, реагувати на перебої в логістичних ланцюгах та адаптувати виробничі потужності під змінні умови є ключовими для забезпечення безперебійної роботи.

Ці особливості вимагають від аграрних підприємств глибокого переосмислення та адаптації своїх стратегій сталого розвитку до умов непередбачуваної воєнної реальності, щоб забезпечити своє виживання та довгострокове процвітання.

Отже, на сучасному етапі сталий розвиток аграрних підприємств в Україні, особливо в умовах воєнного стану, набуває особливої актуальності. Він передбачає не лише виживання підприємств у непростих умовах, а й їх

здатність до розвитку, забезпечуючи економічне зростання, соціальну стабільність та екологічну безпеку.

Загалом, сталий розвиток аграрних підприємств в умовах воєнного стану є складним, але досяжним завданням. Воно вимагає від підприємств не тільки оперативної адаптації до змінюваних умов, але й відповідального підходу до управління ресурсами, захисту довкілля та підтримки суспільства. Реалізація цих аспектів може не тільки допомогти підприємствам вижити в кризовий період, але й забезпечити їх розвиток і конкурентоспроможність в майбутньому.

1.2. Основні проблеми сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану

У контексті сучасних викликів, що постають перед аграрним сектором України в умовах триваючого воєнного конфлікту, питання сталого розвитку набуває особливої актуальності. Воєнний стан в країні суттєво ускладнює економічну діяльність, впливаючи на всі аспекти функціонування аграрних підприємств - від логістики і доступу до ресурсів до реалізації продукції та інвестиційної діяльності. Цей підрозділ присвячено аналізу основних проблем, з якими зіштовхуються аграрні підприємства у прагненні до сталого розвитку в цих умовах. Ми розглянемо як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на сталість цих підприємств, включаючи безпекові питання, перерозподіл ринків, доступ до природних ресурсів, а також соціальну та екологічну відповідальність. Особлива увага буде приділена стратегіям адаптації та відновлення, які можуть бути впроваджені для подолання цих викликів та забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

На нашу думку, сталий розвиток аграрних компаній в умовах сучасності розглядається як процес безперервної адаптації і оптимізації господарської діяльності з особливою увагою до екологічних умов. Здатність до збереження

прибутковості, при цьому відповідаючи соціальним і екологічним вимогам, визначає конкурентоспроможність та успіх компаній на ринку. В умовах війни, ці цілі набувають ще більшої актуальності, адже суспільство вимагає від аграрного сектору не тільки економічної ефективності, але й соціальної відповідальності.

Сталий розвиток аграрних компаній передбачає систематичне впровадження стратегічних та оперативних планів, які дозволяють адаптуватися до змінного зовнішнього середовища, що включає:

1. Ретельний моніторинг та виявлення зовнішніх загроз, які можуть перешкоджати реалізації бізнес-стратегії компанії;

2. Негайне втручання для коригування відхилень від плану, що забезпечує оперативне реагування на поточні виклики і зберігає гнучкість в управлінні [51].

Компанії, які претендують на сталий розвиток у довгостроковій перспективі, прагнуть збалансувати темпи розвитку з темпами розвитку ринку [51].

У науковій літературі [1-6, 9, 35, 40, 51, 54, 73] з та аграрній практиці широко вживаний термін "стійке сільське господарство" (sustainable agriculture) досі не має уніфікованого визначення. Різні автори по-різному трактують це поняття, часто називаючи його "альтернативним землеробством", яке позначає перехід від індустріальної моделі до екологічно стійкої системи. Інші варіанти включають "екологічне землеробство", "біологічне землеробство" та "динамічно адаптивне землеробство". Ці підходи об'єднує використання мінімальної кількості нефермерських енергетичних та матеріальних ресурсів із зосередженням на низьковитратних технологіях, що сприяє тривалому збереженню корисності агроландшафту.

Зокрема, в документах, прийнятих ФАО на сесії в Римі у 1996 році, "стійке сільське господарство" окреслене як зусилля з підвищення продовольчої безпеки через збільшення продуктивності та доступності продуктів харчування. Основними напрямками є освітні ініціативи, економічні

інновації, впровадження нових технологій, зменшення безробіття, підвищення доходів для боротьби з бідністю, а також ефективне управління природними ресурсами і захист навколишнього середовища.

На рисунку 1.4 нами сформовано критерії сталого розвитку аграрного підприємства.

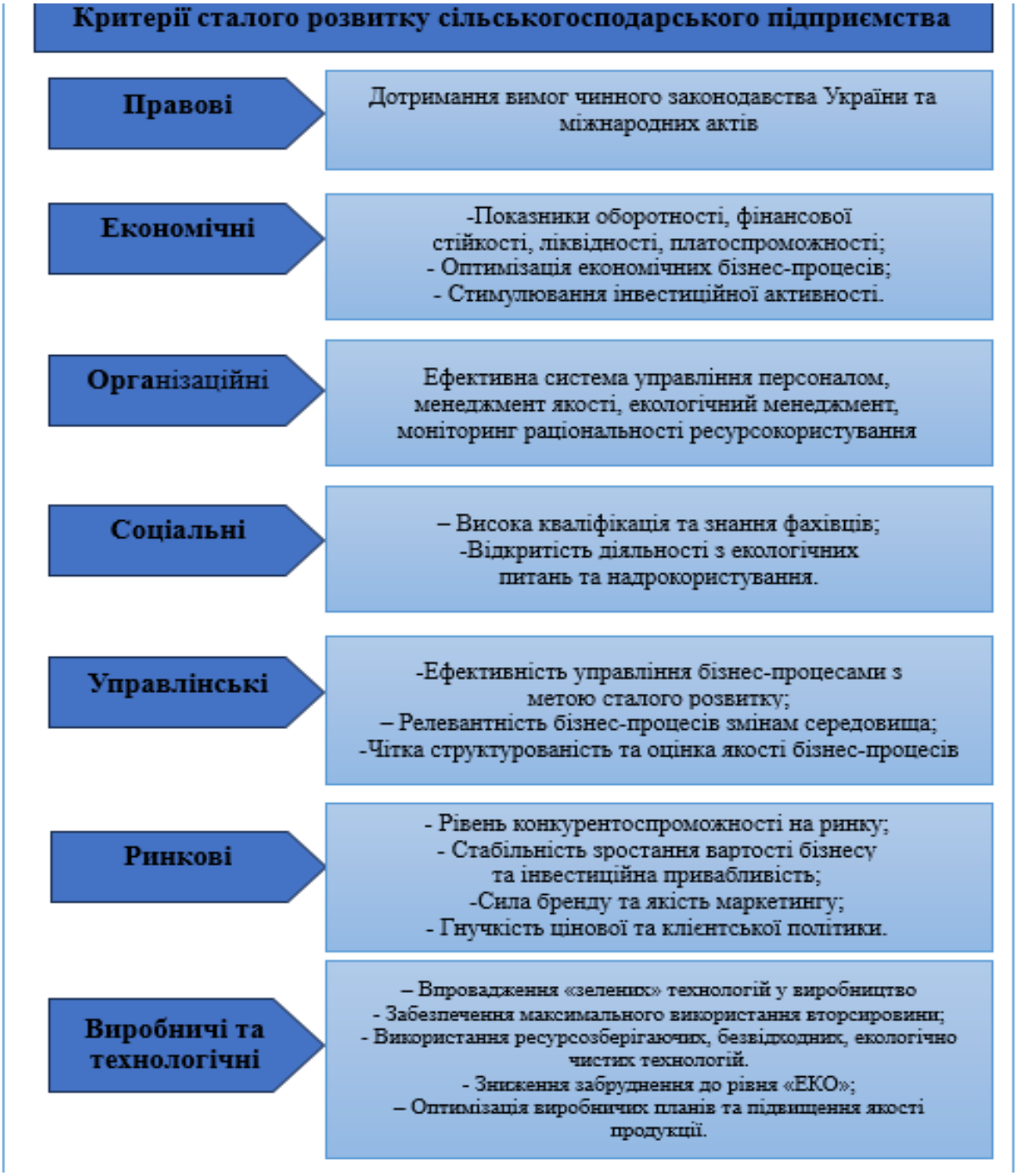


Рисунок 1.4 – Основні критерії сталого розвитку аграрного підприємства

**Розроблено автором*

На рисунку визначені і обгрунтовані ключові критерії сталого розвитку для аграрного підприємства, що відображають комплексний підхід до ведення агробізнесу в сучасних умовах. Наведемо детальне обгрунтування кожного з критеріїв:

1. Правові:

- Дотримання єдиної системи законодавства України та міжнародних актів: Цей критерій акцентує на необхідності відповідності аграрних підприємств законодавчим нормам, що гарантує їх правову безпеку та сприяє міжнародному визнанню та співпраці.

2. Економічні:

- Покращення оборотності, фінансової стійкості, підвищення платоспроможності: Ці аспекти забезпечують економічну стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов.
- Оптимізація економічних бізнес-процесів, стимулювання інвестиційної активності: Оптимізація спрямована на підвищення ефективності роботи, а інвестиції відіграють ключову роль у розвитку та інноваціях.

3. Організаційні:

- Ефективна система управління персоналом, моніторинг раціональності ресурсовикористання: Має на меті оптимізувати використання ресурсів і підвищити продуктивність праці.

4. Соціальні:

- Висока кваліфікація та знання фахівців, вирішення питань зайнятості та навколишнього середовища: Залучення висококваліфікованих спеціалістів і відповідальне ставлення до соціальних питань сприяє соціальній стабільності та задоволенню співробітників.

5. Управлінські:

- Реалізація ефективних бізнес-процесів, адаптація до змін зовнішнього середовища: Це забезпечує гнучкість та здатність підприємства швидко реагувати на зміни, підтримуючи свою конкурентоспроможність.

6. Ринкові:

- Рівень конкурентоспроможності на ринку, стабільність зростання вартості бізнесу: Забезпечення стабільного росту і підвищення вартості підприємства на ринку підвищують його інвестиційну привабливість.

7. Виробничі та технологічні:

- Впровадження сучасних технологій, застосування екологічно чистих методів: Використання інноваційних та екологічно чистих технологій підвищує ефективність виробництва та зменшує негативний вплив на довкілля [6].

Вважаємо, що саме визначені і обгрунтовані критерії, які розглянуті на рисунку, відіграють ключову роль у формуванні сталого розвитку аграрних підприємств, дозволяючи їм не тільки досягти економічного успіху, але й забезпечити соціальну та екологічну відповідальність.

У рамках глобальних економічних тенденцій, таких як глобалізація, злиття та поглинання компаній, та зростання конкуренції, аграрні підприємства в Україні зіштовхуються з викликами, посиленими воєнним станом. Ці умови зумовлюють високу залежність та часто призводять до небажаних результатів замість позитивного синергетичного ефекту. Враховуючи ці реалії, створення ефективного механізму сталого розвитку для аграрних підприємств виступає як ключове завдання, важливість якого з часом лише зростає. Розробка такого механізму вимагає зосередженої уваги та довгострокової стратегії, щоб забезпечити виживання та процвітання аграрного сектора в умовах змін (Рисунок 1.5).

З рисунка 1.5 видно, що верхній рівень структури представлений головною метою - забезпеченням стійкого розвитку компанії. Для досягнення цієї мети важливо, щоб усі підсистеми компанії ефективно співпрацювали. Хоча в західних моделях ESG виділяються екологічна, соціальна та управлінська сфери, для досягнення стійкості в компанії потрібно враховувати більше цілей. Так, стійкий розвиток організації включає фінансову, виробничо-технічну, інноваційну та комерційну підсистеми, кожна з яких має свій внесок

у загальну стійкість. Ці підсистеми формують другий ряд дерева цілей, а бізнес-цілі організації, критичні для забезпечення сталого розвитку, розташовані на третьому, нижньому рівні. Таке дерево цілей слугує своєрідною дорожньою картою для досягнення основної мети: "Забезпечення стійкості розвитку організації". Цілком логічно, що обговорення стійкості підприємства є неможливим, якщо не досягнута хоча б одна із зазначених підцілей.

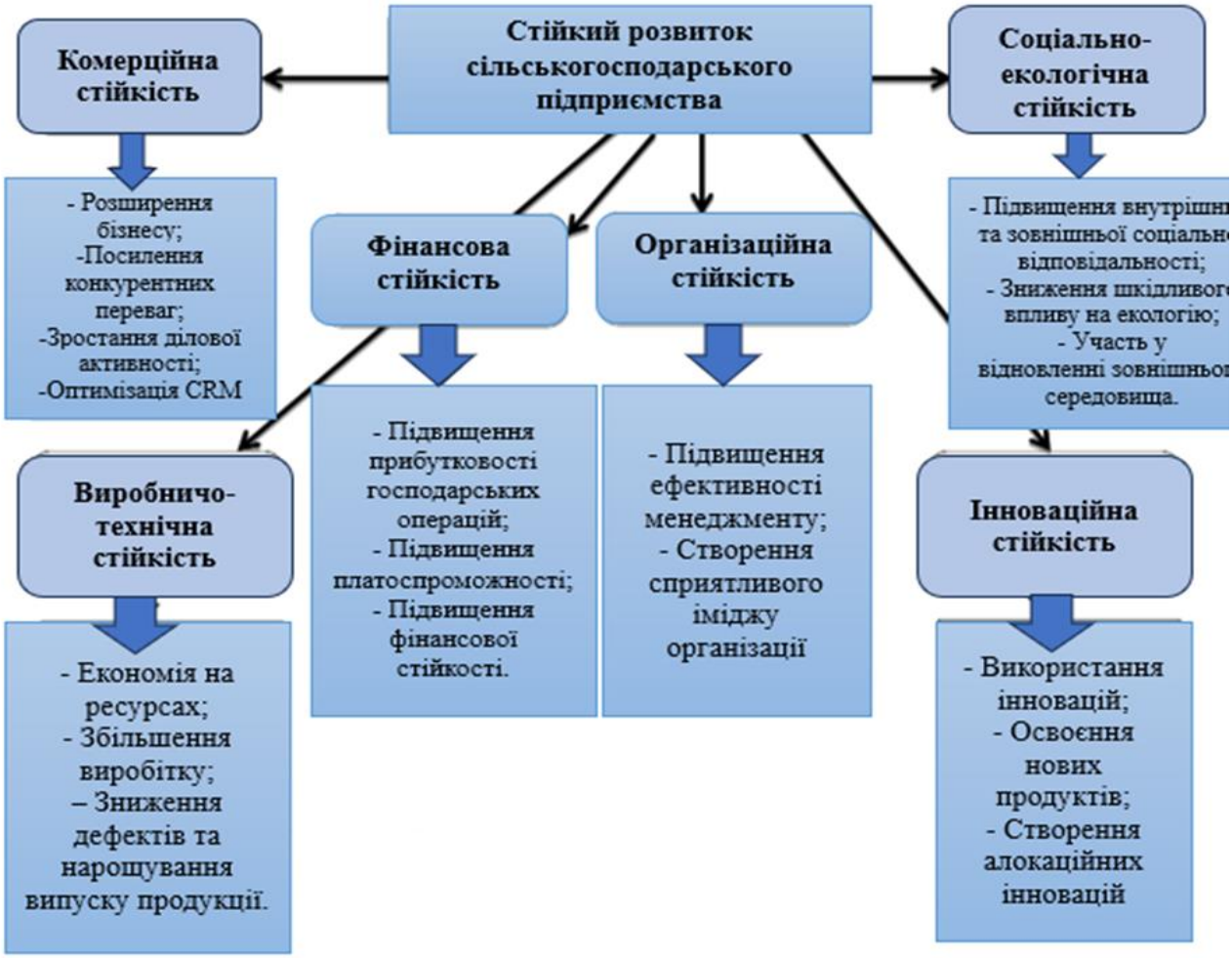


Рисунок 1.5 – Система цілепокладання аграрного підприємства в контексті досягнення сталого розвитку

**Складено автором за матеріалами дослідження*

Отже, представлена система цілепокладання для аграрного підприємства, відіграє критичну роль у забезпеченні його сталого розвитку. Ця структура включає різні аспекти діяльності підприємства, зокрема комерційну,

фінансову, організаційну, виробничо-технічну, соціально-екологічну та інноваційну стійкість, кожен з яких вносить вагомий вклад у загальну стійкість підприємства. У сукупності визначені підсистеми формують комплексний підхід до сталого розвитку аграрного підприємства, що дозволяє не тільки виживати в умовах нинішніх викликів, але й працювати ефективно з огляду на майбутнє, гарантуючи баланс між зростанням, соціальною відповідальністю і екологічною безпекою.

З урахуванням попередньо проведеного дослідження та аналізу наукової літератури з даної проблематики [7, 10, 13, 15, 17, 20, 21, 25, 36] ми пропонуємо чітко окреслити основні проблеми сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану та обгрунтувати їх. Основні проблеми сталого розвитку аграрних підприємств в Україні під час воєнного стану можна обгрунтувати, розглядаючи специфіку ведення агробізнесу в умовах конфлікту, що вносить певні виклики та вимагає адаптації звичних підходів до управління стійкістю (Таблиця 1.2).

Аграрні підприємства в Україні, що функціонують в умовах воєнного стану, стикаються з цілою низкою складних проблем, які значно ускладнюють процеси сталого розвитку. Енергетична безпека, ринкова ізоляція, психологічний тиск на працівників, збільшення витрат на забезпечення безпеки, пошкодження виробничої інфраструктури та ресурсів, а також інфляція є основними викликами, що потребують негайного вирішення для підтримки стійкості та життєздатності агропідприємств. Реагування на ці виклики вимагає від керівництва аграрних компаній адаптації управлінських стратегій, інноваційних підходів до зменшення залежності від зовнішніх умов та зміцнення внутрішньої резистентності організації. Розробка та впровадження таких стратегій допоможе не тільки впоратися з поточними проблемами, але й забезпечити довготривалу стабільність та прогрес у майбутньому.

Таблиця 1.2

Ключові проблеми сталого розвитку аграрних підприємств під час воєнного стану в Україні

Проблема	Обгрунтування
1. Логістичні збої	Воєнний стан часто призводить до перервань в ланцюгах постачання через пошкодження інфраструктури, закриття доріг і кордонів, що ускладнює доступ до засобів виробництва та збуту продукції. Це може вплинути на своєчасність посівної кампанії або збору врожаю, підвищуючи ризики неурожаю та фінансові збитки.
2. Зниження інвестиційної привабливості	Військові дії та політична нестабільність знижують інтерес інвесторів до фінансування проєктів в аграрному секторі, що може обмежити доступ до новітніх технологій та необхідних інновацій для сталого розвитку.
3. Пошкодження земель та ресурсів	Воєнні дії можуть призвести до значного забруднення земель, втрати біорізноманіття та знищення агроекосистем, що ускладнює екологічно стійке землеробство.
4. Економічна нестабільність	Інфляція, валютна волатильність та зниження купівельної спроможності населення впливають на економічні показники підприємств, що вимагає від аграріїв шукати нові ринки збуту та адаптувати цінову політику.
5. Соціальні проблеми	Втрата робочої сили через мобілізацію, еміграцію населення, а також підвищення рівня бідності та внутрішньо переміщених осіб ставлять перед аграрними підприємствами додаткові вимоги щодо соціальної відповідальності та участі у відновленні місцевих громад.
6. Потреба в підвищенні резистентності	Необхідність розробки та впровадження стратегій, що здатні забезпечити функціонування аграрного підприємства в умовах високого рівня невизначеності та ризику, адаптація до швидко змінних умов.
7. Енергетична безпека	Умови війни часто призводять до ураження енергетичної інфраструктури, що ускладнює постачання палива та енергії. Це може мати серйозний вплив на енергозалежні процеси в аграрному секторі, такі як зрошення, обробка поля, зберігання та переробка врожаю.
8. Втрата ринків збуту та ринкова ізоляція	Війна може призвести до обмеження доступу до зовнішніх ринків через закриття кордонів, санкції або втрату міжнародної довіри. Це змушує аграріїв шукати нові канали збуту або розробляти внутрішній ринок.
9. Психологічний та соціальний тиск на працівників	Постійна загроза безпеці, стрес від військових дій може серйозно вплинути на продуктивність та психологічний стан працівників, що вимагає від підприємств зусиль щодо підтримки та дбайливого управління персоналом.
10. Збільшення витрат на забезпечення безпеки	Необхідність забезпечення фізичного захисту активів, як-от складські приміщення, техніка та інші виробничі об'єкти, вимагає значних інвестицій у безпекові системи, що підвищує операційні витрати.
11. Пошкодження виробничої інфраструктури та ресурсів	Військові дії можуть призвести до руйнувань виробничих об'єктів, знищення устаткування та ресурсів, що вимагає додаткових витрат на відновлення та відбудову.

**Складено автором на основі джерел*

Загалом розв'язання визначених проблем вимагає комплексного підходу, зокрема через розробку адаптивних стратегій, впровадження ресурсозберігаючих технологій, диверсифікацію ринків та поглиблення взаємодії з державними структурами та міжнародними організаціями для забезпечення сталого розвитку під час кризи.

1.3. Можливості управління ризиками для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Сьогодні в економічній науці не існує уніфікованого розуміння поняття ризику, що є результатом його багатогранності та відсутності систематичного вивчення в контексті реальної виробничо-господарської та управлінської діяльності. Ризик представляє собою складне явище, яке обумовлене різними, часто суперечливими причинами, що сприяє великій кількості різних дефініцій, кожна з яких розглядає це явище під своїм кутом зору. В українській мові термін "ризик" означає "усвідомлену можливість небезпеки або сміливу дію з надією на успіх чи ризик зазнання збитків у певній справі". Цікаво, що деякі словники української мови, такі як Новий тлумачний словник, не містять визначення для "ризик" або "ризикувати".

Класична теорія ризику, започаткована Дж. Міллем і Н.І. Сеніором, описує ризик як потенційні збитки, що можуть настати від прийняття певних рішень. На противагу цьому, в 1930-х роках А. Маршалл і А. Пігу розробили неокласичну теорію ризику, яка акцентує на важливості двох основних параметрів для підприємств, що діють в умовах невизначеності: розмірі очікуваного прибутку та його потенційні коливання. Ця підхід допомагає ефективніше аналізувати та управляти ризикованими ситуаціями, підвищуючи точність управлінських рішень у нестабільному бізнес-середовищі [30].

В економічній теорії ризик розглядається як категорія, тісно пов'язана з вирішенням ситуацій часткової невизначеності у виробничих та економічних відносинах. Це поняття опирається на використання ймовірнісних методів для

оцінки можливостей досягнення як позитивних, так і негативних результатів діяльності.

Ризик в контексті аграрного підприємства можна визначити як потенційну можливість виникнення небажаних або непередбачених подій, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, його прибутковість та стабільність. Це включає зміни у природних умовах, коливання цін на ринку, зміни у законодавстві, технологічні ризики, а також загрози, що виникають внаслідок глобальних та локальних економічних непередбачуваностей. В аграрному секторі ризик є невіддільною частиною управлінських рішень, оскільки виробничий процес безпосередньо залежить від багатьох неконтрольованих зовнішніх факторів, що вимагає ретельного планування та гнучкості в стратегіях адаптації.

Це дослідження акцентує увагу на підприємствах агропромислового комплексу України, для яких типовий високий ризик виникнення загроз. Великою проблемою для цих підприємств є непередбачуваність умов діяльності, що суттєво ускладнює планування та проведення виробничих процесів. Особливо в умовах військових дій, що можуть викликати руйнування інфраструктури - доріг, мостів, комунікацій - та істотно обмежити транспортування і доступність аграрної продукції на ринках.

Також, військові дії на території України представляють значну загрозу для аграрного сектору, особливо через втрату земельних ділянок. Така втрата може значно знизити обсяги виробництва аграрної продукції, що ставить під загрозу продовольчу безпеку країни. Крім того, військові конфлікти можуть спричинити переселення населення і руйнування сільських громад, що зменшує доступність робочої сили та виробничі потужності підприємств.

Збільшення витрат на сировину, паливо та енергію також є серйозною проблемою, оскільки це ускладнює виробничі процеси та гальмує розвиток підприємств. Високі ризики для безпеки працівників і потенційна втрата інвестицій додатково підсилюють невизначеність у цій сфері.

Загалом, війна значно ускладнює операційне середовище для аграрних підприємств, створюючи численні виклики, які можуть серйозно вплинути на продовольчу безпеку і загальний економічний розвиток України.

Відтак, професійне управління ризиками, зокрема в контексті глибокого розуміння особливостей агропромислового сектору, стає ключовим фактором для ефективної роботи сільськогосподарських підприємств в Україні. Основним викликом для керівників компаній є інтеграція ризик-менеджменту у корпоративну культуру, яка вимагає не тільки визнання її важливості, але й активного застосування на практиці. В умовах, коли агропромисловий сектор переживає значні зміни через військові дії, науково-технічний прогрес, а також інституційні перетворення спричинені світовою фінансовою кризою та економічною нестабільністю, ефективне управління ризиками стає вирішальним для зниження їх негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що сталий розвиток розвиток аграрного підприємства опирається на дві ключові стратегії: ретельну оцінку ризиків та активні дії щодо їх мінімізації. Оцінюючи ризики, підприємство розглядається як комплексна система, яка взаємодіє з іншими організаціями та зовнішніми стандартами стійкості. Виробничий процес кожного підприємства може бути оптимізований за допомогою системного підходу, який дозволяє розглядати всі бізнес-процеси як взаємопов'язану сукупність технічних засобів, інструментів і відділів з єдиною ціллю.

Це системне бачення допомагає підприємству бути сприйнятим як частина більшої структури - національної економіки. Зосередження на ключових аспектах виробничого процесу і ретельне вивчення ризиків забезпечують мінімізацію потенційних втрат і сприяють досягненню стійкості підприємства. Ризик-менеджмент, що включає ідентифікацію, аналіз і управління ризиками, є систематизованим процесом, націленим на зменшення або нейтралізацію їх наслідків, а також на досягнення загальних цілей підприємства.

З врахуванням аналізу можемо констатувати, що ризик-менеджмент є циклічним та безперервним процесом, критичним для забезпечення сталого розвитку та високої ефективності підприємства. Ефективне управління ризиками включає систематичне виявлення, контроль та мінімізацію потенційних ризиків, що сприяє стабілізації діяльності підприємства. Це, в свою чергу, створює умови для його сталого розвитку, координуючи і направляючи його ключові бізнес-процеси в безпечнішому та стабільнішому середовищі.

Ми пропонуємо концептуальну модель забезпечення сталості аграрного підприємства на всіх рівнях управління ризиками (Рисунок 1.6).

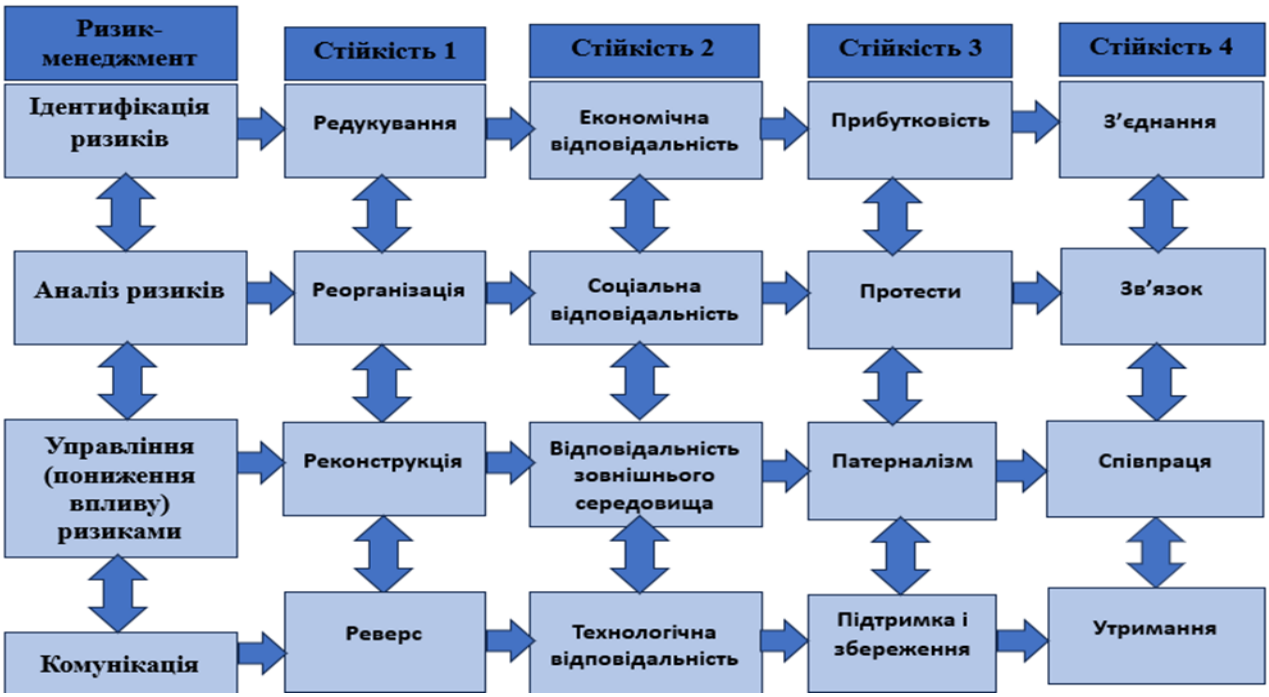


Рисунок 1.6 - Концептуальна модель забезпечення сталості аграрного підприємства на всіх рівнях управління ризиками

**Розроблено автором на основі джерела [68].*

Модель, представлена на рисунку 1.6, є комплексною системою управління ризиками для забезпечення сталості аграрних підприємств. Ця модель розділена на чотири ключові стійкості, кожна з яких містить конкретні кроки управління ризиками:

1. Ризик-менеджмент: Спирається на ідентифікацію, аналіз, управління (пом'якшення впливу), та комунікацію ризиків.

- Ідентифікація ризиків охоплює визначення потенційних загроз для підприємства.
- Аналіз ризиків дозволяє оцінити ймовірність та потенційний вплив ризиків.
- Управління ризиками зосереджено на розробці стратегій для зменшення або уникнення ризиків.
- Комунікація передбачає розповсюдження інформації про ризики та їхнє управління серед зацікавлених сторін.

2. Стійкості на різних рівнях:

- Економічна стійкість забезпечується за допомогою реорганізації та впровадження збалансованих фінансових стратегій.
- Організаційна стійкість зосереджена на підвищенні ефективності управління та створенні стійкого середовища.
- Соціально-екологічна стійкість спрямована на внутрішню соціальну відповідальність і участь у збереженні навколишнього середовища.
- Інноваційна стійкість покладається на освоєння нових продуктів і технологій для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Модель також включає поняття реверсу, технологічної відповідальності та підтримки і збереження, що наголошує на важливості гнучкості, технологічної інтеграції та безперервного розвитку.

В сучасних умовах господарювання, особливо з урахуванням економічних викликів та нестабільності, така комплексна модель ризик-менеджменту є особливо актуальною для аграрних підприємств. Це дозволяє їм не тільки виживати, а й пристосовуватись та процвітати в змінних умовах, мінімізуючи потенційні ризики та використовуючи можливості для сталого розвитку.

Розроблена модель повинна задовольняти ряд ключових параметрів, які сприяють ефективному управлінню ризиками та стимулюють кооперацію. Ці параметри включають інтеграцію соціальних мереж, доступ до інформаційних та знаннєвих мереж, а також забезпечення адаптивності та глобальної

мобільності підприємства. Втілення цих елементів дозволить підприємству досягти значних переваг, серед яких підвищення продуктивності, збереження важливої інформації та знань, а також зростання гнучкості у ринкових відносинах і перед контрагентами. Також, модель сприятиме розвитку інновацій, підвищенню конкурентоспроможності, створенню нових робочих місць, підвищенню прозорості діяльності підприємства, оптимізації витрат та покращенню взаємодії між структурними підрозділами.

Інтеграція в моделі управління ризиками обумовлюється чотирма ключовими компонентами: з'єднання, комунікація, співпраця, та утримання. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у цілісній структурі моделі, взаємодіючи та доповнюючи один одного, що сприяє оптимізації процесу управління ризиками.

- З'єднання полягає у виборі правильних співробітників та доступу до необхідної інформації.
- Комунікація забезпечує ефективне спілкування всередині підприємства та з зовнішніми контрагентами.
- Співпраця включає здатність до колективної роботи, створення спільних цінностей з іншими організаціями та особами.
- Утримання фокусується на збереженні критичних даних та ресурсів.

Ці компоненти разом формують модель "Стійкість 4", яка стимулює цілісний розвиток та підвищує ефективність управління ризиками.

Моделі "Стійкість 1" та "Стійкість 3" слугують основою для ефективної адаптації та сталого розвитку підприємств. Модель "Стійкість 1" охоплює наступні аспекти:

- Редукування: оптимізація процесів для підвищення ефективності;
- Реорганізація: забезпечення відповідності індивідуальних особливостей існуючих продуктів для кращої сумісності;
- Реконструкція: внесення змін або розширення функціональних можливостей продуктів;
- Реверс: зміна напрямів досліджень для розробки нових концепцій.

Тоді як модель "Стійкість 3" включає:

- Прибутковість: стратегії зниження витрат і підвищення доходів;
- Протести: застосування політики та поведінки, що сприяє єдності серед співробітників і дотриманню законодавства;
- Патерналізм: стиль управління, при якому керівництво винагороджує лояльність співробітників, підвищуючи їхню продуктивність;
- Підтримка та стабілізація: заходи на захист навколишнього середовища та природних ресурсів, спрямовані на сталий розвиток.

Ці моделі забезпечують комплексний підхід до сталості, враховуючи різноманітні аспекти внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства.

Інтеграція запропонованої моделі забезпечення сталості аграрного підприємства на всіх рівнях управління ризиками в умовах військової агресії може стати важливим кроком для забезпечення сталого розвитку організації. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, оптимізувати реалізацію продукції, а також зміцнити соціальну, екологічну, технологічну та економічну відповідальність підприємства. Попри труднощі, впровадження ризик-менеджменту у вітчизняних аграрних компаніях залишається актуальним завданням. Воно вимагає вирішення багатьох проблем, але водночас забезпечує суттєві переваги. Ефективне управління ризиками сприятиме підвищенню економічної стабільності підприємств і мінімізації збитків, що особливо важливо в умовах військових дій, які значно ускладнюють діяльність на території країни.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ПП «ШАНС»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Шанс»

Приватне підприємство «Шанс» зареєстроване в Єдиному державному реєстрі 11 жовтня 2002 року. Статутний капітал компанії становить 20 000 гривень. Очолює підприємство директор Сергій Петрович Таровик.

Юридична адреса компанії: Україна, 27640, Кіровоградська область, Кропивницький район, село Вільне, вулиця Центральна, будинок 26, квартира 10.

Основним видом діяльності за класифікатором КВЕД є вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість має номер 321774211081. У 2023 році підприємство досягло виторгу в розмірі 40 675 700 гривень.

Основними видами діяльності підприємства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- післяурожайна діяльність;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном насінням і кормами для тварин.

Додаткові види діяльності:

- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення свиней.
- Допоміжна діяльність у рослинництві.
- Післяурожайна діяльність.
- Виробництво олії та тваринних жирів.
- Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.
- Торгівля іншими автотранспортними засобами.

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

- післяурожайна діяльність;

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном насінням і кормами для тварин.

Додаткові види діяльності:

- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

- Розведення свиней.

- Допоміжна діяльність у рослинництві.

- Післяурожайна діяльність.

- Виробництво олії та тваринних жирів.

- Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

- Торгівля іншими автотранспортними засобами.

- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

- Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

- Оптова торгівля живими тваринами.

- Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

- Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

- Вантажний автомобільний транспорт.

- Надання послуг перевезення речей (переїзду).

- Складське господарство.

- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

- Рекламні агентства.

- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

- Установлення та монтаж машин і устаткування.
- Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткованням.
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.
- Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткованням, суднами та літаками.
- Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.

Отже, ПП «Шанс» - це українська вертикально інтегрована компанія, яка спеціалізується на повному циклі виробництва продукції із сої та соняшника, від вирощування до постачання кінцевому споживачу. Використання сучасної технології обробки ґрунту no-till дозволяє підприємству досягати високої ефективності у сільському господарстві.

Основні напрями діяльності:

1. Вирощування сільськогосподарських культур. Компанія має власний земельний фонд і займається культивацією високоякісних сортів сої, соняшника, кукурудзи, ячменю та пшениці. Така диверсифікація дозволяє підтримувати стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

2. Послуги експрес-аналізу. На базі сертифікованої лабораторії «Шанс» надає професійні послуги з аналізу продукції, зокрема:

- якісний аналіз сої, макухи сої та соняшника;
- тестування соєвої та соняшникової олії.

3. Переробка та доробка продукції. Підприємство приймає заявки на переробку та сушіння зернових культур (соя, соняшник, макуха) з потужністю до 160 тонн на добу.

4. Технологічні потужності. На заводах встановлено електронні ваги з вантажопідйомністю до 60 тонн, що значно спрощує облік і логістику. Переробні потужності дозволяють виготовляти високопротеїнову макуху та нерафіновану олію із сої та соняшника, використовуючи як власну, так і прийняту сировину.

Унікальні переваги компанії:

- Інноваційні технології: застосування no-till сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню продуктивності.
- Замкнутий цикл виробництва: від вирощування сировини до її переробки та доставки клієнтам.
- Високоточний контроль якості: сертифікована лабораторія гарантує відповідність продукції найвищим стандартам.
- Гнучкість у наданні послуг: компанія пропонує сушіння, доробку й переробку зернових культур, адаптуючись до потреб замовників.
- Підхід підприємства до роботи забезпечує стабільний розвиток і високу якість продукції, що сприяє довірі клієнтів і зміцненню позицій на ринку.

ПП «Шанс» гармонійно інтегрує інноваційні технології та багаторічний досвід у сільському господарстві, гарантуючи високу якість продукції та послуг для своїх клієнтів і партнерів. Підприємство тісно співпрацює з провідними постачальниками галузі, використовуючи сертифіковане насіння, ефективні засоби захисту рослин і сучасне обладнання, що сприяє підвищенню продуктивності та надійності виробничих процесів.

Партнери по насінню:
- Monsanto
- DuPont
- Pioneer
- Euralis

Засоби захисту рослин (ЗЗР):
- Bayer
- Monsanto

Технічне забезпечення господарства:
1. Сівалки:
   - Great Plains CPH 1510
   - Kinze 3000
2. Трактори:
   - John Deere
   - Massey Ferguson
3. Комбайни:
   - New Holland
4. Обприскувачі:

Вітчизняний обприскувач Boguslav, який активно використовується для догляду за посівами.

Компанія активно співпрацює з провідними світовими брендами, що дає змогу гарантувати якісне вирощування посівів, надійний захист рослин і вдосконалення процесів обробки ґрунту та збору врожаю.

Для зберігання та підготовки продукції підприємство використовує сучасне обладнання, зокрема сушарку Sukup, яка здатна обробляти до 250 тонн зерна на добу. Це забезпечує збереження високих якісних характеристик зернових культур та їх довготривале зберігання без втрати властивостей.

Приватне підприємство «Шанс» з моменту свого заснування стабільно займається діяльністю, визначеною в зазначених КВЕДах. За час свого функціонування компанія експортувала понад 100 тисяч тонн аграрної продукції, включаючи:

- 37 040 тонн пшениці;
- 25 930 тонн насіння соняшника;
- 20 370 тонн ріпаку;
- 12 960 тонн соєвих бобів;
- 3 700 тонн кукурудзи.

Завдяки високому управлінському потенціалу підприємство демонструє стабільне зростання та впевнено утримує позиції на ринку агробізнесу Кіровоградської області. Навіть в умовах кризи, спричиненої війною, компанія продовжує розвиватися, підтверджуючи свою стійкість і здатність до адаптації.

Приватне підприємство «Шанс» орієнтує свою діяльність на ринок країн Європейського Союзу, здійснюючи експорт аграрної продукції через порти Одеської області. Основний розподіл експорту виглядає наступним чином: 60% продукції (5 400 тонн) відправляється до порту Ізмаїл, а 40% (3 600 тонн) - до порту Чорноморськ. Окрім експорту власної продукції, компанія надає послуги з транспортування для малих фермерських господарств, які не мають власного автопарку. На сьогодні клієнтами підприємства є п’ять таких господарств, що користуються його логістичними можливостями.

Штат підприємства налічує 10 співробітників, серед яких працюють 8 чоловіків і 2 жінки. Щорічні відрахування до Єдиного соціального внеску (ЄСВ) становлять 235 236 грн, що в середньому складає 58 809 грн за кожний квартал.

Наразі приватне підприємство «Шанс» спрямовує свої зусилля на задоволення зростаючого попиту, надаючи фермерам і аграрним компаніям послуги, які сприяють ефективному управлінню їхньою продукцією. У межах цих ініціатив підприємство розпочало будівництво елеваторних потужностей із загальним обсягом зберігання 7000 тонн, а також уклало перші договори з місцевими фермерськими господарствами на зберігання зернових і олійних культур.

На сьогоднішній день компанія реалізує комплекс заходів, спрямованих на розвиток аграрного бізнесу, включаючи:

- Зберігання та сушіння зернових і олійних культур у обсязі до 7 000 тонн щороку.
- Переробку продукції: надання послуг з обробки зернових і олійних культур.
- Логістичні послуги: транспортування агропродукції до чорноморських портів із загальним обсягом 9 000 тонн на рік, з яких 5 000 тонн складає продукція з власних земель, а 4 000 тонн — від партнерських фермерських господарств.

Ця діяльність дозволяє підприємству не лише розширювати свої можливості, а й зміцнювати позиції на аграрному ринку регіону.

Розвиток логістичних можливостей є стратегічним пріоритетом для ПП «Шанс». У нинішніх умовах воєнної агресії Росії компанія зосередила свої зусилля на вдосконаленні агрологістичних процесів, щоб підтримати та розвинути експорт агропродукції, що є критично важливим для економіки України.

Підприємство забезпечує перевезення як власної продукції, так і продукції партнерських фермерських господарств до чорноморських портів

Чорноморськ та Ізмаїл, звідки вона експортується до країн Європейського Союзу. У період з 2021 по 2023 роки «Шанс» експортував такі обсяги продукції:

- 10 000 тонн пшениці,
- 7 000 тонн насіння соняшника,
- 5 500 тонн ріпаку,
- 3 500 тонн сої,
- 1 000 тонн кукурудзи.

Компанія залишається незалежним гравцем на аграрному ринку Кіровоградської області. Навіть у складних умовах воєнного часу вона продовжує активно використовувати свій автопарк, що включає чотири зерновози марки MAN із загальною вантажопідйомністю 100 тонн.

«Шанс» обрав зерновози як основний засіб транспортування через низку переваг:

- Розвинена автомобільна інфраструктура, що забезпечує високу мобільність і гнучкість маршрутів.
- Економія витрат: автоперевезення знижують собівартість транспортування на 15–30% у порівнянні із залізницею.
- Зменшення кількості рейсів та скорочення простоїв.

Ці переваги дозволяють оптимізувати логістичні ланцюги, підвищувати продуктивність транспортування та ефективніше виконувати завдання навіть у складних умовах. Завдяки такому підходу ПП «Шанс» не лише підтримує свою конкурентоспроможність, а й робить вагомий внесок у стабільність аграрного сектору регіону.

Операційний автопарк ПП «Шанс» забезпечує перевезення до 9 000 тонн аграрної продукції щороку, враховуючи вантажопідйомність кожного зерновоза, яка становить 26 тонн. Зерновози відповідають екологічним стандартам ЄВРО-5, що мінімізує негативний вплив на довкілля.

Для підтримання ефективної роботи автопарку підприємство має власну станцію технічного обслуговування. Регулярний огляд і якісний

ремонт транспортних засобів дозволяють уникати затримок у перевезеннях та забезпечувати виконання контрактів без зривів.

Особливу увагу приділено безпеці та управлінню ризиками. Усі зерновози зберігаються в окремих боксах, що забезпечує захист автопарку навіть у разі потенційних ракетних ударів.

За останні п’ять років компанія перевезла 25 тисяч тонн власної продукції та 20 тисяч тонн продукції своїх клієнтів. Основними принципами роботи ПП «Шанс» залишаються якість і своєчасність виконання зобов’язань перед партнерами та клієнтами.

На сьогодні компанія «Шанс» успішно експлуатує два сучасних переробних заводи, що забезпечують ефективну обробку сільськогосподарської продукції:

- Завод з переробки сої, потужність якого становить 35–45 тонн на добу.
- Завод з переробки насіння соняшника із максимальною продуктивністю до 60 тонн на добу.

Відпрацьована система виробничих процесів охоплює всі етапи: від вирощування і зберігання до очищення та переробки сої й соняшника. Це дозволяє максимально використовувати потенціал сировини та забезпечувати її високу якість.

Основна мета компанії - встановлення довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин. Серед ключових пріоритетів:

- Розширення виробничих потужностей для задоволення зростаючого попиту.
- Збільшення площі оброблюваних земель для нарощування обсягів сировини.
- Активізація експорту продукції до країн ближнього зарубіжжя.

Завдяки інноваційним технологіям та орієнтації на якість компанія впевнено зміцнює свої позиції на аграрному ринку.

Отже, приватне підприємство «Шанс» є одним із провідних представників аграрного бізнесу в Кіровоградській області, маючи за плечима

22 роки успішної діяльності. Навіть у кризових умовах війни компанія демонструє стабільність, адаптивність і здатність до інновацій, що робить її вагомим гравцем у сільськогосподарському секторі України.

Основні характеристики ПП «Шанс»:

1. Повний виробничий цикл: від вирощування культур до їх переробки, зберігання та доставки.

2. Диверсифікація: вирощування та експорт сої, соняшника, кукурудзи, ячменю та пшениці.

3. Інновації: використання технології no-till, сертифіковані лабораторії, сучасні переробні заводи.

4. Експорт: співпраця з ЄС, понад 100 тисяч тонн продукції експортовано через порти Ізмаїл і Чорноморськ.

5. Логістика: власний автопарк зерновозів Євро-5 для оперативного транспортування.

6. Екологічність: мінімізація впливу на довкілля завдяки сучасним технологіям.

Напрями розвитку:

- Розширення виробничих потужностей.
- Збільшення експортних обсягів.
- Інвестиції в логістичну та переробну інфраструктуру.

ПП «Шанс» зберігає стійкість і конкурентоспроможність навіть у кризових умовах, ефективно задовольняючи потреби внутрішнього та зовнішнього ринків.

2.2. Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс»

Аналіз бухгалтерського балансу малого підприємства. Бухгалтерська звітність є основним джерелом інформації про діяльність підприємства, його майновий стан і фінансові ресурси, які підтримують функціонування бізнесу. Вона дозволяє отримати всебічну оцінку господарської діяльності, визначити

економічний потенціал і оцінити перспективи розвитку. Для ухвалення обґрунтованих економічних рішень важливими є дані про фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансах підприємства.

Аналіз фінансового стану малого підприємства ускладнюється через відсутність повної річної фінансової звітності, яка зазвичай використовується для розрахунку фінансових коефіцієнтів. Основним звітним документом для таких фірм є бухгалтерський баланс, що дозволяє оцінити ключові характеристики підприємства.

У цьому контексті доцільним є проведення аналізу фінансових та економічних показників ПП «Шанс» для оцінки його стану та перспектив розвитку.

Аналіз балансу підприємства потребує врахування як якісних, так і кількісних змін у структурі активів і джерел їх формування. Для цього розраховується частка кожної статті активу та пасиву у загальному підсумку, а також визначаються відхилення в структурі основних статей порівняно з попереднім періодом. Динаміку змін у складі та структурі джерел власного і залученого капіталу ПП «Шанс» аналізують на основі даних форми №1 «Баланс» (Додаток А).

Дані розрахунків на основі пасиву балансу представлені в таблиці 2.1. Як видно зі структури джерел формування майна (рис. 2.1), домінуючу частку займає власний капітал. У 2021 році його частка становила 84,9%, у 2022 році – 66,5%, а у 2023 році – 65,9%. Поточні зобов’язання та забезпечення складають меншу, але стабільно зростаючу частину: 15,1% у 2021 році, 24,0% у 2022 році та 24,8% у 2023 році. Довгострокові зобов’язання і забезпечення мають незначну частку в структурі: їх відсутність у 2021 році (0%) змінилася на 9,5% у 2022 році та 9,3% у 2023 році. Такий розподіл свідчить про тенденцію до зменшення частки власного капіталу та зростання зовнішніх джерел фінансування в структурі активів підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву балансу) ПП «Шанс»

Джерела коштів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	20,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47728,3	84,9	56395,0	66,4	74517,9	65,9	8666,7	18,2	18122,9	32,1	26789,6	56,1
Усього за розділом I	**47748,3**	**84,9**	**56415,0**	**66,5**	**74537,9**	**65,9**	**8666,7**	**18,2**	**18122,9**	**32,1**	**26789,6**	**56,1**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	**0,0**	**0,0**	**8119,6**	**9,6**	**10582,7**	**9,4**	**8119,6**	**0,0**	**2463,1**	**30,3**	**10582,7**	**0,0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
Короткострокові кредити банків	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0	0,0	0,0	-2107,7	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за:												
товари, роботи, послуги	5542,5	9,9	5627,0	6,6	4772,9	4,2	84,5	1,5	-854,1	-15,2	-769,6	-13,9
розрахунками з бюджетом	149,3	0,3	66,8	0,1	18,1	0,0	-82,5	-55,3	-48,7	-72,9	-131,2	-87,9
розрахунками зі страхування	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,3	-100,0	0,0	0,0	-1,3	0,0
розрахунками з оплати праці	19,2	0,0	16,0	0,0	20,8	0,0	-3,2	-16,7	4,8	30,0	1,6	0,0
Інші поточні зобов'язання	654,0	1,2	14637,3	17,2	23203,3	20,5	13983,3	2138,1	8566,0	58,5	22549,3	3447,9
Усього за розділом III	**8474,0**	**15,1**	**20347,1**	**24,0**	**28015,1**	**24,8**	**11873,1**	**140,1**	**7668,0**	**37,7**	**19541,1**	**230,6**
Баланс	**56222,3**	**100,0**	**84881,7**	**100,0**	**113135,7**	**100,0**	**28659,4**	**51,0**	**28254,0**	**33,3**	**56913,4**	**101,2**

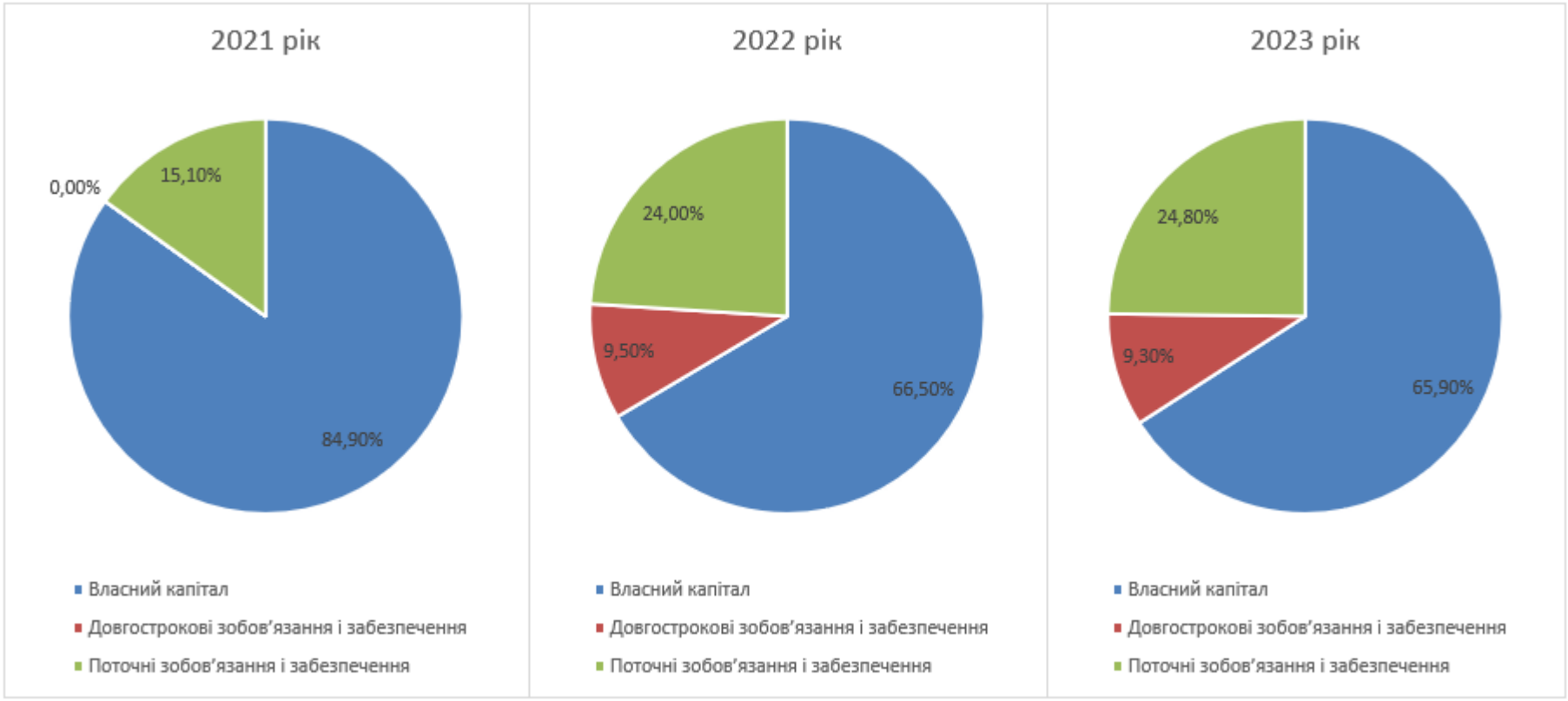


Рисунок 2.1 - Структура джерел коштів ПП «Шанс»

У 2022 році валюта балансу зросла на 28 659,4 тис. грн (51%). Основними причинами цього стали:

- збільшення нерозподіленого прибутку на 8 666,7 тис. грн (18,2%);
- зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги на 84,5 тис. грн (1,5%);
- суттєве зростання інших поточних зобов'язань на 13 983,3 тис. грн (2138,1%).

Водночас відбулося зменшення:

- короткострокових банківських кредитів на 2 107,7 тис. грн (100%);
- кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхуванням та оплатою праці на 87,0 тис. грн.

У 2023 році валюта балансу збільшилася ще на 28 254,0 тис. грн (33,3%) за рахунок:

- зростання власного капіталу на 18 122,9 тис. грн (32,1%);
- збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечень на 2 463,1 тис. грн (30,3%).

При цьому зменшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та розрахунки з бюджетом на 902,8 тис. грн (88,1%).

Загалом за три роки власний капітал зріс на 26 789,6 тис. грн (56,1%), довгострокові зобов'язання - на 10 582,7 тис. грн, а поточні зобов'язання та забезпечення - на 19 541,1 тис. грн (230,6%). У результаті валюта балансу збільшилася на 56 913,4 тис. грн (101,2%).

Оцінка активів підприємства відображає їхню вартість у грошовому еквіваленті, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. Такий підхід дозволяє проаналізувати зміни у складі та загальній вартості майна компанії. Детальний аналітичний розрахунок, що демонструє динаміку та структуру активів балансу, представлено у таблиці 2.2 та на рисунку 2.2.

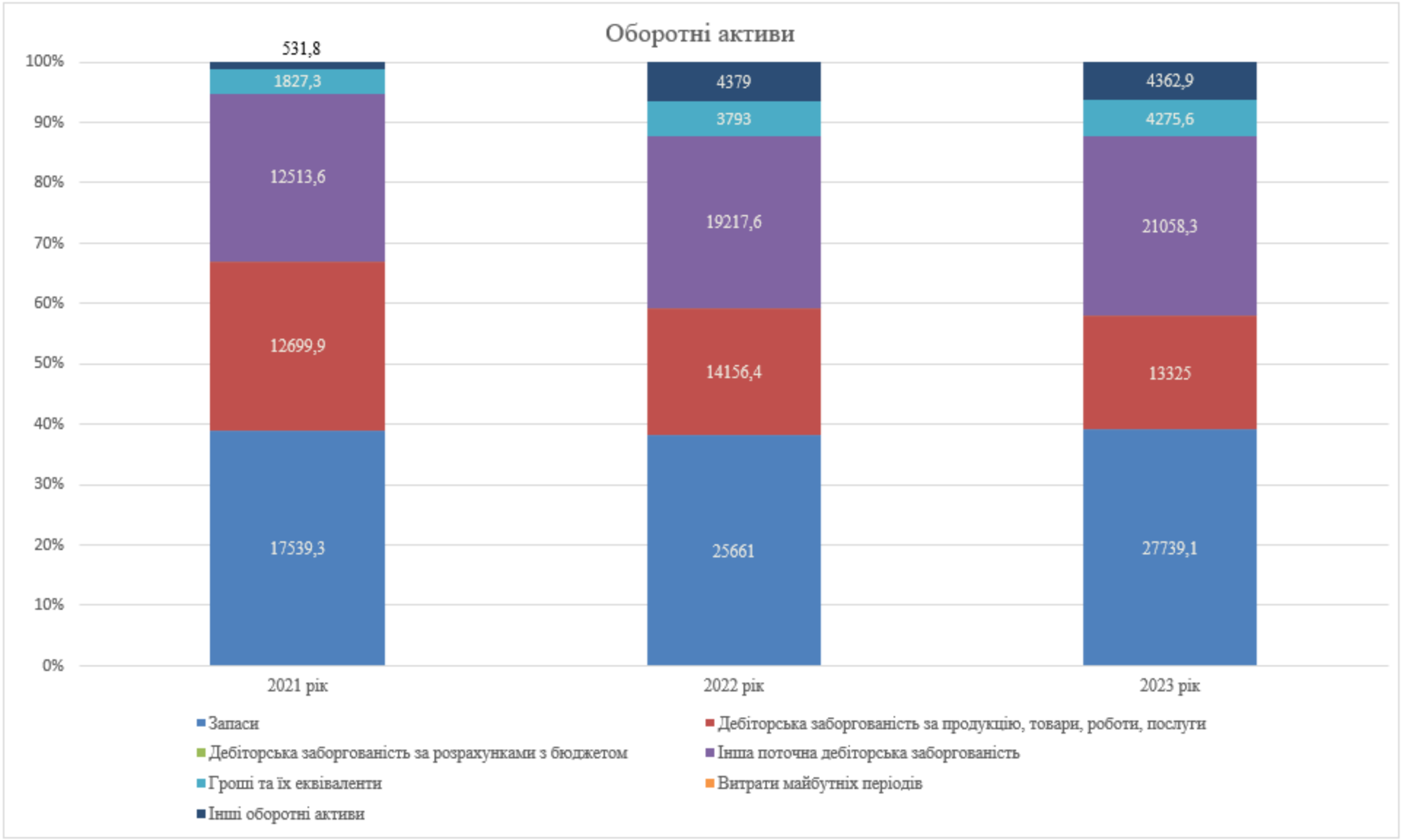


Рисунок 2.2 - Структура оборотних активів підприємства ПП «Шанс»

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активу балансу малого підприємства ПП «Шанс»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи												
первісна вартість												
накопичена амортизація												
Основні засоби	11098,1	19,74	17534,8	20,66	42215,7	37,3	6436,7	58,0	24680,9	140,8	31117,6	280,4
первісна вартість	22021,2	39,17	28457,9	33,53	50342,5	44,5	6436,7	29,2	21884,6	76,9	28321,3	128,6
знос	10923,1	19,43	10923,1	12,87	8126,8	7,2	0,0	0,0	-2796,3	-25,6	-2796,3	-25,6
Усього за розділом I	**11098,1**	**19,7**	**17534,8**	**20,7**	**42215,7**	**37,3**	**6436,7**	**58,0**	**24680,9**	**140,8**	**31117,6**	**280,4**
II. Оборотні активи												
Запаси	17539,3	31,20	25661,0	30,23	27739,1	24,5	8121,7	46,3	2078,1	8,1	10199,8	58,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12699,9	22,59	14156,4	16,68	13325,0	11,8	1456,5	11,5	-831,4	-5,9	625,1	4,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,3	0,02	63,9	0,08	23,8	0,0	51,6	419,5	-40,1	-62,8	11,5	93,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	12513,6	22,26	19217,6	22,64	21058,3	18,6	6704,0	53,6	1840,7	9,6	8544,7	68,3
Гроші та їх еквіваленти	1827,3	3,25	3793,0	4,47	4275,6	3,8	1965,7	107,6	482,6	12,7	2448,3	134,0
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,00	76,0	0,09	135,3	0,1	76,0	0,0	59,3	78,0	135,3	0,0
Інші оборотні активи	531,8	0,95	4379,0	5,16	4362,9	3,9	3847,2	723,4	-16,1	-0,4	3831,1	720,4
Усього за розділом II	**45124,2**	**80,3**	**67346,9**	**79,3**	**70920,0**	**62,7**	**22222,7**	**49,2**	**3573,1**	**5,3**	**25795,8**	**57,2**
Баланс	**56222,3**	**100,0**	**84881,7**	**100,0**	**113135,7**	**100,0**	**28659,4**	**51,0**	**28254,0**	**33,3**	**56913,4**	**101,2**

Розглянемо структуру активів балансу ПП «Шанс» (рис. 2.2). У 2021 році баланс підприємства складався з 19,7% необоротних активів (основні засоби) та 80,3% оборотних активів. Серед оборотних активів найбільшу частку займали:

- Запаси - 31,2%;
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги - 22,59%;
- Інша поточна дебіторська заборгованість - 22,26%;
- Грошові кошти та їх еквіваленти - 3,25%;
- Інші оборотні активи - 0,95%;
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - 0,02%.

У 2022 році співвідношення активів залишилося схожим: необоротні активи склали 19,7%, а оборотні - 79,3%. Водночас у структурі оборотних активів відбулися деякі зміни:

- Запаси зменшилися до 30,23%;
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги знизилася до 16,68%;
- Інша поточна дебіторська заборгованість зросла до 22,64%;
- Грошові кошти та еквіваленти збільшилися до 4,47%;
- Витрати майбутніх періодів з’явилися у розмірі 0,09%;
- Інші оборотні активи зросли до 5,16%;
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом незначно збільшилася до 0,08%.

Ці зміни відображають динаміку використання ресурсів підприємства та адаптацію до умов господарювання.

У 2023 році необоротні активи становили 37,3% від загальної структури балансу. Оборотні активи займали решту 62,7%, серед яких:

- Запаси - 24,5%;
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги - 11,8%;

- Інша поточна дебіторська заборгованість - 18,6%;
- Грошові кошти та їх еквіваленти - 3,8%;
- Витрати майбутніх періодів - 0,1%;
- Інші оборотні активи - 3,9%.

Такий розподіл активів свідчить про збалансованість структури балансу та ефективне управління майновими ресурсами підприємства.

Аналіз свідчить про високу фінансову активність підприємства. Завдяки невеликій кількості основних засобів і відсутності нематеріальних активів, компанія зосереджується на значних запасах та дебіторській заборгованості. Остання відображає очікувані платежі за вже виконані роботи та надані послуги, зокрема з вирощування, транспортування та реалізації зернових культур.

Протягом досліджуваного періоду необоротні активи підприємства зросли на 31117,6 тис. грн (280,4%), головним чином завдяки збільшенню первісної вартості основних засобів на 28321,3 тис. грн (128,6%). Це стало можливим завдяки придбанню нового обладнання, що підвищило первісну вартість активів і зменшило їхній знос.

Оборотні активи також показали значне зростання, збільшившись на 25795,8 тис. грн (57,2%). Найбільші зміни спостерігалися за такими статтями:

- Запаси зросли на 10 199,8 тис. грн (58,2%);
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилася на 625,1 тис. грн (4,9%);
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла на 11,5 тис. грн (93,5%);
- Інша поточна дебіторська заборгованість підвищилася на 8 544,7 тис. грн (68,3%);
- Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 2 448,3 тис. грн (134%);
- Витрати майбутніх періодів зросли на 135,3 тис. грн;
- Інші оборотні активи збільшилися на 3 831,1 тис. грн (720,4%).

Таке зростання пояснюється активним нарощуванням обсягів вирощених зернових культур і їх продажу. У результаті валюта балансу підприємства збільшилася на 56 913,4 тис. грн (101,2%).

Розрахуємо частку дебіторської заборгованості у складі оборотних активів підприємства за три роки:

- в 2021 році: (25225,8 : 45124,2) × 100 = 55,9%;
- в 2022 році: (33437,9 : 67346,9) × 100 = 49,7%;
- в 2023 році: (34407,1 : 70920,0) × 100 = 48,5%.

Як видно, частка дебіторської заборгованості поступово зменшується, що свідчить про покращення структури оборотних активів.

Загалом, структура фінансових ресурсів свідчить про скорочення власного капіталу та оборотних активів. Водночас спостерігається оновлення основних засобів і залучення додаткового фінансування через збільшення кредиторської заборгованості.

Аналіз ліквідності та платоспроможності.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності ПП «Шанс» слід згрупувати його активи та пасиви, а також розрахувати відповідні відносні показники. Активи підприємства класифікуються за рівнем ліквідності на кілька основних груп, що відображено в таблиці 2.3.

Згідно з таблицею 2.3, у 2021 році найбільшу частку активів становили швидколіквідні активи - 45,8% від загальної суми. Далі за обсягом йшли повільноліквідні активи (31,2%), важколіквідні (19,7%) та високоліквідні (3,3%). У 2022 році швидколіквідні активи зросли на 12 059,3 тис. грн, склавши 44,6% у структурі активів. Частка повільноліквідних активів становила 30,3%, високоліквідних - 4,5%, а важколіквідних - 20,7%. У 2023 році структура активів зазнала значних змін: найбільшу частку займали швидколіквідні активи (34,3%), які зросли на 953,1 тис. грн, а найменшу - високоліквідні активи (3,8%). За аналізований період структура активів демонструє зниження рівня ліквідності. Найбільший приріст припав на важколіквідні активи, що

зумовлено придбанням основних засобів, тоді як кількість грошових коштів і їх еквівалентів на рахунках підприємства зменшилася. Це свідчить про потенційні фінансові ризики: у разі необхідності підприємство може зіткнутися з труднощами при розрахунках із кредиторами, що потребуватиме залучення додаткових джерел фінансування.

Таблиця 2.3

Групування активів балансу ПП «Шанс»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Високоліквідні	1827,3	3,3	3793,0	4,5	4275,6	3,8	1965,7	482,6	2448,3
Швидколіквідні	25757,6	45,8	37816,9	44,6	38770,0	34,3	12059,3	953,1	13012,4
Повільноліквідні	17539,3	31,2	25737,0	30,3	27874,4	24,6	8197,7	2137,4	10335,1
Важколівідні	11098,1	19,7	17534,8	20,7	42215,7	37,3	6436,7	24680,9	31117,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

Групування зобов'язань за строками їх погашення представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Групування зобов’язань (пасивів) балансу ПП «Шанс»

Групи	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Найбільш термінові	6366,3	11,3	20347,1	24,0	28015,1	24,8	13980,8	7668,0	21648,8
Короткострокові	2107,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-2107,7	0,0	-2107,7
Довгострокові	0,0	0,0	8119,6	9,6	10582,7	9,4	8119,6	2463,1	10582,7
Постійні	47748,3	84,9	56415,0	66,5	74537,9	65,9	8666,7	18122,9	26789,6
Всього	56222,3	100,0	84881,7	100,0	113135,7	100,0	28659,4	28254,0	56913,4

Протягом досліджуваного періоду найбільш термінові зобов’язання підприємства зросли на 21648,8 тис. грн, їх частка у загальній структурі пасивів становила: 11,3% у 2021 році, 24,0% у 2022 році та 24,8% у 2023 році. Це зростання пояснюється збільшенням кредиторської заборгованості перед постачальниками та підрядниками за виконані роботи й надані послуги, що пов’язано з основною діяльністю підприємства - вирощуванням, транспортуванням і продажем зернових. Найбільш термінові зобов’язання включають короткострокові кредити банків і поточну кредиторську заборгованість. Короткострокові та довгострокові пасиви займали незначну частку або були відсутні протягом досліджуваного періоду. Основу пасивів становили постійні зобов’язання у формі власного капіталу, частка якого складала 84,9% у 2021 році, 66,5% у 2022 році та 65,9% у 2023 році. За три роки власний капітал зріс на 26 789,6 тис. грн. Загалом структура пасивів підприємства демонструє поступове зростання найбільш термінових зобов’язань, тоді як частка постійних зобов’язань зменшується, що може свідчити про підвищення залежності від короткострокового фінансування.

Порівняння двох таблиць свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, які могли б забезпечити своєчасне погашення найбільш термінових зобов’язань перед кредиторами. Хоча підприємство має мінімальні короткострокові та довгострокові зобов’язання, основну частину активів складають швидколіквідні ресурси, зокрема дебіторська заборгованість. Їх частка є найбільшою, однак для їх перетворення в грошові кошти потрібен додатковий час. Таким чином, оцінка платоспроможності підприємства за три роки показує, що наявні фінансові ресурси не дозволяють повністю покрити строкові зобов’язання у визначений термін.

Ключовим етапом аналізу є визначення показників ліквідності, зокрема: коефіцієнта покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Відносні показники оцінки ліквідності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт покриття	5,33	3,31	2,53	-2,02	-0,78	-2,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,26	2,05	1,54	-1,21	-0,51	-1,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,19	0,15	-0,03	-0,03	-0,06
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70

Згідно з даними таблиці 2.5, протягом досліджуваного періоду коефіцієнт покриття перевищував 1, що відповідає нормативному значенню. Це свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. У 2021 році на кожну гривню зобов'язань припадало 5,31 грн оборотних активів, у 2022 році - 3,31 грн, а у 2023 році - 2,53 грн. За три роки коефіцієнт покриття зменшився на 2,79 грн на кожну гривню зобов'язань, незважаючи на збільшення оборотних активів на 57%. Це зниження зумовлене швидшим темпом зростання зобов'язань порівняно з активами.

У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 3,26, у 2022 році - 2,05, а у 2023 році - 1,54. Усі ці значення перевищують нормативний діапазон (0,5–1), що свідчить про здатність підприємства повністю покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Такі показники підтверджують, що підприємство може своєчасно виконувати свої зобов'язання завдяки очікуваним фінансовим надходженням.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становило 0,22 у 2021 році, 0,19 у 2022 році та 0,15 у 2023 році. Це вказує на те, що підприємство не має достатньо грошових коштів та їх еквівалентів для оперативного погашення поточної заборгованості протягом аналізованого періоду.

Хоча ці показники підтверджують загальну ліквідність підприємства, вони також свідчать про недостатню кількість найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Така ситуація зумовлена специфікою діяльності підприємства, що потребує значних ресурсів для операційної роботи.

Аналіз фінансової стійкості, ділової активності підприємства та оборотності капіталу.

Для оцінки фінансової стійкості ПП «Шанс» проводиться розрахунок ключових відносних показників платоспроможності, результати якого наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Власні обігові кошти (тис. грн)	36650,20	46999,80	42904,90	10349,60	-4094,90	6254,70
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,85	0,66	0,66	-0,18	-0,01	-0,19
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,34	0,34	0,18	0,01	0,19
Коефіцієнт фінансування	0,18	0,36	0,38	0,18	0,02	0,20
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,81	0,70	0,60	-0,11	-0,09	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,77	0,83	0,58	0,07	-0,26	-0,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,15	0,24	0,25	0,09	0,01	0,10
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,63	2,77	2,66	-2,86	-0,11	-2,97

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі ресурсів, інвестованих у діяльність підприємства. У досліджуваному періоді його значення становило: 0,85 у 2021 році, 0,66 у 2022 році та 0,66 у 2023 році. Оскільки нормативне значення коефіцієнта автономії складає 0,5, це свідчить про здатність підприємства покривати зовнішні зобов'язання за

рахунок власних активів. Залежність від позикових джерел є мінімальною, що забезпечує високу фінансову стійкість.

Коефіцієнт фінансової залежності відображає, скільки фінансових ресурсів підприємство залучає на кожну гривню власного капіталу. У 2021 році він становив 0,15, а у 2022 та 2023 роках збільшився до 0,34. Ця динаміка свідчить про зростаючу залежність від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансування також демонструє збільшення, хоча його значення залишається меншим за 1. Протягом досліджуваного періоду він зріс на 0,2, що підтверджує поступове посилення ролі залучених коштів у фінансуванні діяльності. Забезпеченість власними оборотними засобами залишається достатньою, але має негативну тенденцію. При нормативному значенні 0,5 цей показник зменшився на 0,21, що свідчить про зниження обсягу власних засобів для фінансування оборотних активів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за три роки знизився: з 0,77 у 2021 році до 0,83 у 2022 році та 0,58 у 2023 році. Незважаючи на це, при нормативному значенні 0,1 він залишається на достатньому рівні, що вказує на спроможність підприємства фінансувати оборотні активи та частково покривати необоротні за рахунок власних ресурсів. Таким чином, підприємство демонструє тенденцію до зростання залежності від залучених коштів, хоча й зберігає достатній рівень фінансової стійкості.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відображає частку боргових зобов'язань у фінансуванні активів підприємства. У 2021 році на 1 гривню сукупних джерел припадало 0,15 грн позикового капіталу, у 2022 році цей показник зріс до 0,24 грн, а у 2023 році - до 0,25 грн. При нормативному діапазоні 0,4-0,6 ці значення свідчать про перевагу активів над борговими зобов'язаннями, хоча спостерігається поступове збільшення частки позикового капіталу. Більшість показників знаходяться в межах нормативних значень, що демонструє стабільність фінансового стану підприємства. Зменшення коефіцієнта фінансової стабільності на 2,97 не є критичним, адже його значення залишається вищим за 1,5. Це вказує на наявність потенціалу

для підвищення ефективності за рахунок обґрунтованого залучення додаткових позикових коштів. Загалом підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості з перспективами покращення за умови оптимізації використання позикового капіталу.

Аналіз ділової активності (оборотності) дає змогу оцінити ефективність основної діяльності підприємства, визначаючи швидкість використання його фінансових ресурсів. Для комплексної оцінки ділової активності підприємства використовуються ключові відносні показники, результати розрахунків яких представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,36	0,36	0,05	0,00	0,05
Період одного обороту обігових коштів (днів)	1160,92	998,48	1003,56	-162,44	5,08	-157,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,69	0,92	1,18	0,22	0,26	0,49
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	520,88	393,34	305,20	-127,55	-88,13	-215,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,06	1,50	1,45	-0,55	-0,06	-0,61
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	174,98	239,35	248,51	64,37	9,16	73,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,37	0,54	0,54	0,18	0,00	0,18

Згідно з таблицею 2.7, у 2022 році порівняно з 2021 роком більшість показників оборотності демонструють зростання, що позитивно позначається на діловій активності підприємства.

- Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,05, що свідчить про збільшення обсягу виробленої та реалізованої продукції.

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підвищився на 0,22, що вказує на перевищення виручки над заборгованістю клієнтів і дебіторів.
- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, навпаки, зменшився на 0,55, що свідчить про зростання короткострокових зобов'язань порівняно з виручкою.
- Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,18, що демонструє покращення ефективності управління власними ресурсами.

Позитивною зміною стало скорочення тривалості обороту обігових коштів на 162 дні та зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 127 днів, що свідчить про ефективне управління розрахунками з клієнтами. Водночас період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 64 дні, що означає, що підприємство довше використовує кошти постачальників, підвищуючи свою фінансову гнучкість.

У 2023 році коефіцієнт оборотності активів залишився на тому ж рівні. Водночас коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 0,26, що свідчить про покращення управління заборгованістю клієнтів. Однак коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився на 0,06, що може вказувати на збільшення періоду розрахунків із постачальниками. Період обороту обігових коштів зріс на 5 днів, а термін погашення кредиторської заборгованості - на 9 днів. Ці зміни не мають суттєвого впливу на загальну фінансову ситуацію підприємства. Водночас період погашення дебіторської заборгованості скоротився ще на 88 днів, що свідчить про подальше покращення роботи з клієнтами та прискорення надходження фінансових ресурсів.

Ділову активність підприємства доцільно оцінювати шляхом порівняння темпів зростання прибутку, обсягів реалізації продукції та розміру активів. У міжнародній практиці таке співвідношення відоме як «золоте правило економіки» і вважається оптимальним для стабільного розвитку бізнесу:

$$T_П > T_Р > T_А > 100\%, \qquad (2.1)$$

де $T_П$ – темп зростання (зменшення) прибутку;

$T_Р$ – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

$T_А$ – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для підприємства, що аналізується «золоте правило економіки» буде мати наступний вигляд:

$$1599{,}1\% > 132{,}8\% > 101{,}2\% > 100\%$$

Перше співвідношення (1599,1% > 132,8%) показує, що прибуток зростає більшими темпами, ніж обсяг реалізованої продукції, а, відповідно, це свідчить про зменшення витрат на виробництво та реалізацію. Друге співвідношення (132,8% > 101,2%) свідчить про те, що обсяг продажу зростає більшими темпами , ніж активи (капітал) підприємства, тобто відбувається ефективне використання ресурсів підприємства. Третє співвідношення (101,2% > 100%) показує, що підприємство збільшує свій потенціал і має можливість масштабувати свою діяльність.

Аналіз майнового стану підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства передбачає оцінку складу та структури активів, вивчення джерел їх формування, а також аналіз змін у майні. Для оцінки майнового стану ПП «Шанс» проводиться розрахунок відповідних показників і фінансових коефіцієнтів, результати яких представлені в таблиці 2.8. Згідно з даними таблиці, сукупна вартість активів підприємства демонструє стабільне зростання. Зокрема, у період з 2021 по 2022 рік валюта балансу збільшилася на 28659,4 тис. грн, а з 2021 по 2023 рік - на 28254,0 тис. грн. Середня вартість основних засобів за досліджуваний період зросла на 20460,9 тис. грн, що свідчить про активну інвестиційну діяльність та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.8

Показники майнового стану ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	56222,3	84881,7	113135,7	28659,40	28254,00	56913,4
Середня величина основних засобів, тис. грн.	9414,35	14316,45	29875,25	4902,10	15558,80	20460,9
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	855,85	1789,56	3734,41	933,71	1944,85	2878,6
Фондовіддача основних фондів	1,57	1,75	0,96	0,17	-0,78	-0,6
Частка основних засобів в активах	0,39	0,34	0,44	-0,06	0,11	0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,38	0,16	-0,11	-0,22	-0,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,23	0,43	0,06	0,21	0,3
Коефіцієнт мобільності активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4
Коефіцієнт постійності основних засобів	0,20	0,21	0,37	0,01	0,17	0,2
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,07	3,84	1,68	-0,23	-2,16	-2,4

Показник фондоозброєності зріс на 2878,6 тис. грн/чол., що свідчить про покращення забезпечення персоналу основними засобами. Зростання зумовлене скороченням чисельності працівників на 3 особи. У 2021 році на одного працівника припадало 855,85 тис. грн основних засобів, у 2022 році - 1789,56 тис. грн, а в 2023 році цей показник досяг 3734,41 тис. грн. Високий рівень фондоозброєності пояснюється значною часткою дороговартісного обладнання. Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних засобів, демонструє зниження. У 2023 році на кожну гривню, вкладену в основні фонди, припадало лише 0,96 грн доходу від реалізації продукції, що на 0,6 грн менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів та недоцільність деяких інвестицій у виробничі активи.

Частка основних засобів у структурі активів підприємства протягом трьох років залишалася майже стабільною. У 2021 році вона становила 0,39, у 2022 році - 0,34, а у 2023 році зросла до 0,44. Цей показник відображає, яку

частину фінансових ресурсів підприємства спрямовано на придбання та утримання основних засобів.

Рівень фізичного зносу основних засобів зменшився на 30%, що свідчить про покращення їх технічного стану. Водночас коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на ті ж 30%, демонструючи активне оновлення матеріально-технічної бази. Коефіцієнт мобільності активів, який відображає співвідношення обігових і необігових коштів, показує зниження протягом трьох років. У 2021 році на 1 грн необігових активів припадало 4,07 грн обігових, у 2022 році - 3,84 грн, а в 2023 році цей показник знизився до 1,68 грн. Загалом більшість ключових показників майнового стану демонструють позитивну динаміку або залишаються стабільними, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

Економічний аналіз діяльності підприємства.

Аналіз прибутковості діяльності малого підприємства. Аналіз прибутковості підприємства здійснюється на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б). У таблиці 2.9 наведено результати детального аналізу доходів, витрат і фінансових показників ПП «Шанс».

Згідно з даними таблиці 2.9, у 2022 році чистий дохід підприємства зріс на 13168,8 тис. грн (771,3%). Основним чинником такого зростання стало збільшення чистого доходу від реалізації товарів і послуг на 13169,4 тис. грн (75,5%), а також зростання інших доходів на 360,1 тис. грн (282,7%). Водночас інші операційні доходи зменшилися на 360,7 тис. грн (39,5%).

Загальні витрати за цей період збільшилися на 5 588,7 тис. грн (32,1%), що зумовлено:

- зростанням собівартості реалізованої продукції на 7806,8 тис. грн (59,2%);
- збільшенням інших витрат на 755,3 тис. грн (356,6%);
- скороченням інших операційних витрат на 2973,4 тис. грн (74,3%).

У результаті чистий фінансовий результат зріс на 7 580,1 тис. грн (710,7%), оскільки темпи зростання доходів значно перевищували темпи збільшення витрат.

Таблиця 2.9

Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення					
				2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17434,4	30603,8	40584,4	13169,4	75,5	9980,6	32,6	23150,0	132,8
Інші операційні доходи	912,5	551,8	0,0	-360,7	-39,5	-551,8	-100,0	-912,5	-100,0
Інші доходи	127,4	487,5	91,3	360,1	282,7	-396,2	-81,3	-36,1	-28,3
Разом чисті доходи	**18474,3**	**31643,1**	**40675,7**	13168,8	71,3	9032,6	28,5	22201,4	120,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13195,9	21002,7	19728,9	7806,8	59,2	-1273,8	-6,1	6533,0	49,5
Інші операційні витрати	4000,0	1026,6	2683,5	-2973,4	-74,3	1656,9	161,4	-1316,5	-32,9
Інші витрати	211,8	967,1	140,4	755,3	356,6	-826,7	-85,5	-71,4	-33,7
Разом витрати	**17407,7**	**22996,4**	**22552,8**	5588,7	32,1	-443,6	-1,9	5145,1	29,6
Фінансовий результат до оподаткування	1066,6	8646,7	18122,9	7580,1	710,7	9476,2	109,6	17056,3	1599,1
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистий фінансовий результат	**1066,6**	**8646,7**	**18122,9**	7580,1	710,7	9476,2	109,6	17056,3	1599,1

Аналіз динаміки показників за 2022–2023 роки свідчить про зростання чистого доходу на 9032,6 тис. грн (28,5%). Основним чинником стало збільшення чистого доходу від реалізації товарів і послуг на 9980,6 тис. грн (32,6%). Водночас спостерігалося зменшення інших операційних доходів на 551,8 тис. грн (100%) та інших доходів на 396,2 тис. грн (81,3%). Загальні витрати знизилися на 443,6 тис. грн (1,9%). Це стало можливим завдяки скороченню собівартості товарів і послуг на 1273,8 тис. грн (6,1%) та інших витрат на 826,7 тис. грн (85,5%). Водночас відбулося зростання інших операційних витрат на 1656,9 тис. грн (161,4%). Як результат, чистий

фінансовий результат зріс на 9476,2 тис. грн (26,1%) і досягнув 18122,9 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Динаміка змін чистих доходів, загальних витрат та фінансового результату ПП «Шанс» представлена на рисунку 2.3.

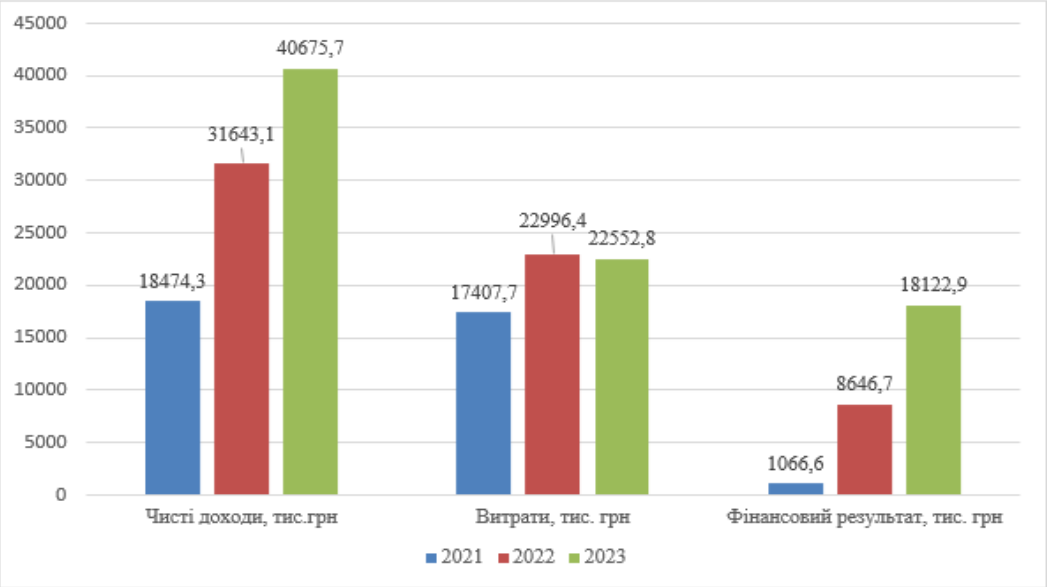


Рисунок 2.3 - Динаміка доходів, витрат і фінансового результату ПП «Шанс»

Аналіз прибутковості діяльності підприємства можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Аналіз прибутковості діяльності підприємства можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт (Кб) приросту майна розраховується за формулою:

$$К_б = \frac{Б_1 - Б_0}{Б_0} * 100, \quad (2.2)$$

де $Б_1$ і $Б_0$ - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ($К_v$) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$К_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де V_1 і V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ($К_п$) приросту чистого прибутку розраховується:

$$К_п = \frac{П_1 - П_0}{П_0} * 100, \quad (2.4)$$

де $П_1$ і $П_0$ - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

Протягом досліджуваного періоду для підприємства відповідні коефіцієнти становлять:

приріст майна: Кб = (113135,7 - 56222,3) / 56222,3*100 = 101,2%

приріст виручки: Kv = (40584,4 - 17434,4) / 17434,4*100 = 132,8%

приріст чистого прибутку: Кп = (18122,9 - 1066,6) / 1066,6*100 = 1599,1%

Вищий коефіцієнт приросту виручки від реалізації товарів порівняно з коефіцієнтом приросту майна свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз прибутковості підприємства передбачає оцінку показників рентабельності, які є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності. Рентабельність визначає співвідношення отриманого результату до витрат або ресурсів, використаних для його досягнення. Для проведення такого аналізу застосовується система показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства (таблиця 2.10).

Коефіцієнт рентабельності активів відображає здатність підприємства ефективно використовувати свої активи для отримання прибутку. У 2021 році на кожну гривню активів припадало 0,02 грн чистого прибутку, у 2022 році - 0,10 грн, а у 2023 році - 0,16 грн. Незважаючи на те, що показник залишається низьким, спостерігається його поступове зростання. Це пояснюється особливостями діяльності підприємства, зокрема вирощуванням зернових культур, значними запасами готової продукції, що зберігалася на складах.

Подібна тенденція характерна і для інших показників рентабельності: власного капіталу, виробничих фондів, продажів та витрат. Хоча їхні значення залишаються невисокими, вони поступово збільшуються.

Рентабельність реалізації продукції демонструвала зниження, що зумовлено зростанням собівартості реалізованої продукції, хоча одночасно відбувалося скорочення інших операційних витрат. Це вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ПП «Шанс»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,10	0,16	0,08	0,06	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,02	0,15	0,24	0,13	0,09	0,22
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,03	0,16	0,23	0,13	0,07	0,21
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,06	0,28	0,45	0,22	0,16	0,39
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,30	0,05	0,14	-0,25	0,09	-0,17
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,32	0,46	3,06	0,14	2,60	2,74
Коефіцієнт реінвестування	44,75	6,52	4,11	-38,23	-2,41	-40,64

Протягом аналізованого періоду чистий дохід підприємства зріс на 22201,4 тис. грн, досягнувши 40675,7 тис. грн у 2023 році. Одночасно загальні витрати збільшилися на 5145,1 тис. грн і склали 22552,8 тис. грн у тому ж році.

Оскільки темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення витрат, підприємство протягом 2021, 2022 та 2023 років отримувало стабільний чистий фінансовий прибуток у розмірі 1066,6 тис. грн, 8646,7 тис.

грн та 18122,9 тис. грн відповідно. Це свідчить про ефективність його діяльності.

Фінансово-економічний аналіз ПП «Шанс» за період 2021–2023 років виявив кілька важливих тенденцій, що характеризують фінансовий стан підприємства. Загалом, спостерігається зростання валюти балансу, збільшення власного капіталу та розширення активів. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку та економічний потенціал компанії.

Основні висновки аналізу:

1. Активи

- Необоротні активи, включаючи основні засоби, суттєво зросли завдяки інвестиціям у модернізацію обладнання, що підвищило їхню первісну вартість.
- Оборотні активи також продемонстрували зростання, зокрема за рахунок збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про активізацію операційної діяльності.

2. Пасиви

- Власний капітал зріс, що разом із збільшенням довгострокових зобов’язань зміцнило фінансову структуру підприємства.
- Зростання поточних зобов’язань вказує на підвищення кредиторської заборгованості, що може бути пов’язано з розширенням виробничої діяльності.

3. Доходи і витрати

- Чистий дохід підприємства значно збільшився, насамперед завдяки зростанню доходів від реалізації продукції та послуг.
- Витрати, включаючи собівартість продукції, також зросли, але їх темпи відставали від зростання доходів, що забезпечило покращення чистого фінансового результату.

4. Рентабельність і ліквідність

- Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, вказуючи на ефективніше використання ресурсів підприємства.

- Водночас спостерігається зниження показників ліквідності, що може свідчити про ризики в здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання.

Загалом ПП «Шанс» демонструє стійке зростання та ефективність діяльності, хоча зниження ліквідності вимагає додаткової уваги для мінімізації фінансових ризиків.

2.3. Факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»

Розробка факторно-критеріального підходу до оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» є надзвичайно актуальною, оскільки забезпечує можливість комплексного аналізу впливу різноманітних факторів, визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства та підвищення ефективності управління. Урахування таких складових, як ресурсне забезпечення, кадровий потенціал, організаційна структура та адаптація до соціально-економічних викликів, дозволяє оптимізувати діяльність підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. Такий підхід сприятиме ефективному використанню наявних можливостей і мінімізації ризиків у процесі досягнення цілей сталого розвитку.

Для оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» використовуються різноманітні критерії, що дозволяють комплексно досліджувати чинники, які забезпечують стійке зростання підприємства. Особлива увага приділяється аналізу факторів, що сприяють ефективному використанню ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та підтриманню конкурентоспроможності. Оцінка передумов сталого розвитку дає змогу визначити рівень ефективності управлінських рішень, оцінити результати впроваджених заходів і формувати стратегії,

орієнтовані на довгострокову стабільність та екологічну, економічну і соціальну збалансованість діяльності підприємства.

Згідно з визначеннями, поданими в словниках та енциклопедіях, поняття «критерій» походить від грецького слова *kriterion*, яке означає «засіб для судження або оцінки». Це поняття розглядається як основа для аналізу, класифікації чи оцінки будь-якого процесу або явища. У сфері оцінювання критерій трактується як необхідна й достатня умова, що забезпечує можливість існування або реалізації певного явища чи дії [11].

Критерій також можна розглядати як показник або характеристику, яка використовується для економічного аналізу, оцінювання якості об’єктів, процесів чи заходів, а також для визначення їх ефективності [60]. Він слугує основою для ухвалення рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності та підвищення її результативності [38].

Вважаємо, що факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» є важливим інструментом для аналізу чинників, які впливають на довгострокову стійкість і ефективність підприємства. Такий підхід дозволяє визначити ключові критерії розвитку, оцінити вплив різних факторів на діяльність компанії та сформувати стратегічні напрямки для досягнення сталого зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

Факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» - це системний підхід, який передбачає аналіз і оцінку сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства та його здатність до довгострокового зростання. Цей процес включає визначення ключових критеріїв, які виступають індикаторами готовності підприємства до реалізації стратегій сталого розвитку, а також оцінку їх відповідності сучасним вимогам ринкового середовища.

Такий підхід дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони організаційно-економічної основи підприємства, формувати ефективні

стратегії вдосконалення управлінських процесів і забезпечувати адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Процес факторно-критеріального оцінювання об’єкта складається з двох основних етапів. Першим етапом є аналіз характеристик об’єкта, під час якого визначаються основні фактори, що впливають на його розвиток. Другий етап включає детальне дослідження цих факторів, яке полягає у формуванні переліку критеріїв для кожного з них, що дозволяє глибше оцінити їхню роль та значення.

Для кожного фактора та критерію необхідно визначити вагове значення, яке відображає їхню значущість у загальній системі оцінювання (для факторів) або у межах конкретного фактора (для критеріїв). Визначення цих значень здійснюється за допомогою методу експертних оцінок [39].

У межах цього підходу експерти оцінюють запропоновані об’єкти за заздалегідь встановленою шкалою, наприклад, 10-бальною. Надані оцінки обробляються, щоб визначити середні значення, на основі яких розраховуються ваги кожного фактора та критерію. Такий підхід дозволяє забезпечити об’єктивність та точність у формуванні системи оцінювання.

У математичній моделі процес оцінювання передбачає роботу з множиною, яка складається з *n* об’єктів та *m* експертів. Кожен експерт надає оцінку кожному з об’єктів, присвоюючи йому певний бал. Для обчислення середньої оцінки, що відображає вагу або значущість кожного об’єкта в загальній системі, використовується відповідна математична формула.

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} X_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} \sum_{J=1}^{m} X_{ij}}, \qquad (2.5)$$

де

W_i - вага або значущість і-го об’єкта;

X_{ij} - оцінка, яку дав j-й експерт і-му об’єкту;

n - загальна кількість об’єктів;

m -кількість експертів.

Формула розрахунку дозволяє визначити частку оцінки *i*-го фактора у загальній сумі балів, присвоєних усім факторам, що впливають на організаційно-економічні передумови сталого розвитку ПП «Шанс».

Для забезпечення об'єктивності оцінювання важливо залучати експертів, чиї відповіді відповідатимуть вимогам дослідження. Зокрема, оцінки впливу різних факторів, надані різними експертами, повинні демонструвати прийнятний рівень кореляції або варіюватися в межах встановлених інтервалів. Це забезпечить точність аналізу впливу кожного фактора на стале зростання підприємства. Експерти, які беруть участь у процесі оцінювання, мають володіти значним досвідом та знаннями в економічному та організаційному управлінні, а також залишатися неупередженими в своїх оцінках. Такий підхід забезпечує достовірність результатів і дозволяє сформувати чіткі рекомендації для підвищення ефективності діяльності ПП «Шанс» в контексті його сталого розвитку.

Для встановлення допустимих інтервалів розбіжностей або оцінки рівня узгодженості між експертами доцільно застосовувати метод рангової кореляції. Цей метод дозволяє визначити ступінь відповідності думок експертів, що безпосередньо впливає на точність та достовірність отриманих результатів. У рамках цього підходу використовується коефіцієнт кореляції Спірмена (ρ), який розраховується за спеціальною формулою [14]. Цей показник дозволяє кількісно оцінити ступінь взаємозв'язку між оцінками, наданими різними експертами.

$$\rho = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} d_i^2}{n\,(n^2-1)}, \qquad (2.6)$$

де n - загальна кількість об'єктів;

1, n – номер об'єкта;

d_i – квадратична різниця оцінок в балах.

В свою чергу квадратична різниця оцінок в балах розраховується за наступною формулою:

$$d_i = \rho_{i1} - \rho_{i2}, \quad (2.7)$$

де ρ_{i1} — оцінка, яку виставив перший експерт *i*-тому об'єкту;

ρ_{i2} – оцінка, яку виставив другий експерт *i*-тому об'єкту і т.д.

Коефіцієнт кореляції, який розраховується, може приймати значення в діапазоні від -1 до +1. Це можливе за умови підтвердження гіпотези про відсутність нульового кореляційного зв'язку між оцінками, наданими різними експертами.

Для оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» сформовано експертну групу з досвідчених фахівців у сфері економічного аналізу та управління підприємствами. Допустима похибка оцінки встановлена на рівні ±10% при ймовірності достовірності 65%, що дозволяє отримати об'єктивні результати та визначити ключові фактори і критерії для забезпечення сталого розвитку.

Для рівня довірчої ймовірності P=65%, коефіцієнт довіри становить t=0,93. Припускаючи рівень вибіркової дисперсії σ=0,5, можна визначити оптимальний розмір вибірки, тобто кількість експертів, необхідних для проведення аналізу. Розрахунок виконується з урахуванням зазначених параметрів за аналогічною методикою:

$$n = \frac{t^2 \times \sigma^2}{\Delta^2} = \frac{0{,}93^2 \times 0{,}5^2}{0{,}05^2} = 86. \quad (2.8)$$

Таким чином, для виконання факторно-критеріального оцінювання із допустимою похибкою 10% і довірчою ймовірністю 65% потрібно залучити щонайменше 86 експертів. Зазначимо, що зменшення рівня похибки потребуватиме збільшення кількості респондентів, щоб забезпечити точність результатів і навпаки. Однак через обмеження ресурсів і часу залучити таку кількість експертів не було можливості, тому до опитування було залучено половину від розрахункової кількості, тобто 43 особи. Цей підхід дозволив адаптувати дослідження до реальних умов і водночас зберегти його репрезентативність у межах доступних ресурсів.

На основі запропонованого методичного підходу здійснимо факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого

розвитку ПП «Шанс». Це оцінювання базується на виявленні ключових факторів та критеріїв, визначених у процесі аналізу передумов для забезпечення сталого розвитку підприємства (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»

Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість критерію	Оцінка в балах	Оцінка із урахуванням ваги
1. Економічна стійкість	**0,2**	Рівень рентабельності	0,5	8	4
		Фінансова автономія	0,3	7	2,1
		Темпи зростання чистого доходу	0,2	9	1,8
		Середнє по критеріях			**2,63**
Загалом з урахуванням ваги					**0,53**
2. Ресурсна забезпеченість	**0,2**	Забезпеченість основними засобами	0,4	8	3,2
		Доступність фінансових ресурсів:	0,3	7	2,1
		Наявність матеріальних запасів	0,3	8	2,4
		Середнє по критеріях			**2,57**
Загалом з урахуванням ваги					**0,51**
3. Кадровий потенціал	**0,1**	Кваліфікація працівників	0,4	9	3,6
		Рівень плинності кадрів	0,3	8	2,4
		Інвестиції у розвиток персоналу	0,3	9	2,7
		Середнє по критеріях			**2,9**
Загалом з урахуванням ваги					**0,29**
4. Інноваційний потенціал	**0,2**	Інвестиції в інновації	0,4	9	3,6
		Кількість впроваджених інновацій	0,3	8	2,4
		Рівень автоматизації процесів	0,3	8	2,4
		Середнє по критеріях			**2,8**
Загалом з урахуванням ваги					**0,56**
5. Ринкова позиція	**0,1**	Частка ринку	0,4	7	2,8
		Рівень конкурентоспроможності	0,4	7	2,8
		Динаміка зростання клієнтської бази	0,2	9	1,8
		Середнє по критеріях			**2,47**
Загалом з урахуванням ваги					**0,25**
6. Аграрна специфіка	**0,2**	Рівень урожайності	0,5	8	4
		Залежність від погодних умов	0,25	10	2,5
		Ефективність використання земельних ресурсів	0,25	8	2
		Середнє по критеріях			**2,83**
Загалом з урахуванням ваги					**0,56**

**Складено автором*

Для факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» можна розробити наступні шість факторів і до кожного з них по три критерії:

1. Економічна стійкість

- Рівень рентабельності: частка чистого прибутку в загальних доходах.
- Фінансова автономія: частка власного капіталу в загальній структурі активів.
- Темпи зростання чистого доходу: динаміка зростання доходів у порівнянні з попередніми періодами.

2. Ресурсна забезпеченість

- Забезпеченість основними засобами: обсяг основних засобів на одного працівника.
- Доступність фінансових ресурсів: співвідношення залучених і власних коштів.
- Наявність матеріальних запасів: обсяг запасів для безперебійного функціонування підприємства.

3. Кадровий потенціал

- Кваліфікація працівників: частка персоналу, що має вищу освіту та відповідний досвід.
- Рівень плинності кадрів: частота змін у кадровому складі.
- Інвестиції у розвиток персоналу: витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.

4. Інноваційний потенціал

- Інвестиції в інновації: обсяг коштів, вкладених у нові технології та обладнання.
- Кількість впроваджених інновацій: нові проєкти або технології, реалізовані протягом року.
- Рівень автоматизації процесів: частка автоматизованих операцій у загальному обсязі діяльності.

5. Ринкова позиція

- Частка ринку: позиція підприємства в сегменті ринку, що його обслуговує.
- Рівень конкурентоспроможності: співвідношення ціни та якості продукції.
- Динаміка зростання клієнтської бази: кількість нових клієнтів, залучених за період.

6. Аграрна специфіка

Рівень урожайності: середній показник урожайності основних культур.

Залежність від погодних умов: ступінь ризиків, пов’язаних із кліматичними факторами.

Ефективність використання земельних ресурсів: продуктивність на одиницю площі.

Ці фактори та критерії дозволяють комплексно оцінити організаційно-економічні передумови сталого розвитку ПП «Шанс» і визначити ключові напрями вдосконалення.

У рамках авторського підходу до оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» пропонується використовувати інтервальну шкалу з кроком 0,25 у діапазоні від 0 до 1. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства, включаючи вплив зовнішніх факторів, обмеження ресурсів, а також необхідність адаптації до нестабільних умов воєнного стану. Запропонована шкала оцінювання сприяє об’єктивному аналізу результатів факторно-критеріального оцінювання, допомагаючи оцінити вплив різних факторів на сталість розвитку підприємства. Завдяки її використанню можна врахувати всі ключові аспекти функціонування ПП «Шанс» та розробити ефективні стратегії для забезпечення довгострокової стабільності (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Шкала інтерпретації результатів факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»

Інтервал оцінки	Змістовне наповнення
0-0,25	Вплив фактору мінімальний, практично не впливає на функціонування системи.
0,26-0,5	Вплив слабкий, відчутний, але не критичний. Чинник має помірний вплив на окремі аспекти діяльності.
0,51-0,75	Вплив помітний, чинник визначає ключові напрями розвитку системи. Вимагає уваги для вдосконалення та модернізації.
0,76-1	Вплив значний, чинник є вирішальним, може призводити до фундаментальних змін у діяльності системи. Потребує моніторингу та коригування.

**Складено автором*

На основі проведеного оцінювання впливу факторів на забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс», найбільший внесок у стабільний і довгостроковий розвиток підприємства забезпечують інноваційний потенціал та аграрна специфіка, тоді як найменший вплив має ринкова позиція.

Інноваційний потенціал із оцінкою 0,56 є ключовим фактором сталого розвитку підприємства. Він забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища через впровадження сучасних технологій та автоматизацію процесів. Для посилення цього впливу необхідно збільшувати інвестиції у нові рішення та розширювати масштаби інноваційної діяльності.

Аграрна специфіка, яка також отримала оцінку 0,56, є важливим фактором для стабільності розвитку підприємства. Раціональне використання земельних ресурсів та високий рівень урожайності сприяють економічній стійкості. Однак, мінімізація ризиків, пов’язаних із погодними умовами, та вдосконалення агротехнологій можуть ще більше підсилити цей вплив.

Економічна стійкість, із результатом 0,53, забезпечує базу для сталого розвитку. Фінансова стабільність і зростання прибутковості є важливими елементами. Водночас підприємству слід звернути увагу на підвищення рентабельності, оптимізацію витрат і збільшення автономності від короткострокових фінансових зобов’язань.

Ресурсна забезпеченість із оцінкою 0,51 сприяє підтриманню сталого розвитку на середньому рівні. Матеріальні та фінансові ресурси забезпечують безперервність діяльності, але є потреба в оптимізації їх використання та вдосконаленні доступу до додаткового фінансування.

Кадровий потенціал із оцінкою 0,29 має слабкий вплив на сталий розвиток. Низький рівень інвестицій у професійне навчання, висока плинність кадрів і недостатня кваліфікація персоналу створюють загрози для довгострокової стабільності підприємства. Покращення цих аспектів може суттєво підвищити загальну стійкість. Ринкова позиція отримала найнижчу оцінку 0,25, що вказує на її мінімальний вплив на сталий розвиток. Для зміцнення ринкових позицій необхідно вдосконалювати маркетингові стратегії, збільшувати частку ринку та працювати над підвищенням конкурентоспроможності продукції. Сталий розвиток ПП «Шанс» значною мірою залежить від інноваційного потенціалу та ефективного використання аграрної специфіки. Водночас досягнення довгострокової стабільності потребує значних змін у кадровій політиці, покращення ринкових позицій та вдосконалення управління ресурсами. Ці напрями є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства у майбутньому.

Графічна візуалізація результатів представлена на рисунку 2.4, і надає можливість чітко оцінити ступінь впливу кожної групи факторів на сталий розвиток ПП “Шанс”. Такий підхід дозволяє легко порівняти значущість різних факторів і визначити їхній пріоритет.

На основі графічного представлення результатів факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» можна зробити висновок, що найбільший вплив на сталий розвиток мають інноваційний потенціал і аграрна специфіка, які отримали найвищі оцінки (0,56).

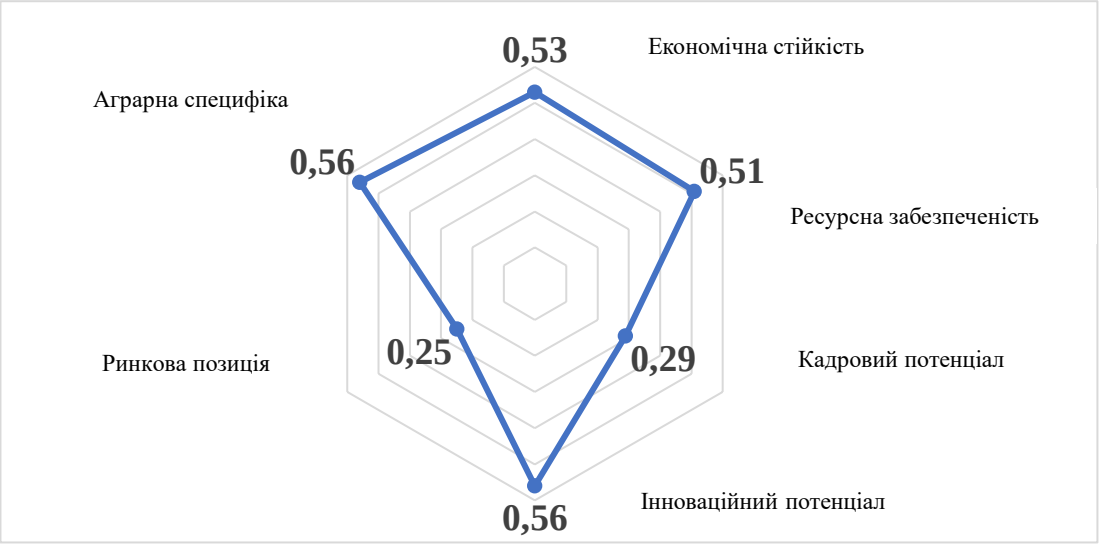


Рисунок 2.4 – Графічне представлення факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс»

**Побудовано автором*

Вони забезпечують підприємству конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх викликів. Середній вплив мають економічна стійкість (0,53) та ресурсна забезпеченість (0,51), що свідчить про стабільне фінансове становище та достатній рівень ресурсного забезпечення. Найменший вплив мають кадровий потенціал (0,29) і ринкова позиція (0,25), що вказує на необхідність покращення управління персоналом, інвестицій у розвиток працівників та посилення ринкової конкурентоспроможності. Загалом, ПП «Шанс» має значний потенціал для сталого розвитку за умови усунення слабких сторін у сфері кадрової політики та ринкових стратегій.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПП «ШАНС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Пропозиції щодо нейтралізації викликів та загроз сталого розвитку ПП «Шанс»

На основі аналізу результатів факторно-критеріального оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку ПП «Шанс» запропоновано наступні заходи для нейтралізації виявлених викликів та загроз:

1. Інноваційний потенціал (0,56).

Завдання: закріпити високий рівень інноваційного потенціалу та розширити впровадження нових технологій.

Пропозиції:

- Залучити додаткові інвестиції для впровадження сучасних автоматизованих систем управління аграрними процесами (ERP, GPS-моніторинг).
- Розширити використання інноваційних технологій для підвищення урожайності, зокрема precision farming (точне землеробство).
- Запровадити програми навчання працівників для ефективного використання нових технологій.

2. Аграрна специфіка (0,56).

Завдання: підвищити адаптивність до кліматичних ризиків і ефективність використання земельних ресурсів.

Пропозиції:

- Впровадити системи прогнозування погодних умов для мінімізації впливу кліматичних змін.
- Оптимізувати сівозміни для збереження родючості ґрунтів і зменшення ризиків втрат урожаю.

- Застосувати стратегії страхування урожаю для захисту від форс-мажорних обставин.

3. Економічна стійкість (0,53).

Завдання: зміцнити фінансове становище та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Пропозиції:

- Переглянути структуру витрат і оптимізувати фінансові процеси для зменшення операційних витрат.
- Залучити довгострокові інвестиції через співпрацю з міжнародними аграрними фондами.
- Створити фінансові резерви для підтримання стабільності під час кризових періодів.

4. Ресурсна забезпеченість (0,51).

Завдання: підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Пропозиції:

- Модернізувати технічний парк для підвищення продуктивності та зниження витрат на обслуговування.
- Створити електронну систему обліку та управління запасами для оптимізації їх використання.
- Залучити додаткові фінансові ресурси через державні програми підтримки агропідприємств.

5. Кадровий потенціал (0,29).

Завдання: зміцнити кадровий потенціал через розвиток персоналу та зменшення плинності кадрів.

Пропозиції:

- Розробити систему мотивації працівників, включаючи бонуси за продуктивність і довгострокову роботу.
- Впровадити регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації працівників.

- Створити партнерства з освітніми закладами для залучення молодих спеціалістів.

6. Ринкова позиція (0,25).

Завдання: посилити ринкову позицію підприємства через розширення частки ринку та покращення конкурентоспроможності.

Пропозиції:

- Розробити комплексну маркетингову стратегію для просування продукції на нових ринках.
- Збільшити участь у тендерах та програмах держзакупівель для підвищення продажів.
- Оптимізувати логістичні процеси для зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів.
- Залучити міжнародних партнерів для розширення експортних поставок.

Очікувані результати. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню сильних сторін підприємства, зменшенню впливу слабких сторін, а також забезпеченню сталого розвитку ПП «Шанс» навіть в умовах воєнного стану. Це дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, але й закласти основу для подальшого зростання.

3.2. Програма підготовки грантової заявки ПП «Шанс» в рамках програми USAID

У 2023 році в рамках Ініціативи стійкості сільського господарства в Україні (АГРІ-Україна), реалізованої Проєктом USAID “Економічна підтримка України”, українські аграрні підприємства отримали значну підтримку для прискорення експорту зерна. Ця ініціатива стала відповіддю на виклики, що постали перед агросектором через війну, та спрямована на зміцнення продовольчої безпеки [45].

Для 16 українських агрокомпаній Проєкт USAID закупив 146 одиниць сучасного обладнання на суму понад 12 мільйонів доларів США. Серед придбаного – вагони-зерновози, телескопічні навантажувачі, автомобільні ваги, генератори, пробовідбірники та максібеги. Завдяки цьому обладнанню у 2023 році вдалося експортувати понад 203 тисячі тонн зерна [45].

Приклади успішного впровадження:

- АгроКІМ (частина агрохолдингу ІМК) отримала 7 телескопічних навантажувачів, 3 ваги та 3 генератори. Завдяки цьому компанія значно пришвидшила завантаження зерна з додаткових складських комплексів, не обладнаних механізованими системами. У період із вересня по листопад 2023 року компанія експортувала 23 178 тонн зерна, з яких 12 762 тонн було завантажено за допомогою нового обладнання.
- "НІБУЛОН" використав пробовідбірники зерна, що дозволило значно прискорити контроль якості зерна. Це обладнання дозволило опрацювати близько 15 000 автомобілів, або 375 000 тонн зерна за п'ять місяців. Крім того, 50 вагонів-хоперів, отриманих у межах проєкту, сприяли збільшенню частки перевезень власним транспортом, що дозволило транспортувати 164 000 тонн зерна та заощадити 1,7 млн доларів США.
- "Трайгон Фармінг Харків" отримала 550 максібегів для перевезення зерна, що дозволило експортувати 7 659 тонн зернових за два місяці. Використання цих мішків значно спростило логістику та знизило витрати.
- Агрохолдинг "Астарта-Київ" за допомогою трьох телескопічних навантажувачів збільшив відвантаження зерна з елеваторів, експортувавши 72 693 тонни зерна лише за два місяці [45].

Перспективи для ПП «Шанс». ПП «Шанс» зацікавлене у використанні можливостей, які надає Проєкт USAID, для підвищення ефективності експортної діяльності. Використання сучасного обладнання дозволить підприємству:

1. Оптимізувати логістичні процеси: завдяки сучасному обладнанню можна значно скоротити час на завантаження, зберігання та транспортування зерна.

2. Збільшити експортні обсяги: використання причепів та/ або вагонів-зерновозів та інших засобів транспортування дасть змогу значно розширити географію експорту.

3. Підвищити якість продукції: завдяки пробовідбірникам та іншим технічним засобам можна забезпечити високу якість зерна, що підвищить конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

4. Мінімізувати витрати: використання новітнього обладнання дозволить знизити експлуатаційні витрати та заощадити ресурси.

Відтак, можна рекомендувати ПП «Шанс» подати заявку на участь у грантовій програмі Проєкту USAID, щоб отримати можливість модернізувати виробничі процеси. Потенційні вигоди від отримання обладнання сприятиме збільшенню експортного потенціалу підприємства, зниженню логістичних витрат і забезпеченню сталого розвитку навіть в умовах викликів воєнного стану.

Наразі розвиток логістичних можливостей ПП «Шанс» залишається стратегічним пріоритетом компанії, особливо в умовах війни, коли підтримка експорту агропродукції має критичне значення для економіки України. Компанія активно працюємо над удосконаленням агрологістичних процесів, забезпечуючи перевезення як власної продукції, так і товарів фермерських господарств-партнерів до портів Чорноморськ та Ізмаїл для подальшого експорту до країн Європейського Союзу. За період 2021–2023 років компанія успішно експортувала 10000 тонн пшениці, 7000 тонн насіння соняшника, 5500 тонн ріпаку, 3500 тонн сої та 1000 тонн кукурудзи. Незважаючи на складнощі воєнного часу, ПП «Шанс» продовжує ефективно виконувати логістичні завдання завдяки власному автопарку, до складу якого входять чотири зерновози марки MAN із загальною вантажопідйомністю 100 тонн. Обираючи автотранспорт як основний засіб перевезення, керівники компанії

враховували такі переваги: висока мобільність маршрутів, зменшення собівартості перевезень (на 15–30% у порівнянні із залізничним транспортом), скорочення кількості рейсів та зниження простоїв. Це дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги та підвищувати загальну продуктивність перевезень. Операційна спроможність автопарку ПП “Шанс” становить 9000 тонн перевезень агропродукції на рік. Зерновози відповідають екологічним стандартам ЄВРО-5, що мінімізує вплив на навколишнє середовище. Крім того, підприємство має власну станцію технічного огляду, яка забезпечує безперебійне функціонування транспорту. Регулярне обслуговування дозволяє уникати збоїв у роботі та гарантує своєчасне виконання контрактів. Для зниження ризиків усі зерновози розташовані в спеціально обладнаних боксах, що сприяє збереженню автопарку навіть за умов можливих атак. Якість обслуговування та дотримання термінів виконання замовлень - основні принципи діяльності підприємства.

Отже, для зміцнення логістичних спроможностей і збільшення обсягів перевезень у Кіровоградській області ПП «Шанс» може підготувати і подати заявку на участь у грантовому конкурсі від USAID. Ми вважаємо, що отримання підтримки в рамках цієї програми сприятиме модернізації логістики та підвищенню ефективності роботи підприємства, що дозволить і надалі забезпечувати сталий розвиток підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

Ми пропонуємо наступні кроки при підготовці грантової заявки.

1. Опис проблеми та завдання. Розвиток сільськогосподарського бізнесу в Кіровоградській області є одним з найпріоритетніших напрямків діяльності. До початку 2022 року спостерігався стійкий тренд на збільшення обсягів зібраної агропродукції в регіоні, зокрема зернових та олійних культур. На 1 листопада 2020 року врожай зернових культур сягнув 4,012 млн. тонн. У 2021 році відбулося збільшення виробництва валової продукції сільського господарства на 46,3% порівняно з 2020 роком, зумовлене сприятливими погодно-кліматичними умовами і, як наслідок, підвищення врожаю

сільськогосподарських рослин. Однак, початок війни у 2022 році став серйозним викликом для країни та українського бізнесу. Криза, спричинена бойовими діями, відобразилася й на Кіровоградській області, особливо на аграрному секторі. Обсяг зібраної агропродукції, зокрема зернових та олійних культур у 2022 році зменшився до 4 млн. тонн. Окрім того, загроза обстрілів спочатку заблокувала, а потім значно ускладнила існуючі логістичні маршрути через Чорне море. У контексті цієї кризи з'явилися проблеми щодо ускладнення логістики, а також взаємодії із партнерами, зокрема це торкнулось безпосередньо ПП «Шанс». Відтак збільшилась собівартість перевезень до ~600 грн за тонну через подорожчання дизельного палива до 53 грн/л, а також амортизаційні відрахування та загрозу не функціонування портових потужностей через військові дії та втрату наявних логістичних маршрутів.

Проте, незважаючи на наявні та потенційні загрози та виклики для бізнесу, ПП «Шанс» продовжило роботу в сфері аграрного бізнесу та, окрім того, завдяки вдалому операційному менеджменту, демонструє стійке зростання своїх фінансово-економічних показників.

Валовий дохід підприємства значно збільшився з 18,4 до 40,6 млн грн, тобто до 1,08 млн доларів США за курсом 37,5 грн/1 долар США від НБУ на 25.12.2023. Зростання валового доходу на 120.7% відображає зростання продажів та покращення цінової політики. Чистий прибуток збільшився від 1 млн грн у 2021 році до 18,1 млн грн у 2023 році, тобто, у 18 разів (!), що підтверджує ефективність управління витратами та доходами. Ці дані вказують на позитивну динаміку розвитку підприємства з покращенням основних фінансових показників, збільшенням обсягу активів та капіталізації, а також стійким зростанням прибутковості.

Однак, на сьогодні можна відмітити, що загалом попит на логістичні перевезення зростає, зокрема з ПП «Шанс» звернулися 5 фермерських господарств та 10 особистих селянських господарств із запитом на продаж і подальше перевезення 11,500 тонн аграрної продукції. Окрім того, наступного

року очікується збільшення урожайності власних земельних ділянок на 30%, до 6,500 тонн. Тобто, загальний об’єм агропродукції, який підприємство має експортувати наступного року складає 18,000 тонн, але для обслуговування такого обсягу та задоволення наявного попиту необхідно мати автопарк загальною вантажопідйомністю близько 204 тонн, що є в двічі більше за наявні потужності ПП «Шанс». Не дивлячись на те, що підприємство стабільно зростало після початку війни, різкий підйом попиту на агрологістичні послуги потребує негайного розширення парку зерновозів з причепами на 4 одиниці з загальною вантажопідйомністю 104 тонн, або 26 тонн на 1 зерновоз з причепом. Для цього ПП «Шанс» потребує інвестиційних надходжень у розмірі 666,664 доларів США або 27,466,557 грн за курсом 41,2 грн/1 долар США від НБУ на 25.07.2024, що є на 63.9% більше за чистий річний прибуток підприємства. Це становить неможливим розширення автопарку та підвищення обсягів експорту власними коштами. Отримання фінансових інвестицій у вигляді банківського займу не є реальною перспективою через те, що в умовах війни, оцінюючи стабільність або нестабільність ситуації в країні та на ринку в цілому, банки частіше за все відмовляють у великих кредитах, якою є зазначена грошова сума, що наразі потребує підприємство.

Через неможливість задовольнити зростаючий попит та отримати 15 нових клієнтів, а також розширити перевезення власної агропродукції підприємство втратить близько 19 млн грн валового доходу, або 436,800 доларів США доходів з розрахунку, що загальний об’єм продукції, яка має бути перевезеною складає 18,000 тонн, з яких 9,000 припадає на нові зерновози, придбані в рамках гранту.

За умови отримання грантових коштів, ПП «Шанс» має змогу розширити свій автопарк на 4 тягачі марки MAN TGX 18.440 ЕВРО-5 та також 4 нових причепи-зерновози з вантажопідйомністю 26 тонн кожен. Це призведе до покриття зростаючого попиту на перевезення агропродукції в Кіровоградській області. В свою чергу, розширення діяльності підприємства принесе до бюджету держави близько 396,000 грн податків на рік (ЄСВ за 5

водіїв), що є критично необхідною підтримкою української економіки у кризовий військовий час, а також є складовою фундаменту сталого розвитку України.

Таким чином, дана грантова програма має вирішити проблему нестачі спроможності ПП «Шанс» підвищити обсяги перевезень аграрної продукції до 18,000 тонн через неможливість розширити транспортний автопарк за рахунок власних або кредитних коштів. Вирішення цієї проблеми призведе до підвищення обсягів експорту агропродукції, зростання доходів підприємства, підвищення обсягу залучених інвестицій (в т.ч реінвестицій прибутку підприємства) сприяння розвитку довгострокової діяльності бізнесу та до підвищення загального потенціалу підприємства на логістичному ринку Кіровоградської області. Також грант на розширення операційного автопарку ПП «Шанс» буде вкрай важливою та відчутною інвестицією не тільки в розвиток самого підприємства, а й в зміцнення позицій фермерських господарств-партнерів.

2. Детальна інформація про діяльність, де мають бути детально описані запропоновані види діяльності, специфікації та вимоги. У цьому розділі заявники пояснюють, як вони будуть досягати своїх цілей. Заходи повинні бути пронумеровані і чітко перераховані.

Запропонована діяльність в рамках грантової програми – транспортування 18,000 тонн зернових та олійних культур на рік до портів Одеської області для подальшого експорту до країн ЄС експортерами Louis Dreyfus та ADM. Транспортування відбуватиметься 4 тягачами MAN TGX 18.440 та DAF CF та причепами-зерновозами, які є у власності ПП «Шанс», та 4 тягачами марки MAN TGX 18.440 ЕВРО-5 з 4 причепами-зерновозами, придбаними в рамках реалізації грантової програми.

Успішна реалізація запропонованої діяльності досягається через наступні задачі:

1. Розширити парк тягачів та причепів-зерновозів на 4 одиниці.

1.1. Обрати необхідні тягачі та причепи-зерновози. Для цього були обрані тягачі MAN TGX 18.440 ЕВРО-5 та MAN TGX 18.520 ЄВРО-6 через їх технічні характеристики та оптимальну ринкову вартість, а також причепи-зерновози компанії “MEGA”, вантажопідйомністю до 26 тонн кожен. У порівнянні з конкурентами це устаткування має ряд переваг, таких як висока надійність, наявність деталей та специфіка обслуговування. Завдяки цим параметрам обрані одиниці техніки є пріоритетними для ПП «Шанс» в аспекті співвідношення ціна/якість, а їхня спроможність до перевезення 104 тонн агропродукції за одну поїздку забезпечує впевненість щодо можливості покрити попит та здійснити ці перевезення якісно та якнайшвидше.

1.2. Сформувати і надіслати запит на придбання зерновозів виробнику. Відповідно до комерційної пропозиції, ми надаємо запит до виробника про намір придбати 4 тягачі та 4 причепа-зерновоза. Далі цей запит потрапляє до обробки та через 3-4 місяці замовлене устаткування доставляється до автопарку ПП «Шанс».

1.3. Прийом тягачів та причепів зі сторони ПП «Шанс». Придбана техніка перевіряється головним механіком, що працює на підприємстві та після заключення про їх відповідний технічний стан головний бухгалтер оформлює тягачі та причепи до складу операційних активів підприємства, після цього ці одиниці техніки набувають статусу операційного майна та можуть використовуватися у довгостроковій перспективі для здійснення перевезення агропродукції на ринку Кіровоградської області та України в цілому.

2. Укласти договори на придбання сільськогосподарської продукції від фермерських господарств-партнерів на 11,500 тонн.

2.1. Укладання договорів на придбання зернових та олійних культур. Після оновлення автопарку ПП «Шанс» має змогу прийняти інші заявки та пропозиції щодо придбання та перевезення агропродукції до портів Ізмаїлу та Чорноморська.

2.2. Збільшення загального обсягу перевезеної продукції. Придбання 4 нових тягачів та причепів-зерновозів збільшать номінальну вантажопідйомність автопарку до 200 тонн. В свою чергу, нові укладені договори про придбання агропродукції для наших партнерів передбачають збільшення фактичного обсягу продукції, яку буде перевозити ПП «Шанс».

3. Здійснити перевезення агропродукції відповідно до укладених договорів.

3.1. Завантаження зерновозів. Після укладання договорів ПП «Шанс» запускає логістичну процедуру, яка починається із завантаження зерновозів власною агропродукцією та продукцією від наших партнерів. Завантаження відбувається у власних елеваторних потужностях ПП «Шанс» в залежності від обсягу та порядку черги, коли ця продукція має бути перевезеною, а також прямо з полів фермерських господарств-партнерів. Завантаження зерновозів відбувається кожні 3 доби протягом всього року.

3.2. Перевезення агропродукції до порту Ізмаїл для подальшого експорту до країн ЄС. Перевезення відбувається на відстань 500 км та використовується 2 власних зерновози та 2 зерновози, придбаних в рамках грантової програми з загальною вантажопідйомністю 104 тонн. Перевезення та перевантаження продукції до зберігаючих потужностей порту та виконання своїх зобов'язань відповідно до укладених договорів відбувається кожні 2-3 дні.

3.3. Перевезення агропродукції до порту Чорноморськ для подальшого експорту до країн ЄС. Даний логістичний маршрут складає 350 км та покривається 2 власними та 2 грантовими зерновозами з загальною вантажопідйомністю 104 тонн. Перевезення та перевантаження продукції до зберігаючих потужностей порта та виконання своїх зобов'язань відповідно до укладених договорів відбувається кожні 2-3 дні.

Отримання фінансового розрахунку від партнерів-експортерів Louis Dreyfus та ADM за доставку продукції відповідно до укладених договорів.

Результат реалізації запропонованої діяльності призводить до отримання доходу підприємством близько 69,02 млн грн або 1,68 млн доларів США.

3. Очікувані безпосередні результати грантової діяльності (ключові показники ефективності). У цьому пункті потрібно надати принаймні три ключові показники ефективності, перелічені в Річному Програмному Запиті відповідно до обраної мети, та кількісно оцініть результати запропонованої вами діяльності.

Згідно Річного Програмного Запиту, діяльність, проведена у разі отримання грантових коштів, передбачає наступні ключові показники ефективності:

- Збільшення обсягів експорту агропродукції з 9,000 тонн/рік до 18,000 тонн/рік, тобто на 100% на рік.
- Збільшення валового доходу підприємства з 40,6 до 69,02 млн грн ($ 1,68 млн) на рік, тобто на 70% на рік;
- Збільшення чистого прибутку з 18,4 до 30 млн грн ($0,73 млн), тобто на 63% з урахуванням попередніх і поточних тенденцій росту.
- Зменшення собівартості перевезення власної продукції з 600 грн за тонну до 420 грн ($10,2) за тонну, тобто на 30%.
- Збільшення вартості залучених інвестицій до підприємства у розмірі 6,9 млн грн ($0,16 млн).
- Створення 5 нових робочих місць на підприємстві, що принесе до бюджету держави близько 396,000 грн податків на рік.

4. Очікувані довгострокові результати (вплив) грантової інтервенції:

Реалізація грантової програми сприяє наступним довгостроковим результатам:

1. Збільшення експортної спроможності сільськогосподарської продукції як самого підприємства, так й інших фермерських господарств Кіровоградського регіону.

2. Підвищення загальної спроможності підприємства на агрологістичному ринку Кіровоградської області та України в цілому;

3. Посилення партнерських відносин між фермерськими господарствами і сільськогосподарськими підприємствами та експортними компаніями шляхом налагодження стабільної та сталої співпраці;

4. Підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Кіровоградської області;

5. Підвищення рівня фінансового благополуччя серед домогосподарств працівників підприємств аграрного сектору Кіровоградської області.

5. Опис, як саме діяльність буде підтримуватися після фінансування USAID. Як ваша організація буде продовжувати функціонувати та розвиватися в результаті надання гранту?

В ході реалізації грантової програми ПП «Шанс» софінансує $187,594, тобто, 7,691,354 грн за курсом 41 грн/1 долар від НБУ на 25.07.2024. Ці кошти є еквівалентом 37.5% від суми, запитаної у команди USAID ($500,001). Загальна сума $687,594 забезпечить придбання запланованої автотранспортної техніки у кількості 4 одиниць та забезпечить виконання мети, визначеної в рамках написання грантової заявки.

Після успішного отримання фінансування від USAID, ПП «Шанс» очікує значне підвищення своєї конкурентоспроможності на агрологістичному ринку Кіровоградської області. Підприємство не тільки збільшує обсяги перевезень, але й зміцнює свої позиції шляхом розширення клієнтської бази і збільшення активів.

З огляду на великі інвестиції в нові тягачі та причепи-зерновози та значне збільшення перевезень до 18,000 тонн на рік реалізації грантової програми (2025 рік), ПП «Шанс» стоїть перед перспективою суттєвого зростання. Доходи підприємства очікуються на рівні 69,02 млн грн ($ 1,68 млн) на рік, а чистий прибуток - 30 млн грн ($0,73 млн). В рамках цього зростання формується середньостроковий план розвитку підприємства на 3 роки діяльності після фінансування від USAID (2026-2028 рр.), який включає в себе реінвестування чистого прибутку, а також розширення матеріальних активів

підприємства. Суми реінвестицій для кожного з трьох наступних років розраховані виходячи з очікуваного чистого прибутку у 2025 році.

Детальний план розвитку включає:

- У 2026 році реінвестиції становитимуть 6,000,000 грн ($146,238) - 20% від чистого прибутку.Підприємство використовує ці кошти для придбання додаткового зерновозу MAN TGX 18.520, екологічним стандартом ЄВРО-6 та вантажопідйомністю 26 тонн. Дане розширення транспортних потужностей дозволить перевозити додаткові 2,400 тонн в рік при середній частоті перевезень раз на 3 доби. Це, в свою чергу, підвищує загальний обсяг експортованої агропродукції з 18,000 до 20,400 тонн на рік. Валовий дохід підприємства очікується на рівні 78,3 млн грн або $1,9 млн, а чистий прибуток - 40,9 млн грн.

- У 2027 році реінвестиції становитимуть 10,225,000 грн ($249,390) - 25% від чистого прибутку. Реінвестиції даного року вкладаються в розширення елеваторних потужностей з 6,500 до 8,500 тонн. Це розширення потребує подальших інвестицій, але воно дозволить збільшити обсяги зберігання зернових та олійних культур та відповідно кількість агропродукції, яку підприємство матиме змогу експортувати цілорічно.

- У 2028 році реінвестиції становитимуть 14,315,000 грн ($349,146) - 35% від чистого прибутку. Найвищий відсоток реінвестицій прибігає на 2027 рік для повторного розширення транспортного парку ще на 2 одиниці 2027 року випуску, з екологічним стандартом ЄВРО-6 та вантажопідйомністю 26 тонн для кожної одиниці. Розширення автопарку зерновозів на 2 одиниці дозволяє перевозити агропродукції на 4,800 тонн більше або загалом до 25,200 тонн на рік. Валовий дохід підприємства очікується на рівні 96,8 млн грн або $2,36 млн, а чистий прибуток - 53,8 млн грн.

Для візуалізації отриманих розрахунків та наочності ефективності впровадження плану нижче представлені графіки реінвестиційної та експортної динаміки (Рисунок 3.1 та 3.2).

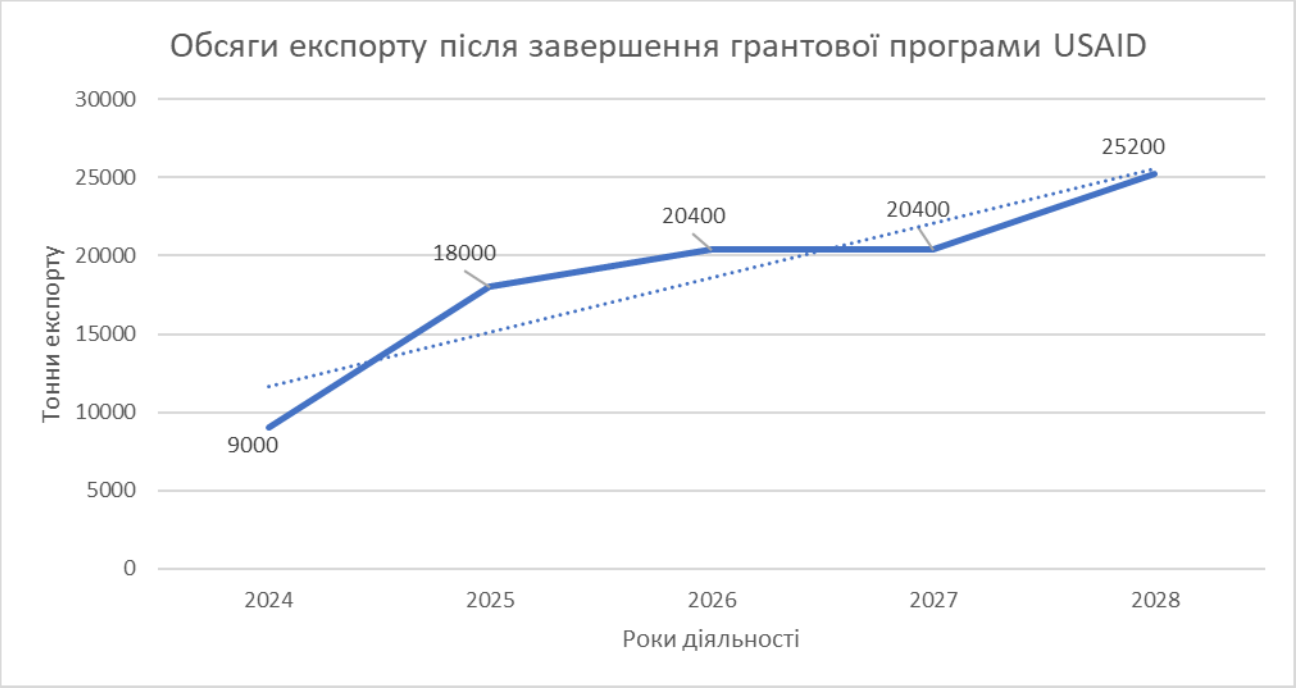


Рисунок 3.1 – Очікувані обсяги експорту ПП «Шанс» після завершення грантової програми

**Розраховано автором*

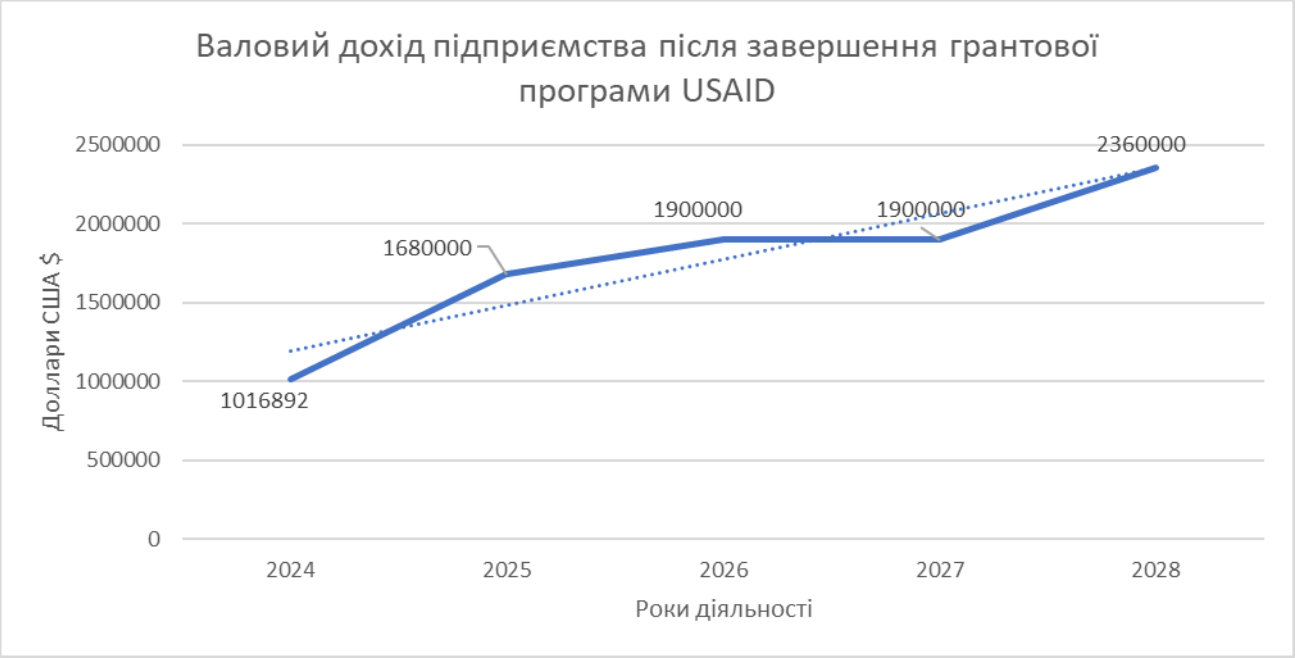


Рисунок 3.2 – Очікуваний валовий дохід ПП «Шанс» після завершення грантової програми

**Розраховано автором*

Ці суми реінвестицій допоможуть підприємству підтримувати стале зростання та розвиток, вкладаючи значні ресурси у розширення бізнесу та модернізацію.

Також, враховуючи, що час на перевезення одним зерновозом становить 2-3 дні, і кілометраж варіюється від 350 до 500 км, підприємство впроваджує заходи щодо ефективнішої маршрутизації та планування перевезень. Відтак, планується закупівля сучасних GPS-трекерів та систем управління, що може допомогти знизити простої і підвищити ефективність перевезень.

Окрім того, планується залучення нових клієнтів після розширення автопарку, що сприятиме збільшенню обсягів продажів та доходів. Планується наймання додаткових працівників, що не тільки забезпечить створення нових робочих місць, а й підсилить оперативність підприємства.

6. Як ця діяльність забезпечить справедливе та інклюзивне економічне зростання та вирішить проблеми, що впливають на жінок, молодь, підприємства та окремих осіб, які постраждали від конфлікту, а також людей з інвалідністю.

ПП «Шанс» є підприємством, яке надає рівні можливості щодо працевлаштування, без упередженості відносно віку, статі, соціального статусу або релігійних поглядів. Наразі у ПП «Шанс» працюють 2 жінки з 10 співробітників загалом. Також серед складу постійних працівників присутні 2 особи, постраждалі від війни, а саме ВПО з Луганської обл., які втратили можливість мирно та безпечно жити на територіях, що підверглися прямому негативному впливу від бойових дій. ПП «Шанс» залюбки надає таким людям можливість працювати у команді справжніх професіоналів, а також мати стабільний дохід та комфортний рівень життя через реалізацію підприємством базового конституційного права на достатній життєвий рівень для своїх працівників.

В ході реалізації грантової програми підприємство розширює загальну кількість постійних працівників на 4 особи і під час формування опису вакансій буде вказано, що ці позиції відкриті для жінок і молоді також. До роботи активно залучаються люди з інвалідністю та ті, хто постраждав від військової агресії росії, підприємство забезпечує їм рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Окрім того, планується, що один з 4 нових працівників буде внутрішньо-переміщеною особою. Особливо будемо раді бачити більше молоді в складі наших працівників для надання їм досвіду праці, що є нашим вкладом до розвитку трудового капіталу та потенціалу Кіровоградської області.

7. Інформація про прибуток та ринок

Валові доходи та ринкова діяльність ПП «Шанс» за останні 3 роки:

2021 рік: 18,474,300 грн.

2022 рік: 31,643,100 грн.

2023 рік: 40,675,700 грн.

Чистий прибуток підприємства за останні 3 роки:

2021 рік: 1,066,600 грн.

2022 рік: 8,646,700 грн.

2023 рік: 18,122,900 грн.

Дане зростання сукупного доходу та чистого прибутку відображає ефективну стратегію розвитку підприємства, зокрема продуману цінову політику та стабільне збільшення обсягу продажів.

Клієнтська база. Наразі підприємство обслуговує значну кількість клієнтів в аграрному секторі (12-15 стабільних клієнтів). Після розширення автопарку зерновозів передбачається збільшення клієнтської бази до 30 постійних клієнтів.

Активи, пов'язані з пропозицією:

Транспортні засоби: в наявності 4 зерновози марки MAN TGX 18.440. Завдяки грантовим коштам планується придбання ще 4 нових тягачів та причепів-зерновозів. Разом буде 8 зерновозів.

Елеваторні потужності: поточні потужності становлять 7,000 тонн.

Фінансові активи: загальний баланс активів зріс з 56,222,300 грн у 2021 році до 113,135,700 грн у 2023 році, це демонструє зростання вдвічі.

Фінансові зобов’язання та капітал: власний капітал підприємства збільшився з 47,748,300 грн у 2021 році до 74,537,900 грн у 2023 році.

Зобов’язання підприємства також зросли, що відображає залучення додаткових фінансових ресурсів для розширення діяльності.

Ці дані свідчать про активне зростання та розширення діяльності ПП «Шанс», в тому числі через інвестиції в основні та оборотні активи, що дозволяє підприємству підтримувати стійкий розвиток і збільшувати прибутковість.

8. Приклади подібного досвіду (2-3) за останні 5 років.

За останні 5 років перевезено власної продукції 25 тис тонн, та продукції клієнтів на 20 тис тон.

Досвід аграрного підприємства за останні п’ять років демонструє стабільність і ефективність у сфері перевезення агропродукції. Протягом цього періоду підприємство успішно перевезло 45,000 тонн різних видів агропродукції, що підтверджує його здатність обробляти значні обсяги вантажів. Ось детальний розподіл перевезеної продукції:

- 16,668 тонн зерна пшениці: це основний вид продукції, який займає найбільшу частку перевезень. Зерно пшениці має стратегічне значення для підприємства та є ключовим товаром на міжнародних ринках.
- 11,674 тонн насіння соняшника: цей продукт також є важливою частиною нашого експорту, завдяки своїм властивостям і широкому використанню в харчовій промисловості.
- 9,167 тонн ріпаку: ріпак є цінною культурою для виробництва олії та кормів, що робить його важливим компонентом агровиробництва та експора зі сторони ПП «Шанс».
- 5,832 тонн соєвих бобів: експорт соєвих бобів необхідний для виробничих ланцюгіів вироблення продуктів харчування та кормів для тварин.
- 1,665 тонн кукурудзи: хоча кукурудза займає меншу частку в загальному обсязі перевезень, вона все ж є важливим елементом агровиробництва та експорту.

Отже, підготовка грантової заявки ПП «Шанс» в рамках програми USAID є стратегічним кроком, спрямованим на розширення логістичних

спроможностей підприємства, підвищення обсягів експорту агропродукції та забезпечення сталого розвитку навіть в умовах воєнного часу. Заявка орієнтована на подолання ключових викликів, серед яких: обмежена вантажопідйомність автопарку, високі логістичні витрати, ускладнений доступ до фінансових ресурсів і зростаючий попит на агрологістичні послуги.

Головними перевагами реалізації грантової програми є:

1. Збільшення обсягів перевезень: розширення автопарку підприємства на чотири нові тягачі та причепи-зерновози дозволить збільшити вантажопідйомність до 18 000 тонн агропродукції на рік, що на 100% більше від поточних обсягів.

2. Підвищення ефективності логістики: сучасні зерновози із екологічними стандартами ЄВРО-5 забезпечать оптимізацію витрат на перевезення, зниження простоїв та підвищення оперативності транспортування.

3. Зміцнення фінансової стійкості: завдяки збільшенню обсягів перевезень очікується зростання валового доходу на 70%, до 69,02 млн грн ($1,68 млн), і чистого прибутку на 63%, до 30 млн грн ($0,73 млн) на рік.

4. Посилення конкурентоспроможності: отримане обладнання дозволить підприємству зміцнити свої позиції на агрологістичному ринку Кіровоградської області та залучити нових клієнтів, що сприятиме довгостроковому розвитку.

5. Підтримка економіки України: розширення діяльності сприятиме збільшенню податкових надходжень до державного бюджету, створенню нових робочих місць і підвищенню фінансового благополуччя домогосподарств працівників агросектору.

Пропозиція також включає розробку детального плану діяльності, включаючи закупівлю обладнання, розширення клієнтської бази, транспортування продукції та реалізацію інвестиційної стратегії після завершення грантової програми.

Таким чином, реалізація цієї грантової програми сприятиме досягненню ключових цілей сталого розвитку ПП «Шанс», зокрема збільшенню експортного потенціалу, підвищенню ефективності логістичних процесів, розвитку агробізнесу в регіоні та підтримці економічної стійкості країни.

3.3. Формування комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» в умовах воєнного стану

В умовах сучасних викликів, спричинених війною, стабільність та розвиток малих і середніх підприємств є одним із ключових чинників економічної безпеки країни. ПП «Шанс», як представника малого агробізнесу, стикається з численними загрозами, серед яких порушення ланцюгів постачання, зменшення попиту, проблеми з доступом до ресурсів та фінансів, а також фізична небезпека для працівників і виробничих потужностей. У таких умовах забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає застосування комплексного підходу до управління, що базується на інтеграції адаптивних, інноваційних та антикризових механізмів.

Формування комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» потребує врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу. До зовнішніх належать макроекономічна нестабільність, воєнні дії, державна політика підтримки бізнесу, соціально-економічні умови та конкуренція. Внутрішні фактори включають фінансову стабільність, рівень організаційної культури, кадровий потенціал та ефективність управління ризиками. Поєднання цих факторів дозволяє сформувати багаторівневий механізм, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства навіть за умов високої невизначеності.

Мета комплексного механізму забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» полягає у створенні дієвої системи управління, що дозволяє

підприємству ефективно функціонувати та адаптуватися до складних умов воєнного стану, забезпечуючи:

1. Стійкість до зовнішніх викликів і ризиків, включаючи воєнні дії, економічну нестабільність та зміни в законодавчій базі.

2. Ефективне управління ресурсами для збереження та розвитку кадрового, фінансового, матеріального та інноваційного потенціалу підприємства.

3. Забезпечення конкурентоспроможності, шляхом впровадження адаптивних та інноваційних стратегій, спрямованих на задоволення потреб ринку та споживачів.

4. Мінімізацію ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути на операційну діяльність і довгострокову стабільність.

5. Стимулювання розвитку, зокрема через диверсифікацію діяльності, пошук нових ринків збуту та джерел фінансування, а також підвищення ефективності бізнес-процесів.

Цей механізм покликаний забезпечити сталий розвиток ПП «Шанс», поєднуючи короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегіями, спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства навіть за умов високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Елементи механізму включають:

Суб’єкт управління до суб’єктів управління належать власники, інвестори, топ-менеджмент, підрозділи підприємства, а також інші стейкхолдери, які впливають на прийняття стратегічних рішень.

Об’єкти управління виступають природні, фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси, а також техніко-технологічні процеси, ринкові відносини та відносини зі стейкхолдерами.

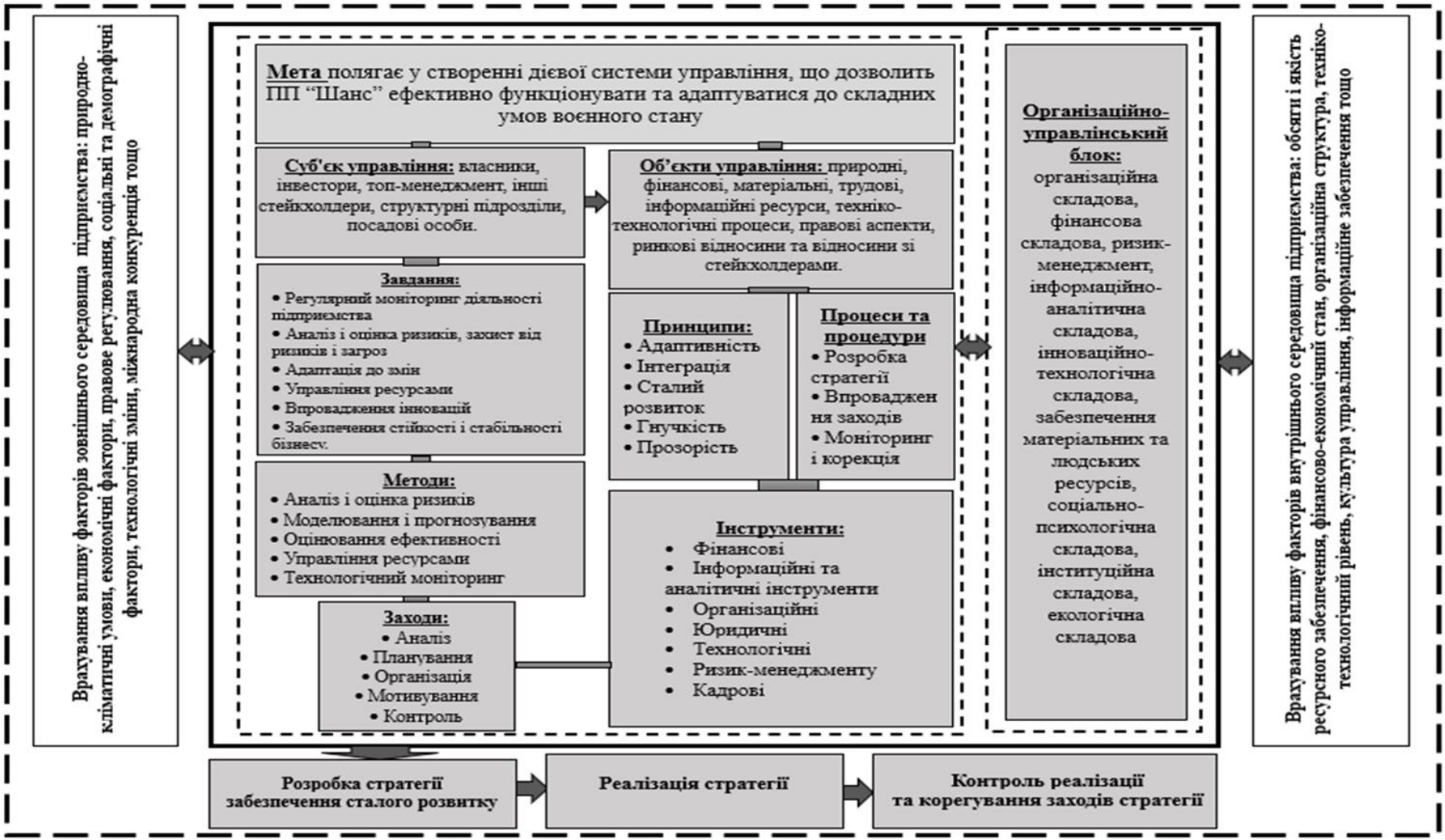


Рис. 3.3. Концептуальний механізм забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс»

**Складено автором*

Організаційно-управлінський блок включає кілька складових:

- організаційну складову для впровадження стратегій;
- фінансову складову, що забезпечує ефективне управління ресурсами;
- ризик-менеджмент для виявлення і мінімізації загроз;
- інформаційно-аналітичну складову для оцінки ситуації;
- інноваційно-технологічну складову, що стимулює сталий розвиток;
- соціально-психологічну складову для підтримки персоналу;
- інституційну та екологічну складові для врахування зовнішніх впливів.

Завдання механізму:

- регулярний моніторинг діяльності;
- аналіз та оцінка ризиків, захист від загроз;
- адаптація до змін у зовнішньому середовищі;
- управління ресурсами підприємства;
- впровадження інноваційних рішень.

Методи та інструменти:

- методи включають аналіз ризиків, моделювання, оцінювання ефективності та технологічний моніторинг.
- інструменти: фінансові, інформаційно-аналітичні, організаційні, юридичні, технологічні, кадрові та інструменти ризик-менеджменту.

Принципи механізму:

- адаптивність до змін;
- інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів;
- гнучкість у прийнятті рішень;
- прозорість процесів та процедур;
- орієнтація на сталий розвиток.

Процеси та процедури механізм включає чотири ключові етапи:

- розробка стратегій;
- впровадження заходів;
- моніторинг їх виконання;

- коригування та оновлення стратегій відповідно до змін у середовищі.

Етапи реалізації механізму:

- розробка стратегій забезпечення сталого розвитку: визначення напрямків, які забезпечать адаптацію підприємства до умов воєнного стану.
- реалізація стратегій: впровадження конкретних заходів для досягнення визначених цілей.
- контроль та коригування заходів: постійний аналіз результатів і внесення коректив для підвищення ефективності.
- врахування внутрішніх і зовнішніх факторів:
- вплив зовнішніх факторів (економічні, кліматичні, соціальні, технологічні зміни, конкуренція).
- аналіз внутрішніх факторів (ресурсна забезпеченість, фінансовий стан, організаційна структура, культура управління).

Цей механізм є інтегрованим, враховує складні умови воєнного стану, дозволяє оперативно реагувати на виклики та забезпечує сталий розвиток ПП «Шанс».

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено основні теоретико-методологічні засади сталого розвитку підприємств, зокрема аграрних, як бази для економічного зростання в умовах воєнного стану. Було розкрито сутність концепції сталого розвитку, яка інтегрує три ключові складові: економічну, екологічну та соціальну. Особливу увагу приділено впливу сучасних викликів, обумовлених війною, на сталий розвиток аграрного сектору.

Встановлено, що в умовах війни значення сталого розвитку зростає, адже забезпечення стійкості підприємств стає критичним фактором для стабільності не лише окремих суб'єктів господарювання, але й національної економіки загалом. Розглянуто ключові аспекти сталого розвитку підприємств в умовах воєнного стану, серед яких особлива увага приділяється економічній стабільності, екологічній адаптації, соціальній відповідальності, логістичній незалежності та операційній гнучкості.

Виділено основні проблеми, які постають перед аграрними підприємствами в сучасних умовах: логістичні збої, пошкодження виробничих потужностей, зниження інвестиційної привабливості, дефіцит трудових ресурсів, а також вплив економічної нестабільності. Ці виклики вимагають від підприємств не лише адаптації бізнес-процесів, але й впровадження інноваційних підходів для досягнення сталого розвитку.

Окремо розглянуто можливості управління ризиками як невід'ємної складової забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах високої невизначеності. Запропоновано концептуальну модель управління ризиками, яка включає ідентифікацію, аналіз, пом'якшення ризиків та впровадження інновацій, спрямованих на зміцнення стійкості підприємств.

Таким чином, у цьому розділі окреслено теоретичні засади та визначено практичні напрямки адаптації аграрних підприємств до кризових умов воєнного стану. Отримані висновки формують базу для подальшого розроблення механізму сталого розвитку на прикладі конкретного підприємства в наступних розділах.

Другий розділ присвячений діагностиці проблем забезпечення сталого розвитку приватного підприємства «Шанс» в умовах воєнного стану. Основними аспектами аналізу стали загальна організаційно-економічна характеристика підприємства, фінансово-економічний аналіз, а також факторно-критеріальне оцінювання організаційно-економічних передумов сталого розвитку. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. ПП «Шанс» є вертикально інтегрованою компанією, що спеціалізується на вирощуванні, переробці та експорті сільськогосподарської продукції. Підприємство активно впроваджує сучасні агротехнології, такі як no-till, та має потужну матеріально-технічну базу, включаючи сучасні переробні заводи. Навіть в умовах воєнного стану підприємство демонструє стабільність, розширює логістичні та виробничі потужності, що свідчить про його адаптивність та високий рівень управління.

Фінансово-економічний аналіз показав: за період 2021–2023 років спостерігається суттєве зростання фінансових показників, включаючи валюти балансу, власного капіталу та активів. Основні засоби значно зросли внаслідок інвестицій у нове обладнання, що сприяло модернізації виробництва та підвищенню ефективності. Показники ліквідності знижуються, що свідчить про потенційні фінансові ризики, особливо у контексті покриття найбільш термінових зобов’язань. Рентабельність підприємства зростає, але рівень ефективності використання ресурсів залишається нижчим за бажаний, що потребує оптимізації витрат.

Було проведено факторно-критеріальне оцінювання сталого розвитку. Найвищі оцінки отримали такі фактори, як інноваційний потенціал (0,56) та аграрна специфіка (0,56), які забезпечують конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Економічна стійкість (0,53) та ресурсна забезпеченість (0,51) мають середній рівень впливу, що свідчить про стабільність фінансового стану та доступність ресурсів. Найнижчі оцінки мають кадровий потенціал (0,29) та ринкова позиція (0,25), що вказує на необхідність інвестицій у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників і вдосконалення

маркетингових стратегій. Були виявлені наступні проблеми та виклики: підприємство стикається з низьким рівнем автоматизації процесів, що стримує подальше підвищення продуктивності; ринкова позиція потребує посилення через вдосконалення маркетингових стратегій та збільшення частки ринку; зниження ліквідності може стати бар'єром для фінансової стабільності в умовах зростаючих короткострокових зобов'язань. Загалом, ПП «Шанс» демонструє високий потенціал для сталого розвитку, особливо завдяки інноваційному підходу та ефективному використанню аграрної специфіки. Проте для забезпечення довгострокової стабільності необхідно вирішити ключові проблеми в управлінні персоналом, оптимізації витрат і вдосконаленні ринкової стратегії.

У третьому розділі систематизовані до подолання викликів, спричинених війною, шляхом розробки комплексного механізму забезпечення сталого розвитку. У підрозділах розглянуто ключові аспекти, які визначають адаптацію підприємства до сучасних реалій. Ідентифіковано ключові виклики сталого розвитку, зокрема ризики, пов'язані з інноваційним потенціалом, аграрною специфікою, економічною стійкістю, ресурсною забезпеченістю, кадровим потенціалом та ринковою позицією. Запропоновано заходи для нейтралізації цих викликів, які включають інвестиції в інноваційні технології, впровадження адаптивних рішень до кліматичних змін, оптимізацію ресурсів та підвищення кадрового потенціалу. Розроблено рекомендації щодо участі ПП «Шанс» у грантовій програмі USAID, спрямованій на розширення логістичних можливостей підприємства. Це включає придбання нових зерновозів, модернізацію автопарку та збільшення обсягів перевезень. Очікується, що реалізація грантової програми дозволить підприємству збільшити обсяги перевезень до 18,000 тонн на рік, забезпечити зростання доходів на 70% та створити нові робочі місця, сприяючи економічній стабільності регіону. Розроблено комплексний механізм, який враховує зовнішні та внутрішні чинники, спрямовані на забезпечення стійкості підприємства до викликів воєнного стану. Включено організаційно-

управлінський блок, який поєднує інноваційно-технологічні, фінансові, соціально-психологічні та ризик-менеджмент складові. Визначено принципи механізму (адаптивність, гнучкість, інтеграція факторів), що дозволяють ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей. Визначені очікувані результати впровадження: забезпечення конкурентоспроможності ПП «Шанс» через модернізацію, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження інновацій; підвищення стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів, зокрема завдяки покращенню управлінських рішень та збільшенню ресурсної бази; сприяння економічній стабільності та зростанню регіону через розширення партнерських відносин, створення нових робочих місць та збільшення обсягів експорту. аким чином, третій розділ визначає системні шляхи забезпечення сталого розвитку ПП «Шанс» в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи спрямовані не лише на подолання поточних викликів, але й на закладення основ для довгострокового розвитку, що відповідає принципам економічної безпеки та стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна наука: розвиток та досягнення / М.В. Зубець, В.А Вергунов, В.І. Власов [та ін.]. К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 470 с.

2. Аграрна реформа в Україні: регіональний аспект: моногр. / В.Г. Ткаченка, В.І. Богачов [та ін]; за ред. проф. В.Г. Ткаченка та проф. В.І. Багачова. Луганськ: "Книжковий світ", 2003. 162с.

3. Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Лупенко [та ін.]. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.

4. Аграрна реформа в Україні: результати, проблеми та перспективи завершення: моногр. / В.Г. Ткаченка, В.І. Богачов [та ін]; за ред. проф. В.Г. Ткаченка та проф. В.І. Багачова. Луганськ: "Книжковий світ", 2006. 228 с.

5. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку)/ [Присяжнюк М.В., Зубець М.В., Саблук П.Т. та інш.]; за ред. М.В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель Веселяка, М.М. Федорова. К.: ННЦ ІАЕ, 2011 1008 с.

6. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового підкомплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 779 с.

7. Борщук С.С., Загорський В.М. Концепція сталого розвитку і проблеми оптимізації економічних систем. *Регіональна економіка*. 2005. No 3. С. 113–119.

8. Бохан А.В. Ефективне екологічне підприємництво – запорука сталого розвитку. *Екологічний менеджмент*. 2006. С. 67–71.

9. Бурик А.Ф. Ефективність функціонування та перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні: монографія / А.Ф. Бурик, А.О. Харенко. Умань: Вид-во СПД Сочінський, 2009. 265 с.

10. Бурик З. Трактування сутності понять: сталий розвиток, державне управління, державне регулювання, державне регулювання сталого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2017. Вип. 21. С. 10–19.

11. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ-Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2009. 1736 с.

12. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. No 2 (125). С. 71–79.

13. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. *Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту:* матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.

14. Вашків П.Г. Теорія статистики: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2001. 320 с.

15. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. No 13. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856 (Дата звернення: 10.10.2023).

16. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку: монографія / за ред. Б.Й. Пасхавера ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. К., 2009. С. 157.

17. Гарбар В.В. Теоретичні основи забезпечення сталого розвитку фермерських господарств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2012. Вип. 81 No2. С. 177–183.

18. Головченко О.Ю. Механізм макроекономічного регулювання стійкого зростання національної економіки в адаптивних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 180–187.

19. Гончарова С.Ю., Гончаров А.Б., Аграмакова Н.В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ.* 2015. No 1. С. 372–377.

20. Гречко А.В., Волок О.О. Сутність категорії «сталий розвиток». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2018. Вип. 22. С. 14–20.

21. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації.* 2020 No15, с. 37-41. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.67

22. Данилишин Б.М. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки.* 2008. No 3 (2). С. 214–218.

23. Довгань Л.Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2008. No 3 (3). С. 71–83.

24. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; за ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.

25. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332 (Дата звернення: 15.11.2023).

26. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи/ Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк [та ін.]. К.: ННЦ "ІАЕ", 2014. 516 с.

27. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. No 1. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vsed_2013_1_1412

28. Кирич Н.Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства : монографія. Тернопіль : ТДТУ ім. І. Пулюя, 2003. 203 с.

29. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць.* 2020. No 17. С. 291–305.

30. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011.

31. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* К., 2021. С. 90-91.

32. Латинін М.А. Аграрний сектор економіки України: механізм державного регулювання : монографія / М.А. Латинін. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. 320 с

33. Македон В.В., Курінна І.Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. No 5 (116). С. 71–77.

34. Малюта Л.Я. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. *Галицький економічний вісник.* 2014. Т. 44. No 1. С. 21–29.

35. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: [монографія.] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.

36. Мануилов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. No 2. С. 60 –64.

37. Мельник Л.М. Реалізація концепції сталого розвитку: місце та роль підприємства. *Схід. Серія «Економічні науки».* 2015. No 8 (140). С. 35–40.

38. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.

39. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. Ляшенко О.І. К.: Педагогічна думка, 2011. 160 с.

40. Подрез О.І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. *Бізнес Інформ.* 2019. No 2. С. 340–347.

41. Полозова Т.В. Модель оцінки можливості інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 65–71.

42. Портер М. Міжнародна конкуренція: конкурентні переваги країн; пер. з англ.; за ред. В. Д. Щетітіна. М: Міжнародні відносини, 1993. 896 с.

43. Портер М. Конкуренція. Видавничий дім "Вільямс", 2005. 608 с.

44. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів; пер. с англ. І. Мінервін. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.

45. Проєкт USAID сприяє збільшенню експорту зерна з України. URL: https://era-ukraine.org.ua/proiekt-usaid-spryiaie-zbilshenniu-eksportu-zerna-z-ukrainy/

46. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. No 2. С. 326–333.

47. Смачило І.І. Методи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку.* 2012. No 2. С. 115–120.

48. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok

49. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020 Том 31 Вип. 70 No 6. С. 135-141. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238

50. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 (Дата звернення: 30.11.2023).

51. Саблук П.Т. Світове і регіональне виробництво аграрної продукції: Монографія / П.Т. Саблук, Г.А. Калієв, В.П. Саблук [та ін.]. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 210 с.

52. Саблук П.Т. Ціна – запорука ефективності сільськогосподарського виробництва. *Наук. вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія "Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*". К.: ВЦ НУБіПУ, 2010. Вип.154. Частина 1. 378 с.

53. Саблук Р.П. Державана підтримка функціонування ринку зерна. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Фінанси і кредит",* 2011. No2. – С.4-10.

54. Світове і регіональне виробництво аграрної продукції: моногр. /П.Т. Саблук, Г.А. Калієв, В.П. Саблук, В.В. Григорук, В.І. Власов. К.: ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2008. 210 с.

55. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. No 2. С. 326–333.

56. Сизоненко О.А. Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством: авто-реф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2009. 20 с.

57. Смирнова І.І., Михайлюта Є.І. Сталий розвиток в Україні: теоретичні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. No 1 (51). С. 10–14.

58. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством: моногр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 320 с.

59. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). No 6. С. 136–141.

60. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика. Монографія. За ред. д. філософ. н. проф., В.Г. Воронкової, д.е.н. проф. Н.Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

61. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 280–285.

62. Формування конкурентної позиції підприємства у умовах кризи: монографія / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Іванов, Н.А. Кизим [та ін]. Х.: ИД "ІНЖЕК", 2007. 376 с.

63. Balabanov V.S., Balabanova A.V., Dudin M.N. Social Responsibility for Sustainable Development of Enterprise Structures. *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11. No 8. P. 111–118. DOI:10.5539/ass.v11n8p111.11

64. Buckley P.J. Measures of International Competitiveness A critical Survey. *Journal of Marketing Management*. 1988. Vol.4 (2). P. 175–200.

65. Depperu D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures. *Working Paper*. No 32.

66. Hall J.K., Daneke G.A. and Lenox M.J. Sustainable development and entrepreneurship: *Past contributions and future directions. Journal of Business Venturing.* 2010. Vol. 25. Issue 5. P. 439–448. DOI:10.1016/j. jbusvent.2010.01.002

67. International Trade Centre. URL: http://www.intracen.org

68. Ivascu L., Izvercianu M. An Approach to Identify Risks in Sustainable Enterprises. *2nd Review of Management and Economic Engineering International Management Conference*. Cluj-Napoca, Romania. 2011.

69. Kuzmin O., Bublyk M., Shakhno A., Korolenko O., and Lashkun H. Innovative development of human capital in the conditions of globalization. *E3S Web of Conferences.* 166, 13011 (2020) ICSF 2020.

70. Mohieldin M. The Sustainable Development Goals and Private Sector Opportunities. URL: http://pubdocs.worldbank.org/en/394231501877501769/The-Sustainable-Development-Goals-and-Private-Sector-Opportunities.pdf

71. Olaosebikan T., Egbon F. and Olayemi K. Mathematical Methods Applied to Economy and Sustainable Development Goals. *Open Journal of Modelling and Simulation.* 2022. 10, 283–291. URL: https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/journal/paperinformation.aspx?paperid=117717

72. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability*. 2020. Issues 10 (1): P. 115–130.

73. The Association of Agricultural Research Institutions in the Near East and North Africa (AARINENA). URL: http://www.aarinena.org

74. Trade and markets: Key publications. Food and Agriculture Organization. Офіційний сайт Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН. URL: http://www.fao.org/economic/est/issues/volatility/en/

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	за ЄДРПОУ	32177427		
Територія Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Вільне	за КАТОТТГ [1]	UA35040290040057572		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 11				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА		0664277973		

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7 730,6	11 098,1
первісна вартість	1011	18 312,5	22 021,2
знос	1012	(10 581,9)	(10 923,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	7 730,6	11 098,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	15 748,0	17 539,3
у тому числі готова продукція	1103	13 921,3	15 504,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 147,0	12 699,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,5	12,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 270,9	12 513,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	290,4	1 827,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	264,9	531,8
Усього за розділом II	**1195**	39 723,7	45 124,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	47 454,3	56 222,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46 661,7	47 728,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	46 681,7	47 748,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2 107,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	350,8	5 542,5
розрахунками з бюджетом	1620	159,6	149,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	1,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	19,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	262,2	654,0
Усього за розділом III	**1695**	772,6	8 474,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	47 454,3	56 222,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 434,4	13 891,8
Інші операційні доходи	2120	912,5	41,0
Інші доходи	2240	127,4	28,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 474,3	13 960,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 195,9)	(10 975,7)
Інші операційні витрати	2180	(4 000,0)	(2 174,1)
Інші витрати	2270	(211,8)	(3,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(17 407,7)	(13 153,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 066,6	807,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	1 066,6	807,5

Керівник _____ Таровик Андрій Петрович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	за ЄДРПОУ	32177427		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA35040290040057572		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 8				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА	0664277973			

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	11 098,1	17 534,8
первісна вартість	1011	22 021,2	28 457,9
знос	1012	(10 923,1)	(10 923,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	11 098,1	17 534,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	17 539,3	25 661,0
у тому числі готова продукція	1103	15 504,8	12 523,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 699,9	14 156,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12,3	63,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 513,6	19 217,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 827,3	3 793,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	76,0
Інші оборотні активи	1190	531,8	4 379,0
Усього за розділом II	**1195**	45 124,2	67 346,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	56 222,3	84 881,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 728,3	56 395,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	47 748,3	56 415,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	8 119,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2 107,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 542,5	5 627,0
розрахунками з бюджетом	1620	149,3	66,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,3	-
розрахунками з оплати праці	1630	19,2	16,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	654,0	14 637,3
Усього за розділом III	**1695**	8 474,0	20 347,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	56 222,3	84 881,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 603,8	17 434,4
Інші операційні доходи	2120	551,8	912,5
Інші доходи	2240	487,5	127,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 643,1	18 474,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21 002,7)	(13 195,9)
Інші операційні витрати	2180	(1 026,6)	(4 000,0)
Інші витрати	2270	(967,1)	(211,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(22 996,4)	(17 407,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 646,7	1 066,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	8 646,7	1 066,6

ЕП ТАРОВИК АНДРІЙ ПЕТРОВИЧ

Керівник _____ Таровик Андрій Петрович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ШАНС"	за ЄДРПОУ	32177427		
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA35040290040057572		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 8				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Центральна, буд. 26, кв. 10, с. ВІЛЬНЕ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27640, УКРАЇНА	0664277973			

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	17 534,8	42 215,7
первісна вартість	1011	28 457,9	50 342,5
знос	1012	(10 923,1)	(8 126,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	17 534,8	42 215,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	25 661,0	27 739,1
у тому числі готова продукція	1103	12 523,4	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 156,4	13 325,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63,9	23,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 217,6	21 058,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 793,0	4 275,6
Витрати майбутніх періодів	1170	76,0	135,3
Інші оборотні активи	1190	4 379,0	4 362,9
Усього за розділом II	**1195**	67 346,9	70 920,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	84 881,7	113 135,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 395,0	74 517,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	56 415,0	74 537,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 119,6	10 582,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 627,0	4 772,9
розрахунками з бюджетом	1620	66,8	18,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	16,0	20,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 637,3	23 203,3
Усього за розділом III	**1695**	20 347,1	28 015,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	84 881,7	113 135,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 584,4	30 603,8
Інші операційні доходи	2120	-	551,8
Інші доходи	2240	91,3	487,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 675,7	31 643,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 728,9)	(21 002,7)
Інші операційні витрати	2180	(2 683,5)	(1 026,6)
Інші витрати	2270	(140,4)	(967,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(22 552,8)	(22 996,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 122,9	8 646,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	18 122,9	8 646,7

ЕП Таровик Сергій Петрович

Керівник _____ Таровик Сергій Петрович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад