

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ВИРОБНИЧОМУ КООПЕРАТИВІ
«БУДЖАК» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Хатіна Романа Борисовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеського національного
технологічного університету,
Володимир ЛАГОДІЄНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 10 » липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Роману ХАТІНУ

1. Тема роботи: *«Управління діяльністю та підвищення її ефективності у сільськогосподарському виробничому кооперативі «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Людмила БАХЧИВАНЖИ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 211 від 10. 07.2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність сільськогосподарської кооперації та особливості управління діяльністю кооперативу;

- обґрунтувати принципи та організаційно-економічний механізм управління виробничо - господарською діяльністю сільськогосподарського кооперативу;

- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського кооперативу.

5.2. Аналітичний розділ:

- здійснити діагностику ринкових передумов управління діяльністю сільськогосподарського кооперативу;

- оцінити ресурсний потенціал СВК «Буджак» та ефективність його використання;

- здійснити аналіз ефективності управління діяльністю СВК «Буджак».

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегію розвитку СВК «Буджак» на основі SWOT-аналізу;

- розробити пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю кооперативу;

- провести економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико - методичного розділу:

Організаційно – економічний механізм управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами, методики оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу, застосування показників фінансового стану, ділової активності та ефективності діяльності на різних етапах життєвого циклу підприємства, показники оцінки ефективності управління діяльністю прибуткового (виробничого) кооперативу.

6.2. До аналітичного розділу:

Структура внесків у статутний капітал засновників СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, розміри СВК «Буджак», динаміка показників розміру СВК «Буджак», організаційна виробнича структура СВК «Буджак», склад пайового капіталу сільськогосподарського виробничого кооперативу, власний капітал СВК «Буджак», склад і структура активів на кінець року в СВК «Буджак», ступінь забезпеченості виробничими ресурсами та його динаміка в СВК «Буджак», організаційна структура управління СВК «Буджак», динаміка фінансових результатів СВК «Буджак», показники фінансової стійкості та ділової активності СВК «Буджак», інтегральні показники динаміки ефективності управління діяльністю та діловою активністю СВК «Буджак», економічна ефективність діяльності СВК «Буджак», динаміка показників ефективності управління діяльністю СВК «Буджак».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Аналіз конкурентного середовища за М. Портером для СВК «Буджак», оцінка позиції СВК «Буджак» щодо дії сил конкурентного середовища, Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища для збутової діяльності СВК «Буджак», оцінка ступеня важливості та ймовірності реалізації можливостей діяльності СВК «Буджак», оцінка ступеня важливості та ймовірності реалізації загроз для діяльності СВК «Буджак», Сильні і слабкі сторони у внутрішньому середовищі СВК «Буджак», ступінь важливості та ймовірності реалізації сильних сторін СВК «Буджак», ступінь важливості та ймовірності реалізації слабких сторін СВК «Буджак», стратегічні рішення для підвищення ефективності управління діяльністю СВК «Буджак», напрями формування інноваційної моделі розвитку СВК «Буджак», основні напрями впровадження маркетингу

взаємодії в СВК «Буджак», виконання функцій маркетингового управління адміністративно-управлінським персоналом СВК «Буджак», урожайність сільськогосподарських культур в СВК «Буджак», характеристика умов застосування технології вертикального обробітку ґрунту, обсяги залишків нереалізованої продукції у СВК «Буджак», затрати на придбання елеватора та грошові надходження від реалізації продукції, що планується до зберігання; розрахунок додаткового ефекту (чистого прибутку) від зберігання продукції рослинництва в результаті реалізації проєкту з будівництва елеватора; розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту з побудови зернокомплексу очищення, сушіння і зберігання продукції рослинництва в СВК «Буджак»; Ефективність інвестиційного проєкту з побудови елеватора NL 22/24 у СВК «Буджак».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти з питань сільськогосподарської кооперації, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність малого підприємства (спрощена фінансова звітність, додаток до НП(С)БО 25, за 2019 -2023 рр.), матеріали власних спостережень.

8. Дата видачі завдання: 10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-10.12.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	11.12.2024-25.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	28.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	28.12.2025-10.01.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.01.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	24.01.2025-26.01.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	28.01.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Роман ХАТІН

Науковий керівник: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Хатін Р.Б. «Управління діяльністю та підвищення її ефективності у сільськогосподарському виробничому кооперативі «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах глобальних викликів та кризового стану економіки в аграрному секторі країни зростає роль такої форми організації виробництва, як кооперація. У розвинених країнах кооперативний рух є поширеним в аграрній сфері і сприяє виживанню фермерів за рахунок об'єднання зусиль щодо проблемних аспектів діяльності, які забезпечити самотужки одноосібним господарствам неможливо.

В аграрному секторі національної економіки сільськогосподарські кооперативи стикаються з великою кількістю перешкод, що обумовлює незначну їх частку в загальній кількості суб'єктів господарювання як економіки в цілому, так і в сільському господарстві, незважаючи на численні переваги кооперативів.

Науково-теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління формуванням та діяльністю сільськогосподарських кооперативів широко висвітлені у науковій, методичній та навчальній літературі такими вченими, як Андрійчук В.Г., Абрамова І.В., Величко І.М., Даниляк І. М., Зіновчук В., Кулинич П. Ф., Малік М.Й., Лузан Ю.Я., Молдаван Л., Месель-Веселяк В. Я., Павленчик Н.Ф., Ревуцька А.О., Смолій Л.В. та інші вчені.

Дослідження цих вчених забезпечили деталізований методичний інструментарій для управління діяльністю підприємств кооперативної моделі, проте сучасний стан і проблеми розвитку кооперації, особливо виробничої, вимагають подальших досліджень, зокрема на мікрорівні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо – еколого - економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування і розробка теоретичних положень та науково прикладних рекомендацій з удосконалення управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний

розділи кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність сільськогосподарської кооперації та особливості управління діяльністю кооперативу;
- обґрунтувати принципи та організаційно-економічний механізм управління виробничо - господарською діяльністю сільськогосподарського кооперативу;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського кооперативу.
- здійснити діагностику ринкових передумов управління діяльністю сільськогосподарського кооперативу;
- оцінити ресурсний потенціал СВК «Буджак» та ефективність його використання;
- здійснити аналіз ефективності управління діяльністю СВК «Буджак».
- оптимізувати виробничу програму розвитку СВК «Буджак»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю кооперативу ;
- провести економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та прикладні аспекти управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод на засадах системного підходу, використання прийомів універсального методу (аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, моделювання) та методів економічного дослідження. В процесі дослідження застосовувались прийоми економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного, абстрактно-логічного методів, методів експертних оцінок, зокрема SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього маркетингового середовища підприємства. Для наочного представлення результатів дослідження використано таблично-графічний прийом статистичного методу.

Елементи наукової новизни полягають в уточненні методичного підходу і системи показників для оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу з використанням фінансових, маркетингових показників, групи показників ефективності діяльності кооперативу, ефективності праці та рекомендацій щодо використання інтегральних показників ефективності використання власного капіталу виробничого кооперативу у розрізі його складових та фондів, що формуються при створенні кооперативу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені у науковій публікації в Міжнародному журналі «Інтернаука»: Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін

Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний журнал Інтернаука. №12 (92). 2024.: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-1054>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 87 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Науково-теоретичні та методичні засади управління діяльністю сільськогосподарських виробничих кооперативів та оцінки її ефективності» висвітлено сутність сільськогосподарської кооперації та принципи управління виробничими кооперативами в аграрному секторі, розглянуто організаційно – економічні засади функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу та надано характеристику складових економічного та організаційного механізмів управління діяльністю кооперативу, обґрунтовано методичні засади аналізу та оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

У другому розділі «Ресурсний потенціал та аналіз ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу» наведено економічну характеристику СВК «Буджак», проаналізовано його розміри відповідно критеріїв Господарського Кодексу України, та надано характеристику і складові організаційної структури досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу «Буджак». Проаналізовано ступінь забезпеченості основними складовими ресурсного потенціалу кооперативу та надано оцінку ефективності його використання. Здійснено аналіз ефективності управління діяльністю досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу.

У третьому розділі «Напрями вдосконалення управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу та підвищення її ефективності» проведено SWOT- аналіз СВК «Буджак», за результатами якого обґрунтовані стратегічні рішення щодо використання сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища, нейтралізації загроз зовнішнього середовища і слабких сторін кооперативу. Запропоновано заходи щодо формування цифрової моделі управління діяльністю кооперативу та обґрунтовано інвестиційний проект розвитку інфраструктурного потенціалу кооперативу, який розглядається як альтернатива варіанту реалізації основної продукції кооперативу одразу в період збирання врожаю. Методом дисконтування грошових потоків обґрунтовані показники рентабельності інвестицій, внутрішньої норми доходності та визначено термін окупності інвестицій.

Висновки

Узагальнення теоретико - прикладних аспектів управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах дозволяють зробити наступні висновки:

1 Організаційно-економічний механізм управління діяльністю кооперативу зазнав суттєвих змін і вдосконалення, що проявляється у визнанні поділу кооперативів аграрного сектору на прибуткові і неприбуткові, передбачає можливість об'єднання фізичних і юридичних осіб та розширення інвестиційних можливостей виробничих кооперативів. Методичний підхід до оцінки ефективності управління діяльністю кооперативу має враховувати показники рентабельності власного капіталу, диференційовані за окремими складовими пайового капіталу, та за сферами управління діяльністю кооперативу.

2. У структурі власного капіталу СКВ «Буджак» 68,5 % припадає на нерозподілений прибуток. 33,6 % - становить пайовий капітал. Незначну частку, 1,8 % займає додатковий капітал. Наявність неоплаченого капіталу на суму 2132 тис. грн обумовлює досить нестійкий фінансовий стан кооперативу та його непривабливість для кредиторів. Незважаючи на рентабельну діяльність протягом досліджуваного періоду, ефективність виробництва і реалізації продукції перебуває на межі беззбитковості. Спостерігається низький рівень ефективності управління діяльністю кооперативу як за показниками, обчисленими за чисельністю управлінського персоналу, так і за показниками витрат на управління.

3. Можливості для розвитку СВК «Буджак» полягають у диверсифікації виробничої інфраструктури, цифровій трансформації та активному використанні маркетингових інструментів в управлінні діяльністю. Інноваціями у сфері управління пропонується охопити впровадження концепції маркетингу відносин, яка в найбільшій мірі відповідає особливостям сучасного аграрного підприємства і дозволить сформувати реально лояльного до підприємства персоналу та лояльних споживачів і партнерів. Пропонується впровадити цифрову технологію управління на основі платформи фармменеджменту. У сфері виробництва пропонується впровадження сучасної технології вертикального обробітку ґрунту. З метою запобігання збутовим ризикам пропонується реалізувати інвестиційний проект з будівництва зернового комплексу для очищення, сушіння і зберігання зерна типу NL 22/24 на зберігання 50000 ц.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. **Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії.** Міжнародний журнал Інтернаука. №12 (92). 2024.: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-1054>

АНОТАЦІЯ

Хатін Р.Б. «Управління діяльністю та підвищення її ефективності у сільськогосподарському виробничому кооперативі «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність сільськогосподарського виробничого кооперативу, висвітлено організаційно-економічний механізм управління діяльністю кооперативу аграрного сектора, обґрунтовано методичний підхід до оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу, що функціонує з метою отримання прибутку.

Проведено аналіз ресурсного потенціалу СВК «Буджак», розглянуто організаційну структуру підприємства, здійснено оцінку ефективності управління діяльністю виробничого кооперативу. Здійснено оцінку конкурентної позиції СВК «Буджак» на основі оцінки п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера.

Обґрунтовано стратегічні рішення щодо вдосконалення управління діяльністю кооперативу. Розроблені заходи щодо формування цифрової моделі управління, впровадження інноваційних методів обробітку ґрунту з використанням цифрових технологій, методом дисконтування грошових потоків обґрунтовано інвестиційний проект розвитку виробничої інфраструктури кооперативу.

Ключові слова: управління діяльністю, сільськогосподарський виробничий кооператив; власний капітал, пайовий капітал, ефективність управління, маркетинг взаємодії, цифрова модель управління, інвестиційний проект.

ANNOTATION

Khatin R.B. Management of activities and increasing its efficiency in the agricultural production cooperative «Budzhak», Izmail district, Odessa region. – On the rights of the manuscript.

Qualification work for the degree of “master” in the specialty 073 – “Management”. – Odessa State Agrarian University, Odesa, 2024.

The qualification work examines the essence of an agricultural production cooperative, highlights the organizational and economic mechanism of managing the activities of an agricultural sector cooperative, and justifies a methodological approach to assessing the effectiveness of managing the activities of an agricultural production cooperative that functions for the purpose of making a profit.

An analysis of the resource potential of the agricultural production cooperative “Budzhak” was conducted, the organizational structure of the enterprise was considered, and the effectiveness of managing the activities of the production cooperative was assessed. The competitive position of the agricultural production cooperative “Budzhak” was assessed based on the assessment of the five competitive forces according to the M. Porter model.

Strategic decisions to improve the management of the cooperative's activities are substantiated. Measures have been developed to form a digital management model, implement innovative methods of soil cultivation using digital technologies, and an investment project for the development of the cooperative's production infrastructure is substantiated using the method of discounting cash flows.

Keywords: activity management, agricultural production cooperative; equity, share capital, management efficiency, interaction marketing, digital management model, investment project.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	7
1.1. Сутність сільськогосподарської кооперації та принципи управління виробничими кооперативами в аграрному секторі	7
1.2. Організаційно – економічні засади функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу	11
1.3. Методичні засади аналізу та оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу	18
РОЗДІЛ 2. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ	27
2.1. Економічна характеристика СВК «Буджак», його розміри та організаційна структура	27
2.2. Ресурсний потенціал кооперативу та ефективність його використання	32
2.3. Ефективність управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	46
3.1. Обґрунтування стратегії управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу	46
3.2. Удосконалення управління діяльністю СВК «Буджак» на засадах впровадження інновацій та формування цифрової моделі виробництва	59
3.3. Економічне обґрунтування інвестиційного проекту розвитку інфраструктурного потенціалу кооперативу	67
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальних викликів та кризового стану економіки в аграрному секторі країни зростає роль такої форми організації виробництва, як кооперація. У розвинених країнах кооперативний рух є поширеним в аграрній сфері і сприяє виживанню фермерів за рахунок об'єднання зусиль щодо проблемних аспектів діяльності, які забезпечити самотужки одноосібним господарствам неможливо.

В аграрному секторі національної економіки сільськогосподарські кооперативи стикаються з великою кількістю перешкод, що обумовлює незначну їх частку в загальній кількості суб'єктів господарювання як економіки в цілому, так і в сільському господарстві, незважаючи на численні переваги кооперативів.

Науково-теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління формуванням та діяльністю сільськогосподарських кооперативів широко висвітлені у науковій, методичній та навчальній літературі такими вченими, як Андрійчук В.Г. [3], Абрамова І.В. [5], Величко І.М. [11], Григорєва Х. [18], Даниляк І. М. [20], Зіновчук В., Малік М., Молдаван Л. [22-23], Кулинич П. Ф. [34], Малік М.Й., Лузан Ю.Я. [37-38], Молдаван Л.[39], Месель-Веселяк В. Я. [40], Павленчик Н.Ф. [47], Ревуцька А.О., Смолій Л.В. [58] та інші вчені.

Дослідження цих вчених забезпечили деталізований методичний інструментарій для управління діяльністю підприємств кооперативної моделі, проте сучасний стан і проблеми розвитку кооперації, особливо виробничої, вимагають подальших досліджень, зокрема на мікрорівні.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково-теоретичних та методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Для реалізації поставленої мети як кінцевого результату дослідження поставлено наступні завдання:

- дослідити сутність сільськогосподарської кооперації та особливості управління діяльністю виробничого кооперативу;
- обґрунтувати принципи та організаційно-економічний механізм управління виробничо - господарською діяльністю сільськогосподарського кооперативу;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності діяльності сільськогосподарського кооперативу.
- здійснити діагностику ринкових передумов управління діяльністю сільськогосподарського кооперативу;
- оцінити ресурсний потенціал СВК «Буджак» та ефективність його використання;
- здійснити аналіз ефективності управління діяльністю СВК «Буджак».
- обґрунтувати стратегію розвитку СВК «Буджак» на основі SWOT-аналізу;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю кооперативу;
- провести економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та прикладні аспекти управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах СВК «Буджак» Ізмайльського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод на засадах системного підходу, використання прийомів універсального методу (аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, моделювання) та методів економічного дослідження. В процесі

дослідження застосовувались прийоми економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного, абстрактно-логічного методів, методів експертних оцінок, зокрема SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього маркетингового середовища підприємства. Для наочного представлення результатів дослідження використано таблично-графічний прийом статистичного методу.

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили положення економічної теорії та теорії управління, матеріали публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених з питань менеджменту, економіки і організації кооперативних форм господарювання в аграрному секторі. Інформаційними матеріалами послужили нормативно-правові акти, що регламентують розвиток підприємництва і сільськогосподарської кооперації як його організаційної форми, дані Державної служби статистики України, аналітика статистичної та фінансової звітності досліджуваного підприємства (додаток А).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні методичного підходу і системи показників для оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу з використанням фінансових, маркетингових показників, групи показників ефективності діяльності кооперативу, ефективності праці та рекомендацій щодо використання інтегральних показників ефективності використання власного капіталу виробничого кооперативу у розрізі його складових та фондів, що формуються при створенні кооперативу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження у кваліфікаційній роботі полягає в обґрунтуванні методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу та прикладних аспектів щодо їх реалізації в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені у науковій публікації в Міжнародному журналі «Інтернаука»

Публікації.

1. Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний журнал Інтернаука. №12 (92). 2024.: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-1054>

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1. Сутність сільськогосподарської кооперації та принципи управління виробничими кооперативами в аграрному секторі

Виробництво, як процес притаманний підприємствам і суб'єктам підприємництва, має різноманітні форми організації. Однією з найдавніших форм в історії економіки є кооперація, яка була притаманна господарюванню з давніх часів. Вона виникала там і тоді, колективні форми праці і власності дозволяли на основі взаємопідтримки та взаємодопомоги вирішувати проблеми, що не під силу одній особі або одноосібному підприємцю.

Кожному суспільству в історії були притаманні свої види кооперації. Іноді кооперація мала примусовий з боку держави характер, але в людини завжди виникали потреби у добровільній кооперації, що давало підстави для виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Так, Лендел М.А., Збарський В.К., Талавиря М.П., Газуда Л.М. у своїй монографії, присвяченій дослідженню кооперативного руху звертають увагу на те, що кооперація виникала як опір тим соціально-економічним процесам і тенденціям, які час від часу виникають у суспільстві [45, с. 7].

Ці ж автори зазначають, що де і в якій країні зародилась та чи інша ідея кооперації в певній сфері діяльності людей, та форма і набула поширення в даній країні. Прикладом тому є розвиток виробничих кооперативів у Франції, поширення у Німеччині отримала кредитна кооперація, а у Англії зародилась споживча кооперація [45, с. 9].

Науковці, досліджуючи сутність кооперативу, зазначають, що під кооперативом слід розуміти форму організації підприємницької діяльності, сутність якої не впливає на економічний вираз результату його діяльності, оскільки в середині самого кооперативу процес виробництва і створення вартості не відрізняється від того результату, який отримують підприємства

інших організаційно-правових форм. Таке тлумачення кооперативу дає Міжнародний Кооперативний Альянс [46] у своєму статуті і такий підхід застосовується в законодавстві з питань кооперації різних країн, де має місце і на законодавчому рівні регламентована ця форма господарювання і підприємництва.

Дослідники Лендел М.А., Збарський В.К., Талавиця М.П., Газуда Л.М. звертають увагу на існування двох термінів «кооперація» і «кооператив». Термін «кооперація» застосовують у тих випадках, коли мова йде про об'єднання праці, майна, фінансових та інших ресурсів для забезпечення діяльності суб'єкту підприємництва. У разі, коли йде мова про організаційно-правову форму господарювання або підприємництва в тій або іншій сфері, використовується термін «кооператив» [45, 10].

Досліджуючи сутність кооперації, Малік М.Й., визначає цей процес як добровільне об'єднання ресурсів зацікавлених осіб з метою отримання економічних і соціальних результатів, які можна отримати об'єднаними або груповими діями чи зусиллями [38, 39].

Кооперативи ж трактують як добровільні об'єднання в залежності від виду кооперативу фізичних або юридичних осіб, їх праці та матеріального і інтелектуального майна та грошових ресурсів з метою провадження певного виду діяльності на засадах в окремих видах кооперативів обов'язкової трудової участі в діяльності цього об'єднання. При цьому в науковій та науково-методичній літературі можна зустріти два види інтерпретації або трактування сутності кооперативу: ті, що наведені в законодавстві країн та трактування, що даються науковцями – дослідниками проблем розвитку кооперації. Виходячи з цього, в міжнародній практиці мають місце різні класифікації кооперативів:

- державні відповідно законодавства, що використовуються на рівні державного управління;
- наукові, що застосовуються у наукових та науково-популярних публікаціях з питань дослідження кооперації науковцями і практиками.

Одна з таких класифікацій, що наводиться в наукових публікаціях, здійснена М. Туган – Барановським, налічує 9 видів кооперативів [64]. Різні підходи застосовуються у країнах з розвиненою кооперацією. При цьому мають місце підходи галузевої класифікації з виділенням сільськогосподарських кооперативів. Так, у США виділяють як сільськогосподарські молочні кооперативи – за видом продукції, що виробляється, та кооперативи, що надають послуги: збутові, заготівельні та сервісні. У класифікації кооперативів Німеччини сільськогосподарські кооперативи не виділяють як окрему групу кооперативів [45, с. 12].

В Україні на даний час створення і функціонування кооперативів регламентується чинним Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» (редакція Закону від 15.11.2024 р.), у якому дається трактування поняття сільськогосподарського кооперативу як юридичної особи з наступними ознаками цієї організаційно-правової форми підприємництва:

- утворюється фізичними та/або юридичними особами;
- засновники є виробниками сільськогосподарської продукції;
- об'єднання відбувається добровільно;
- членство здійснюється на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності;
- об'єднання здійснюється з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб [56, стаття 1].

Сільськогосподарські кооперативи порівняно з іншими формами господарювання мають свої переваги, що обумовлюють створення цих добровільних об'єднань та стимулюють до вступу у кооперативи:

- завдяки кооперації забезпечується демократичність в управлінні та прозорість управлінської діяльності;
- об'єднання сприяє збільшенню прибутку;
- створюється можливість забезпечення та підвищення якості продукції і послуг;

- створюється можливість знизити витрати, завдяки формуванню великої партії замовлення, на купівлю матеріалів і сировини для виробничої діяльності;
- створюються умови щодо зростання частки ринку збуту продукції та підвищення конкурентоспроможності;
- полегшуються умови для юридичної підтримки діяльності кооперативу;
- підвищується рівень соціально-економічної ефективності діяльності кооперативу порівняно з одноосібними формами господарювання.

У світовій практиці кооперативного руху відпрацьовані принципи кооперації, що уявляють собою економічні та організаційні норми і правила, на основі яких здійснюється діяльність підприємств кооперативної форми.

Світова практика відпрацювала найбільш прогресивні принципи кооперації, у складі яких виділяють базові, міжнародні, національні і специфічні або спеціальні принципи.

Узагальнюючи принципи, сформульовані Міжнародним Кооперативним Альянсом, можна назвати наступні фундаментальні принципи, які в повній мірі враховані в законодавстві України з питань сільськогосподарської кооперації [46]:

- добровільність об'єднання у кооператив;
- демократичність управління;
- прозорість діяльності;
- економічний внесок членів кооперативу в його діяльність;
- кооператив є незалежним і самостійно визначає напрями діяльності;
- кооперативна освіта;
- можливість кооперації (об'єднання кооперативів);
- соціальна відповідальність перед суспільством (в сільськогосподарському кооперативі - перед сільською громадою).

Як організаційно-правова форма, кооператив виконує важливі функції: економічну, організаційну, соціальну. Економічна функція проявляється в

тому, що кооператив функціонує як господарююче підприємство – юридична особа. Організаційна функція полягає у формуванні відповідних управлінських структур даної форми господарювання. Соціальна функція проявляється в тому, що кооператив, особливо у сфері сільськогосподарського виробництва, виконує важливу роль у суспільних відносинах, завдяки їх соціальній відповідальності перед сільською громадою.

1.2. Організаційно – економічні засади функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу

Основні функції кооперативів визначають механізм і аспекти їх діяльності. При цьому пріоритетність цих функцій може трактуватись по – різному.

Економічна складова управління діяльністю кооперативів характеризується наступними ознаками:

- членські внески членів кооперативу (вступні, майнові. пайові та інші
- регламентуються статутом);
- власність членів кооперативу і самого кооперативу підлягає розмежуванню;
- розподіл дивідендів і їх обмеження;
- доходи кооперативу розподіляються між членами пропорційно трудовій участі або пропорційно до здійснених операцій з кооперативом.

Організаційну складову управління діяльністю кооперативу характеризують наступні ознаки:

- добровільність об'єднання;
- відкритість членства, право вільного виходу зі складу кооперативу, можливість асоційованого членства;
- контроль діяльності (статутом передбачене створення ревізійної комісії і наглядової ради кооперативу);
- автономія функціонування і незалежність, що проявляється у

організаційній відокремленості кооперативу у економічному середовищі;

Соціальна складова управління виробничим кооперативом в сільському господарстві характеризують такі ознаки:

- кооперативна освіта, підвищення кваліфікації членів кооперативу;
- партнерство між кооперативами;
- підтримка і сприяння сільській громаді.

Механізм управління сільськогосподарським виробничим кооперативом уявляє собою складну систему, що поділяється на дві складові: організаційну та економічну (рис. 1.1).

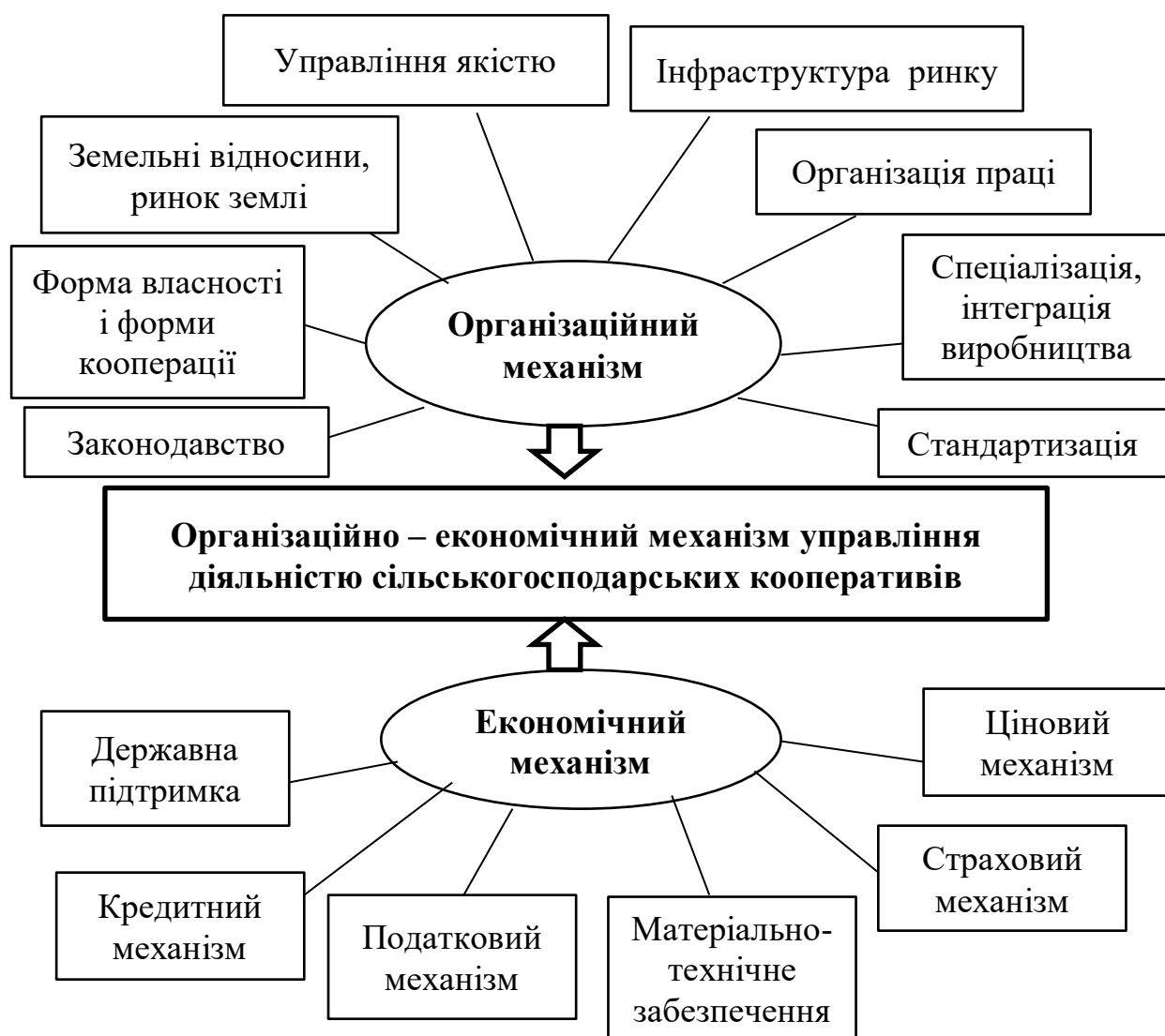


Рисунок 1.1 – Організаційно – економічний механізм управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами

Побудовано та доповнено на основі узагальнення джерел [19, 20, 23]

Організаційний механізм управління діяльністю сільськогосподарських виробничих кооперативів в першу чергу представлений інститутом законодавства, що є складовою правового середовища зовнішнього по відношенню до підприємств макросередовища. У цьому інституційному елементі організаційного механізму пріоритетну роль відіграють Господарський кодекс України [17], Земельний кодекс України [24], Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», прийнятий як розвиток Закону України 2012 року [56].

Особливість даного елементу організаційного механізму полягає в тому, що він взаємопов'язаний і з елементами економічного механізму: кредитуванням суб'єктів підприємництва і державною підтримкою аграрних товаровиробників, страхуванням діяльності, вимогами до аграрних технологій з догляду за рослинами і захистом рослин [51, 52, 53, 54, 55, 57].

Завдяки дієвій державній підтримці кооперативної форми господарювання можливим є врегулювання основної проблеми аграрного бізнесу - проблеми, пов'язаної зі збутом продукції і формуванням цінової політики і управління формуванням прибутку як кінцевого результату діяльності. У разі кооперації значної кількості виробників аграрної продукції у неприбутковий збутовий кооператив, виробники продукції – члени даного кооперативу могли би самостійно формувати великі партії продукції та виходити на зовнішні ринки, оминаючи посередників, в яких концентрується на даний час переважаюча частка доданої вартості.

Визнання у новому Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» поділу кооперативів на прибуткові і неприбуткові і надання збутовим кооперативам статусу неприбуткових в певній мірі вдасться подолати існуючу проблему збутової діяльності і підвищити рівень самостійності членів такого кооперативу у системі розподілу.

Одним з ключових елементів інституційного середовища є ринок землі, оскільки даний чинник макросередовища з одного боку відкриває нові

можливості щодо збільшення земельного банку кооперативу за рахунок купівлі землі, а з іншого несе загрози його скорочення або втрати.

З огляду на передбачену законодавством та статутом підприємства можливість безперешкодного виходу з кооперативу його членів з правом повернення пайового внеску, у тому числі земельного паю, то у разі настання такої ситуації підприємство може втрачати частину земельного масиву. Це ж може стосуватися й вилучення своїх земельних паїв асоційованими членами. Тому кооперативу та його вищому органу управління і виконавчому органу слід ретельно будувати оптимальні відносини з власниками земельних паїв, формувати лояльного до підприємства орендодавця. З іншого боку сільськогосподарському кооперативу слід здійснювати маркетинг земельних відносин, дослідження ринку землі і такого суб'єкту ринку як власники земельних ділянок з метою масштабування свого земельного банку.

Економічний механізм сільськогосподарських прибуткових (виробничих) кооперативів відрізняється від економічного механізму інших організаційно-правових форм. Незважаючи на те, що в цих кооперативах, як і в товариствах з обмеженою відповідальністю має місце об'єднання капіталу засновників, приймається статут, формується статутний і резервний капітал, але у виробничих кооперативах члени підприємства зобов'язані брати майнову участь у кооперативі, на вимогу створення пайового і неподільного фонду, внесок у який не повертається у разі виходу з кооперативу. Не завжди привабливою для членства в кооперативі є обов'язкова трудова участь у діяльності виробничого кооперативу.

Перевагами кооперативу є те, що законодавчо не регламентується мінімальний розмір пайового внеску та порядок його формування, що є предметом самостійного рішення засновників кооперативу. Кооператив має право самостійно визначати свою структуру та внутрішні взаємовідносини в процесі управління підприємством.

Проблемною є ситуація щодо скорочення чисельності виробничих кооперативів в сільському господарстві протягом останніх років. Причиною

такого скорочення, як виявлено дослідженнями вчених [45, с. 38], є саме недосконалість економічного механізму управління діяльністю виробничих кооперативів. Фізичні особи, які стають членами кооперативу, не є самостійними виробниками: вони внесли свій земельний і майновий пай у пайовий і майновий капітал кооперативу для спільної діяльності. А це означає втрату стимулу до підвищення ефективності його використання.

Іншим недоліком економічного механізму є те, що обов'язкова трудова участь у діяльності кооперативу в умовах необхідності капіталізації і, як наслідок цього процесу - заміни праці капіталом, породжує надлишок робочої сили. Це у свою чергу обумовлює зростання витрат на оплату праці, зростання собівартості продукції і, відповідно зниження прибутку і рентабельності. Виникає протиріччя між інтересами окремих членів кооперативу, які зацікавлені у збільшенні розподілу доходів на виплати дивідендів, і інтересами підприємства в цілому, яке має корпоративну ціль – економічно зростати. А збільшення витрат на виплати членам кооперативу не залишає економічної основи для такого зростання.

Причиною припинення діяльності кооперативів або їх реорганізації в інші організаційно-правові форми є й значне соціальне навантаження кооперативу щодо соціальної відповідальності перед членами господарства та сільською громадою. Такі соціальні витрати поступово ведуть до суттєвого зростання витрат, які не окупаються доходами, приводять до збитковості і згодом до банкрутства. Тому тут потрібно знайти оптимальний варіант соціальної відповідальності і витрат на соціальні заходи.

Науковці, які досліджують правові аспекти функціонування сільськогосподарської кооперації, звертають увагу на те, що оновлений Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», що прийнятий з метою гармонізації з законодавчими положеннями щодо кооперації у Європейському Союзі, вносить у сутність кооперативів аграрного сектору корпоративні ознаки, які притаманні в нашій країні господарським товариствам [17, с.75].

Це стосується зміни положень управління сільськогосподарським кооперативами щодо голосування з метою прийняття управлінських рішень. Демократичний підхід «один член кооперативу – один голос» у новому організаційному механізмі управління змінено. Члени кооперативу можуть отримувати право на додаткові голоси відповідно їх участі у справах кооперативу. Змінено і підхід до трактування такої участі. У попередньому Законі така участь трактувалась як «обов’язкова трудова участь», у новому Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» така участь трактується як «участь у господарській діяльності кооперативу» або як «частка в обороті кооперативу». Науковці правової сфери звертають увагу на те, що такий підхід порушує принцип рівноправності членів кооперативу та демократичності. З іншого боку є ймовірність, що члени кооперативу, які отримують додаткові голоси, будуть більш зацікавленими у підвищенні ефективності діяльності кооперативу і це надасть поштовху до економічного зростання.

Механізм управління сільськогосподарським кооперативом зазнав змін ще й в тому плані, що тепер Загальні збори учасників дещо відстороняються від питань оперативного управління. Наприклад, звільнення членів кооперативу або прийняття нових членів тепер може відбуватись без рішення загальних зборів засновників, які зосереджуються переважно на стратегічному управлінні і прийнятті найбільш важливих в житті кооперативу рішень. Науковці з правових питань відзначають, що це сприятиме зниженню конфліктності проведення зборів, але з іншого боку може знизити такі переваги кооперативу як можливість під час зборів отримати належний рівень взаємопідтримки, солідарність, допомога членам кооперативу.

Дискусійними є правочинності власності на майно кооперативу, які трактуються у Законі як колективна форма власності, у той час як науковці з питань права власності сходяться на тому, що необхідно визнати форму власності приватною [18, с.75].

Особливістю управління діяльністю кооперативів є те, що в них передбачене й асоційоване членство. У виробничому сільськогосподарському кооперативі асоційованими визнаються члени, які здійснили пайовий внесок (наприклад, земельний пай) і мають право дорадчого голосу. Новий Закон трактує таке членство як інвестиційну діяльність і регламентує асоційоване членство лише для прибуткових кооперативів.

Новий закон створює умови для підвищення інвестиційної привабливості прибуткових сільськогосподарських кооперативів для усіх його членів. Це може бути досягнуто за рахунок надання можливості щодо збільшення частки доходу, що відводиться до розподілу між членами кооперативу. Передбачено, що ця частка може збільшуватись з 20 до 80 %.

Змінюється в сучасних умовах і погляд на виплати членам прибуткового кооперативу, це характеризується запровадженням поняття «дивідендів» та такого їх виду, як патронажні дивіденди лише для прибуткового (підприємницького) кооперативу. Це дасть можливість ліквідувати таку важливу проблему в діяльності неприбуткового кооперативу, як взаємовідносини з податковими органами, які могли раніше у разі виплат доходу членам кооперативу позбавити його статусу «неприбутковості».

Таким чином, економічний механізм управління діяльністю сільськогосподарських виробничих кооперативів характеризується після прийняття Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» вдосконаленням в частині обов'язків його членів, розподілу доходів кооперативу, формування капіталу та трудового потенціалу підприємства. головним досягненням є суттєві зрушення щодо формування інвестиційної привабливості кооперативу.

Проте, ці зміни ще вимагають вивчення, подальших досліджень та апробації на практиці, що дасть можливість забезпечити належний науковий

супровід управління діяльністю кооперативної форми господарювання, особливо в контексті Євроінтеграції.

1.3. Методичні засади аналізу та оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу

В управлінні діяльністю підприємств важливо не лише здійснити організаційні заходи та виконати функції планування, важливо і необхідно виконувати функції контролю і аналізу. Це у свою чергу вимагає розробки і наявності відповідних методик, які б давали бажаний результат аналізу, що дозволить мати достовірну і зрозумілу оцінку досягнутого рівня ефективності управління діяльністю підприємства. З огляду на те, що в аграрному секторі функціонують підприємства різних організаційно правових форм, кожна з яких має свої особливості, необхідно адаптувати методики аналізу і систему показників до особливостей різних моделей організації підприємництва. Такої методики потребує й кооперативна модель аграрного бізнесу. Важливо також мати й інтегральний показник, який би дав можливість мати узагальнену оцінку, оскільки, як показує статистична аналітика, окремі показники можуть змінюватись в різних напрямках і однозначної оцінки можуть не давати.

У зарубіжній практиці для оцінки ефективності функціонування підприємств та ефективності управління бізнесом велику увагу приділяють таким показниками, рівень рентабельності активів (Return of Assets, ROA) рівень рентабельності акціонерного капіталу (Return of Equity, ROE), що розраховують співвідношенням чистого прибутку від діяльності підприємства і обсягу активів (авансованого капіталу) у разі обчислення рентабельності активів та чистого прибутку і акціонерного капіталу (у разі обчислення ROE). Ці показники можуть цілком бути рекомендовані до їх застосування для оцінки управління діяльністю підприємств національної економіки з урахуванням особливостей формування капіталу підприємства.

Так, у сільськогосподарських виробничих кооперативах, де формується статутний капітал, неподільний та пайовий фонди, здійснюється вступний внесок на розвиток підприємства і формується в цілому власний капітал, який у свою чергу може змінюватись у бік зростання за рахунок нерозподіленого прибутку, або зменшуватись за рахунок непокритого збитку, доцільно розраховувати рівень рентабельності власного капіталу і окремих його складових. Показники рівня рентабельності можуть бути доповнені показниками обороту кожного виду капіталу та періоду оборотності.

За наявності довгострокових та поточних зобов'язань доцільно розраховувати показники їх обороту відношенням чистого доходу від реалізації до відповідного виду зобов'язань. З метою оцінки окупності витрат на управління можуть бути обчислені показники окупності управлінських витрат та витрат на оплату праці управлінського персоналу відношенням показників фінансових результатів діяльності (чистого доходу, валового прибутку, чистого прибутку) до відповідних показників витрат.

Зазначені показники варіюють в динаміці під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому важливо не обмежуватись лише визначенням цих показників та показників інтенсивності їх динаміки, а й виявляти причини варіації фактичних показників або відхилення фактичних показників від планових. Зазначена обставина вимагає проведення факторного аналізу.

В наукових публікаціях представлені методики факторного аналізу показників рентабельності активів, коли обчислені індекси рентабельності розкладаються на окремі індекси чинників, що визначають їх рівень. Завдяки такому підходу можна оцінити зміни в динаміці результативного показника та варіацію його за рахунок окремих факторів.

Так, відома модель компанії Du Pont, передбачає аналіз впливу чинників на показник ROA, індекс якого розкладається на індекс рентабельності власного капіталу, рентабельності використання ресурсів коефіцієнту фінансового важеля (формула 1.1):

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}} \times \frac{\text{чистий дохід}}{\text{активи}} \times \frac{\text{активи}}{\text{власний капітал}} \quad (1.1)$$

Такий показник є прийнятним як малих підприємств так і великих, з огляду на те, що вони представлені у фінансовій звітності підприємств незалежно від їх розмірів.

Даний показник може бути адаптованим до оцінки ефективності управління діяльністю виробничого кооперативу, якщо у ньому представити ту частину власного капіталу, яка формується статутним капіталом, неподільним та пайовими внесками і варіантом цього показника, у якому будуть представлені витрати на управління діяльністю кооперативу (1.2)

$$R_{BK} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}} \times \frac{\text{чистий дохід}}{\text{активи}} \times \frac{\text{активи}}{\text{статутний, неподільний, пайовий капітал}} \quad (1.2).$$

Відповідно, з урахуванням витрат на управління (1.3):

$$R_{BK} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}} \times \frac{\text{чистий дохід}}{\text{активи}} \times \frac{\text{активи}}{\text{витрати на управління}} \quad (1.3),$$

та витрат на оплату праці управлінського персоналу (1.4)

$$R_{BK} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}} \times \frac{\text{чистий дохід}}{\text{активи}} \times \frac{\text{активи}}{\text{витрати на оплату праці управлінців}} \quad (1.4).$$

Показники рентабельності активів і капіталу кооперативу доцільно доповнити й показниками, що характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності та діагностики банкрутства.

В наукових публікаціях такі методики достатньо детально висвітлені. Їх можна об'єднати у чотири групи з урахуванням групи показників оцінки ефективності управління виробничим кооперативом на основі врахування складових власного капіталу підприємства кооперативної форми власності (рис. 1.2).

Деякі з цих методик є універсальними і традиційними, що використовуються в практиці підприємств будь якої галузі економіки. З урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарського прибуткового кооперативу та складу його активів і капіталу доцільно оцінювати ефективність використання капіталу кооперативу та його складових, що

відрізняються від елементів власного капіталу підприємств інших організаційно-правових форм.

Методики оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарських прибуткових (виробничих) кооперативів		Розрахунок фінансових коефіцієнтів та порівняння їх з нормативними значеннями
		Розрахунок показників ділової активності та визначення показників їх динаміки
		Діагностика банкрутства на основі багатфакторних кореляційних моделей
		Розрахунок і діагностика показників оцінки ефективності використання власного капіталу кооперативу та його складових: статутного капіталу, неподільного і пайового капіталу
		Розрахунок показників діагностики і оцінки використання земельного капіталу як складової необоротних активів кооперативу

Рисунок 1.2 – Методики оцінки ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу

Адаптовано автором до особливостей формування капіталу виробничого кооперативу та галузевих особливостей

Щодо галузевих особливостей сільськогосподарського кооперативу, то доцільно застосовувати методики, засновані на оцінці ефективності використання земельного капіталу та біологічних активів.

В умовах ринкової економіки важливо враховувати обставину життєвого циклу підприємства. Для кооперативної форми господарювання це є актуальним, оскільки в сільському господарстві на даний час з одного боку спостерігається інтенсифікація процесів сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, а з іншого – має місце скорочення чисельності сільськогосподарських виробничих кооперативів, що на даний час у новому Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» визнані прибутковими.

Багатьма дослідженнями виявлена залежність економічного і фінансового стану підприємств від етапу життєвого циклу підприємства. Найвищого рівня ці показники досягають на етапі сталого розвитку. Якщо враховувати концепцію життєвого циклу підприємства, то це вимагає визначення того, які показники із сформованої системи показників для

діагностики і аналізу ефективності управління діяльністю є актуальними для розрахунку на окремих етапах життєвого циклу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Застосування показників фінансового стану, ділової активності та ефективності діяльності на різних етапах життєвого циклу підприємства

Етапи життєвого циклу	Показники фінансового стану			Показники рентабельності	
	ліквідність	фінансова стійкість	оборотність капіталу	капіталу	продажу (цінова конкурентоспроможність)
Етап створення підприємства		+			
Зростання			+		
Сталий розвиток			+		+
Зрілість				+	+
Скорочення масштабів діяльності та спад	+			+	+

Побудовано за матеріалами джерел [13, 31]

Так, для етапу зародження (заснування) підприємства доцільним є розраховувати показники фінансової стійкості як спроможності оцінити можливість підприємства реалізувати стратегію засновників підприємства до економічного зростання і управління вартістю бізнесу. На етапах зростання важливо оцінити ділову активність підприємства, яка характеризується швидкістю обертання капіталу. Для цього в підприємстві кооперативної моделі господарювання доцільно визначати показники обороту капіталу: власного, статутного, пайового, неподільного та інших, які створюються в підприємстві відповідно статуту. Це може бути додатковий чи резервний капітал.

На стадії зрілості доцільно вже визначати показники рентабельності капіталу та продажу (цінової конкурентоспроможності). Тут важливо оцінити

який рівень ефективності сформованого в процесі капіталізації потенціалу підприємства і спожитої його частини (витрат виробництва).

На стадії спаду знову важливо оцінити ліквідність підприємства, щоб у разі настання кризового стану, запобігти ризикам банкрутства. Щоб не опинитися в зоні збитковості важливо оцінювати рівень рентабельності власного капіталу та його спожитої частини, що представлена амортизацією основних засобів та матеріальними витратами, витратами на утримання персоналу і соціальні заходи.

У методиці оцінки ефективності діяльності і управління діяльністю важливо оцінити ефективність або окупність витрат на всіх чотирьох стадіях обігу: виробництва, обміну, розподілу та споживання. При цьому слід враховувати і окремі складові діяльності підприємства: фінансову, інвестиційну, операційну. За підходом до розрахунку можна рекомендувати як прямі показники: економічний ефект/ витрати або капітал, - так і зворотні: витрати або капітал/ економічний ефект. Таким чином можуть мати місце й такі групи показників:

1. за видами діяльності;
2. за стадіями кругообігу капіталу або руху продукції до споживача;
3. за підходом до порядку співвідношення ефекту і витрат чи капіталу.

Розробка методики оцінки ефективності діяльності, управління нею та узагальнення системи показників ефективності має відбуватись з дотриманням низки принципів:

- встановлення критерію оцінки і відповідності йому системи показників;
- комплексна оцінка всіх видів застосовуваних ресурсів підприємства;
- наявність в системі показників різного рівня управління: первинної і вищої ланки;
- необхідно наділити показники стимулюючою функцією до підвищення ефективності управління діяльністю.

Таким чином, в оцінюванні ефективності управління діяльністю кооперативу необхідно проходження таких етапів:

- 1) формування системи показників, адаптованої до особливостей управління виробничим кооперативом;
- 2) діагностика відповідності кожного показника сформованої системи встановленим принципам і критеріям;
- 3) можливість практичної реалізації оцінки ефективності за допомогою сформованої системи показників;
- 4) діагностика і оцінка рівня ефективності управління діяльністю.

В сучасних умовах важливого значення набувають й не фінансові показники, що дають уяву про ефективність управління. До цих показників можна віднести: оцінку персоналу і кадрів, організацію управління бізнес-процесами, впровадження інновацій і формування інноваційних переваг і конкурентоспроможності. В умовах застосування концепції маркетингу і, зокрема, маркетингу відносин, важливо оцінювати стан взаємовідносин з персоналом у внутрішньому маркетингу та відносин зі споживачами, клієнтами, партнерами, орендодавцями, асоційованими членами кооперативу.

Привертає увагу поширена у міжнародній практиці концепція Збалансованої Системи Показників (Balanced Score Card). Ці показники допомагають власникам підприємства оцінити яку цінність підприємство представляє для інвесторів, для клієнтів, як забезпечити конкурентоспроможність підприємства та як забезпечити мотивацію і зростання підприємства.

Збалансована система показників має включати такі складові: фінансову, маркетингову, показники внутрішніх бізнес-процесів, показники кваліфікації та розвитку персоналу.

Для підприємства кооперативної моделі прибуткового типу в ці групи показників включено показники, що є доступними для розрахунку з позиції їх забезпечення інформацією у фінансових звітах суб'єктів підприємництва

та статистичних звітах сільськогосподарських прибуткових кооперативів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Показники оцінки ефективності управління діяльністю прибуткового (виробничого) кооперативу

Групи показників	Показники
Фінансові	Рівень рентабельності власного капіталу кооперативу, у тому числі: • статутного • неподільного • пайового Показники оборотності капіталу кооперативу
Маркетингові	• Кількість споживачів цільової аудиторії • Зростання кількості споживачів • Частка ринку • Зростання частки ринку • Чистий дохід на 1 грн витрат на маркетинг • Прибуток на 1 грн витрат на маркетинг
Ефективність діяльності	Чистий дохід з розрахунку на 1 грн • витрат виробництва • авансованого капіталу Чистий прибуток з розрахунку на 1 грн • витрат всієї діяльності • авансованого капіталу (норма прибутку)
Ефективність праці	• Показники продуктивності праці (річна, годинна, трудомісткість продукції) • Показники плинності кадрів • Показники стабільності кадрового складу • Продуктивність управлінської праці

Побудовано автором на основі уточнення системи показників

Система показників таблиці 1.2 демонструє співвідношення окремих аспектів отриманого прибутковим кооперативом ефекту, який підприємство в процесі управління діяльністю отримує на стадії виробництва та розподілу і у сфері фінансової підсистеми, маркетингової діяльності, у сфері виробництва та у сфері управління персоналом. Застосування цих показників має бути комплексним, аналізувати їх слід в динаміці та у порівнянні з плановими. У разі виявлення відхилень від плану

чи в динаміці слід провести факторний аналіз впливу варіації факторів на зміну результативних показників.

Факторний аналіз доцільно проводити з використанням методу економіко-статистичного моделювання на основі регресійного та кореляційного аналізу.

У разі різнопланової зміни показників та проблематичності зробити висновки щодо рівня ефективності управління діяльністю за кожним показником окремо доцільно використовувати інтегральний показник за підходом визначення середніх індексів зміни досліджуваних показників. Запропонований підхід може бути використаний як елемент науково-методичного забезпечення управління діяльністю виробничого кооперативу та оцінки його ефективності.

РОЗДІЛ 2

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ

2.1. Економічна характеристика СВК «Буджак», його розміри та організаційна структура

Управління діяльністю з метою розробки заходів з підвищення її ефективності досліджувалось на прикладі підприємства, що функціонує у організаційно-правовій формі сільськогосподарського виробничого кооперативу в Ізмаїльському районі Одеської області. Досліджуваний СВК «Буджак» є юридичною особою, що створена для виробництва і реалізації продукції сільського господарства, розташоване у селі Нагірне Ізмаїльського району Одеської області.

Уповноваженою особою за функціонування досліджуваної юридичної особи сільськогосподарський виробничий кооператив «Буджак» і його управління є Гюров Д.І., який станом на 2024 рік очолює виконавчий рівень функціонування підприємства і є головою правління у період між скликанням Загальних зборів учасників кооперативу як головного органу управління.

Засновниками СВК «Буджак» є приватне підприємство «Ренійський аграрій» та дві фізичні особи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Засновники СВК «Буджак» та їх частка у статутному капіталі кооперативу (станом на 2024 р.)

Засновники кооперативу	Внесок у zareєстрований капітал, тис. грн	Частка засновника у статутному капіталі, %
ПП «Ренійський аграрій»	300,0	60,0
Мінов О.Д.	100,0	20,0
Ботіка В.А.	100,0	20,0

Джерело: сформовано автором за даними платформи Youcontrol [74]

За даними таблиці 2.1, найбільша частка (60 %) у зареєстрованому капіталі припадає на юридичну особу, на 2 фізичні особи припадає відповідно по 20 %.

Наочно структура внесків засновників кооперативу представлена й на рисунку 2.1.

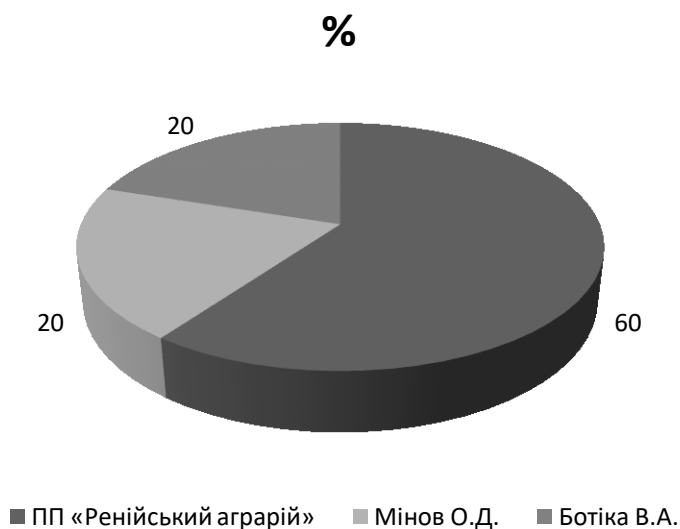


Рисунок 2.1 – Структура внесків у статутний капітал засновників СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Сформовано автором за даними платформи Youcontrol [74] та таблиці 2.1

Відповідно даних часток внеску (рис. 2.1) має розподілятися дохід кооперативу (дивіденди), а щодо фізичних осіб – відповідно часток трудової участі у діяльності підприємства або частки у обороті кооперативу за відповідний рік.

Відповідно чинного законодавства, сільськогосподарський виробничий кооператив створюється для провадження сільськогосподарської діяльності. Основні види діяльності СВК «Буджак», відповідно до його державної реєстрації, визначені таким переліком відповідно статистичної Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД):

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.21 Вирощування винограду.

Однією з ознак організаційної характеристики підприємства є його розміри. За розмірами діяльності СВК «Буджак», відповідно критеріїв, встановлених Господарським кодексом України [17], є малим суб'єктом господарювання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розміри СВК «Буджак» за критеріями Господарського кодексу України, тис. грн

Роки	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Загальні доходи, тис. грн	Середньорічна кількість працівників, осіб
2019	7 000	2 500	4 700	10
2020	20 369	177	5 491	5
2021	53 512	105	53 887	4
2022	54 033	576	10 687	4
2023	53 580	100	10 419	12

Джерело: сформовано автором за даними платформи Youcontrol [74]

На платформі Youcontrol [74], що містить інформацію про зареєстровані в Україні підприємства, зазначені основні ознаки досліджуваного кооперативу, які визначають його розміри: активи та чистий дохід від реалізації.

За всіма зазначеними ознаками (табл. 2.2), зокрема середньорічною вартістю активів, річним доходом та кількістю працівників в середньому за рік, що регламентуються Господарським кодексом України, СВК «Буджак» має статус малого підприємства.

Наочно динаміку розміру кооперативу за зазначеними критеріями представлено на діаграмі (рис. 2.2). Діаграма наочно демонструє динаміку активів, вартість яких суттєво зросла у 2021 році та зберігалась на рівні цього розміру у 2022-2023 рр. Сума зобов'язань порівняно з 2019 роком суттєво скоротилась, що є позитивним. Стосовно річного доходу кооперативу слід констатувати суттєву варіацію показника. Максимуму цей показник досяг у 2021 році з подальшим скороченням до позначки 10 млн грн у 2022-2023 рр. Ситуація, що представлена на рисунку 2.2, свідчить про кризовий стан

підприємства і суттєве скорочення як результатів діяльності кооперативу, так і його розмірів.

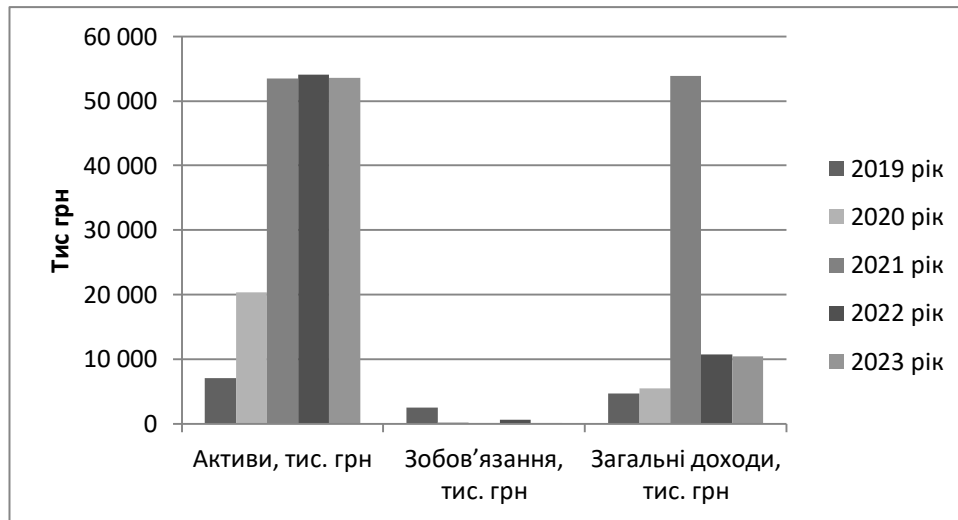


Рисунок 2.2 – Динаміка показників розміру СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Побудовано автором за даними таблиці 2.2

Розміри підприємства, представлені за даними таблиці 2.2 та рисунку 2.2, обумовлюють визнання підприємства малим суб'єктом господарювання та подання кооперативом спрощеної форми фінансової звітності, яка передбачає форму звіту, що включає спрощений баланс і звіт про фінансові результати, де вказуються чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, загальна сума витрат і доходів та прибуток до оподаткування (для платників цього податку) і чистий прибуток.

Для сільськогосподарського підприємства важливою характеристикою є природно-кліматичні умови, що суттєво впливають не лише на спеціалізацію підприємства, а й на результати його діяльності та ефективність виробництва продукції. СВК «Буджак» розташований в Ізмаїльському районі Одеської області – у її південно – західній частині - зоні Придунав'я. Це високорозвинений аграрний регіон, де теплий клімат сприяє успішному розвитку аграрного виробництва, вирощуванню зернових та технічних сільськогосподарських культур з можливостями зрошення з огляду на близькість природних водних джерел: дельти річки Дунаю та прісноводних озер.

У 2024 році підприємство затвердило новий Статут, що регламентує функціонування підприємства, цей процес супроводжувався зміною засновників та суми зареєстрованого капіталу, що до затвердження нового статуту становила 18 тис. грн. З метою покращення фінансового забезпечення формування активів, покращення інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості підприємства суму зареєстрованого капіталу із залученням нових засновників збільшено у 2024 році до 500 тис. грн.

З огляду на те, що СВК «Буджак» є малим підприємством, його організаційна виробнича структура обмежена наявністю служби обліку та підрозділу основного виробництва (рис. 2.3).

У службі обліку ведеться облікова робота, формується фінансова і статистична звітність підприємства, ведеться облік земельних паїв, наданих в якості пайового внеску членами кооперативу та асоційованими членами. Дана служба також становить складову організаційної побудови підприємства, де здійснюється робота з фінансового менеджменту та ведеться правове забезпечення діяльності кооперативу.

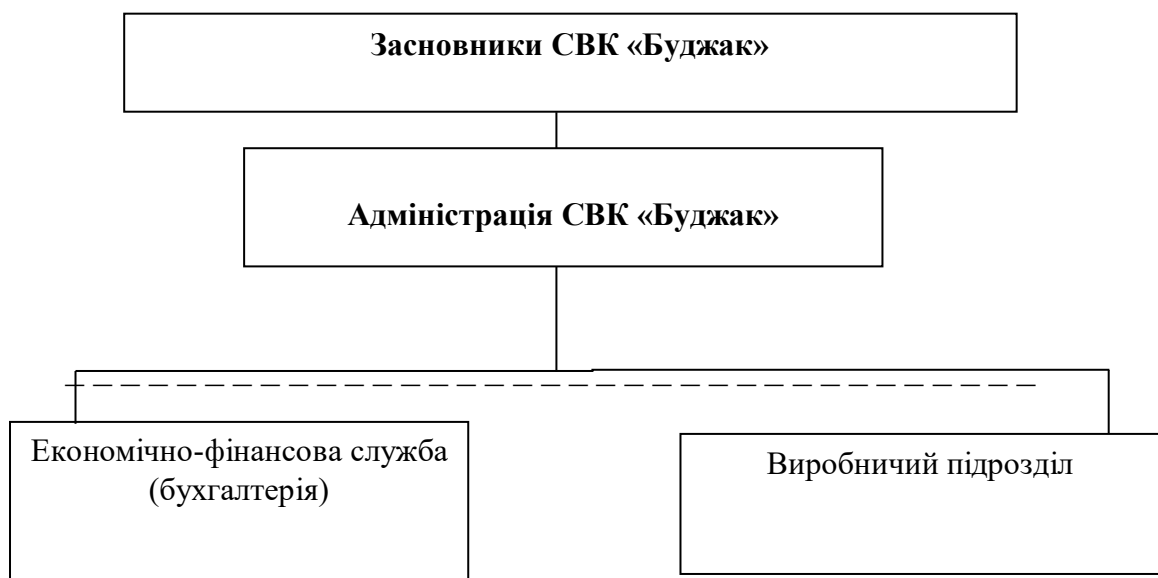


Рисунок 2.3 - Організаційна виробнича структура СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Джерело: побудовано автором за даними власних спостережень

Підрозділ основного виробництва охоплює земельний масив підприємства, на якому здійснюється основна діяльність кооперативу – вирощування зернових та технічних культур. На площі землекористування здійснюється щорічна ротація культур в межах коротких сівозмін, на полях яких розміщуються посіви зернових: пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику. В межах окремих років набір культур може коливатись. Підприємство не має в достатній мірі власної сільськогосподарської техніки та відповідної інфраструктури і допоміжних підрозділів у виробничій структурі, а переважно використовує для виконання сільськогосподарських робіт та агротехнічних заходів послуги іншого сільськогосподарського підприємства, що знаходиться на території с. Нагірне, зокрема ПП «Ренійський аграрій», яке з 2024 року є засновником кооперативу та його потенційним інвестором.

2.2. Ресурсний потенціал кооперативу та ефективність його використання

Для забезпечення діяльності виробничого кооперативу та здійснення виробництва продукції як первинної основи формування доходу і прибутку підприємство повинне сформувати відповідний ресурсний потенціал, який в сільськогосподарському кооперативі включає трудові, земельні ресурси, знаряддя праці (основні засоби) і предмети праці (оборотні засоби).

Відповідно статуту СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, для досягнення мети функціонування кооперативу, яка полягає у здійсненні аграрного виробництва і задоволення попиту членів кооперативу і сільської громади, на території якої функціонує підприємство, у економічних і соціальних благах, формує статутний капітал. Відповідно особливостей кооперативної форми в господарстві формуються пайовий і неподільний фонди.

З огляду на те, що СВК «Буджак» є прибутковим кооперативом, його капітал формується як вклад і додатковий вклад у статутний капітал безпосередньо членів кооперативу і асоційованих членів.

Паї членів кооперативу та асоційованих членів разом з додатковими паями формують пайовий капітал сільськогосподарського прибуткового кооперативу. Представимо наочно структуру пайового капіталу сільськогосподарського виробничого кооперативу (рис. 2.4).

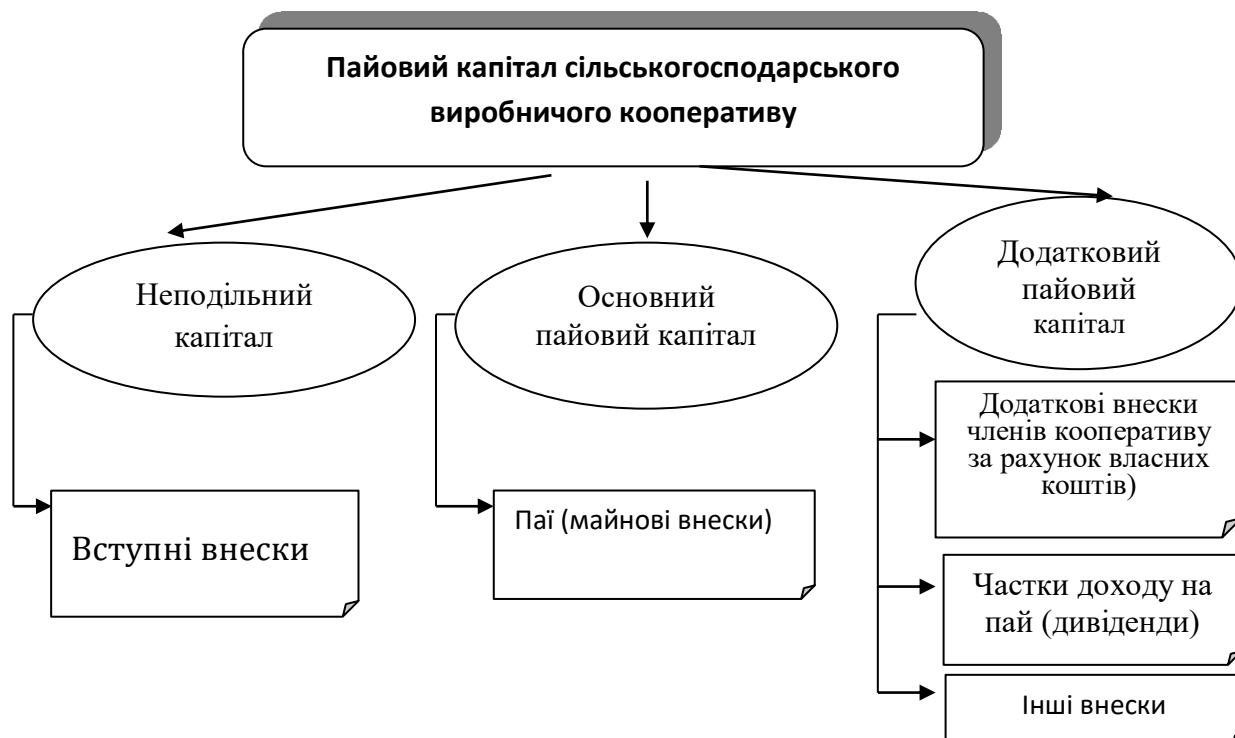


Рисунок 2.4. - Склад пайового капіталу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Удосконалено автором на основі джерела [44]

Законодавством і статутом кооперативу передбачено створення й неподільного фонду (капіталу), представленого на рисунку 2.4. У СВК «Буджак» він формується шляхом вступних внесків членів кооперативу та відрахувань, які здійснюються шляхом включення до фонду частини доходу кооперативу, яка встановлюється Статутом. Внесок члена кооперативу у неподільний фонд при його виході з кооперативу не повертається.

Майно СВК «Буджак» складається з права на використання земельних ділянок, засоби виробництва: предмети і знаряддя праці, грошові кошти. Для покриття можливих збитків кооператив формує резервний фонд у сумі не

менше 25 % від розміру пайового фонду. Щороку у резервний фонд відраховується не менше 5 % доходу.

Розглянемо склад капіталу СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області, процес управління діяльністю якого є об'єктом даного дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Власний капітал СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області (на кінець року, тис. грн)

Складові власного капіталу (пасиви балансу)	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Зареєстрований (пайовий капітал)	18000	18000	18000	100,0
Додатковий капітал	959	959	959	100,0
Резервний капітал	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	36580	36630	36653	100,2
Неоплачений капітал	-2132	-2132	-2132	100,0
Усього власного капіталу	53407	53457	53480	100,1

Побудовано автором за даними балансу кооперативу

Динаміка показників розміру власного капіталу СВК «Буджак» є незначною. За три роки власний капітал за рахунок зростання нерозподіленого прибутку збільшився лише на 0,1 %. Але більшої уваги заслуговує аналіз складових власного капіталу та динаміка його структури. 68,5 % у структурі власного капіталу кооперативу припадає на нерозподілений прибуток. 33,6 % - становить пайовий капітал. Лише 1,8 % припадало на додатковий капітал. Негативним є відсутність резервного капіталу, що передбачено статутом та неоплачений капітал на суму 2132 тис. грн. Така ситуація обумовлює досить нестійкий фінансовий стан кооперативу протягом досліджуваного періоду та заважає підприємству розраховувати на кредитування діяльності. Це не могло не позначитись на структурі таких частин капіталу кооперативу у його балансі, як довгострокові зобов'язання, які у підприємства відсутні. Це означає, що підприємство не отримувало довгострокових кредитів для розвитку матеріальної бази в частині капітальних вкладень на оновлення основних засобів.

Поточні зобов'язання підприємства також представлені лише кредиторською заборгованістю за товари і послуги, поточних кредитів підприємство, як і довгострокових кредитів також не отримувало.

Розглянемо як підприємство авансувало капітал у свою діяльність протягом досліджуваного періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад і структура активів на кінець року в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	в.п.
Необоротні активи	5390	10,1	10796	20,0	12434	23,2	7044	13,1
- основні засоби	5367	10,0	10778	19,9	12416	23,2	7049	13,2
Довгострокові біологічні активи	23	0,0	18	0,0	18	0,0	-5	0,0
Оборотні активи	48122	89,9	43217	80,0	41146	76,8	-6976	-13,1
Запаси	8338	15,6	11734	21,7	13291	24,8	4953	9,2
- готова продукція	2221	4,2	1467	2,7	769	1,4	-1452	-2,8
Дебіторська заборгованість - за продукцію, товари, роботи, послуги	22825	42,7	11802	21,8	2492	4,7	-20333	-38,0
-з бюджетом	1004	1,9	3536	6,5	4304	8,0	3300	6,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	15863	29,6	16070	29,7	21000	39,2	5137	9,6
- грошові кошти	92	0,2	95	0,2	59	0,1	-33	-0,1
Валюта балансу	53512	100,0	54033	100	53580	100,0	68	0,0

Розраховано автором за даними балансу підприємства

Наведені у таблиці 2.4 показники розміру і структури активів СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області за даними балансу кооперативу за період з 2021 по 2023 рік, характеризують зміни як в абсолютному, так і у відносному виразі. Зміни у абсолютному виразі характеризують зростання капіталу, авансованого в активи в цілому на 68 тис. грн, що є незначним і непомітним зростанням у відносному виразі.

Більш помітні зміни мали місце у внутрішній структурі активів. Сума капіталу, авансованого у основні засоби за три роки зросла на 7044 тис грн або на 13,1 відсоткових пункти у відносному виразі. Відповідно на 13,1

відсоткових пункти у структурі активів зменшилась частка оборотних активів, що у абсолютному виразі склало 6976 тис. грн.

Помітні зміни мали місце у складі оборотних активів, де з 15,6 до 24,8 % зростає частка запасів. Позитивні зміни характеризують поточну дебіторську заборгованість за реалізовану продукцію кооперативу: з 42,7 до 4,7 %. Але це пов'язане із суттєвим скороченням обсягів реалізації продукції і масштабів виробництва у 2022 – 2023 рр. у зв'язку з проблемами збуту продукції з початком повномасштабної агресії. Натомість частка іншої дебіторської заборгованості зростає з 29,6 до 39,2 % або на 5137 тис грн у абсолютному виразі.

Зовсім незначну частку у складі активів становлять грошові кошти, частка яких скорочується з 0,2 до 0,1 % або на 33 тис грн у абсолютному виразі.

Наочно проаналізована структура активів кооперативу представлена на діаграмі (рис. 2.5).

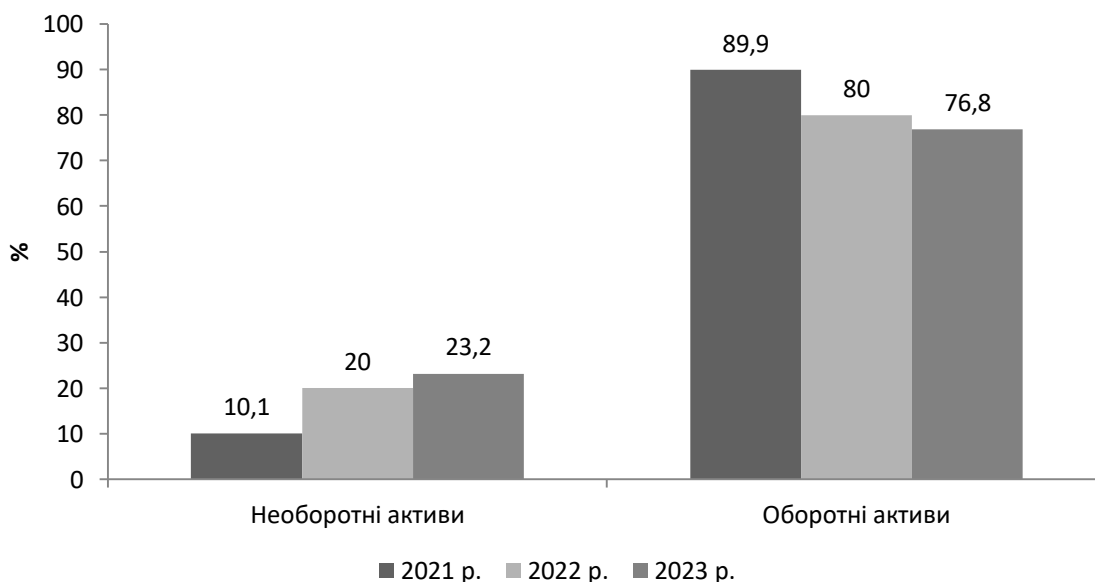


Рисунок 2.5 – Динаміка показників структури активів в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області
Побудовано автором за даними фінансових звітів підприємства

Незважаючи на зміни у бік зростання вартості та частки основних засобів у активах, в цілому структура активів СВК «Буджак» не є оптимальною і характеризує кризовий фінансовий стан підприємства. Не є

оптимальним і співвідношення між основним і оборотним капіталом кооперативу, який не має достатньо власних знарядь праці для забезпечення повного використання виробничої потужності.

Доцільно також звернути увагу на те, що у складі активів підприємства представлені довгострокові біологічні активи (виноградники), а поточні біологічні активи від первісного визнання їх вартості в кооперативі не оцінено.

Негативним є також відсутність у балансі кооперативу оцінки нематеріальних активів, як то права на використання земельних паїв, внески яких здійснюють члени кооперативу та асоційовані члени.

Від аналізу наявності активів доцільно перейти до діагностики ступеня забезпеченості підприємства ресурсами і оцінки ресурсного потенціалу кооперативу за окремими його елементами (табл. 2.5).

Таблиця 2. 5. – Ступінь забезпеченості виробничими ресурсами та його динаміка в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Площа земельних угідь в користуванні (рілля), га	493,0	484,0	484,0	484	484	-9,0
Середньорічна кількість працівників, осіб	10	5	4	4	12	2,0
Землезабезпеченість, га на 1 середньорічного працівника	49,3	96,8	121,0	121,0	40,3	-9,0
Працебезпеченість, осіб на 100 га земельних угідь	2,0	1,0	0,8	0,8	2,5	0,5
Капіталоозброєність (всього капіталу), тис. грн на 1 середньорічного працівника	5351,2	10806,6	13395,0	13508,3	4465,0	-886,2
Капіталобезпеченість (всього капіталу) на 100 га.с.г. угідь, тис. грн	10854,4	11163,8	11070,2	11163,8	11070,2	215,8
Озброєність за основним капіталом, тис. грн на 1 середньорічного працівника	188,5	937,2	1565,3	2694,5	1034,7	846,2
Забезпеченість основним капіталом з розрахунку на 100 га с. г. угідь, тис грн	382,4	968,2	1293,6	2226,9	2565,3	2182,9

Розраховано автором за даними фінансових звітів кооперативу

Розглянемо матеріально – речову складову майна СВК «Буджак» та його забезпеченість ресурсним потенціалом за представленими показниками таблиці 2.5. Наведені у таблиці показники вивчались в динаміці за 5 років. Визначене абсолютне відхилення показників 2023 року від показників 2019 року характеризує різнопланову зміну показників. Так, внаслідок суттєвого коливання чисельності працівників і її зростання на 2 особи у 2023 році порівняно з 2019 роком зменшується капіталоозброєність за авансованим капіталом на 886,2 тис грн у абсолютному виразі.

Незначна зміна площі землекористування у бік скорочення на 9 га та зростання на 2 особи кількості працівників також обумовила зменшення показника землезабезпеченості з розрахунку на 1 середньорічного працюючого.

Зростання авансованого капіталу в основні засоби обумовило зростання показників забезпеченості і озброєності праці за основним капіталом. В цілому показники забезпеченості авансованим капіталом є високими, але з огляду на незбалансовану його структуру, що відзначалося вище, необхідно поліпшувати склад майна кооперативу та забезпечувати ефективне управління його використанням та діяльністю підприємства в цілому.

2.3. Ефективність управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу

Ефективність діяльності кооперативу залежить не лише від наявного ресурсного потенціалу, а й від якості управління і дієвості створеного організаційно-економічного механізму. Розглянемо як організоване управління діяльністю в СВК Буджак». Визначальним є підхід до управління, що регламентується чинним Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію», Статутом СВК «Буджак» та залежить від підприємницьких здібностей засновників і членів кооперативу, що беруть безпосередню трудову участь у діяльності кооперативу.

Управління діяльністю в СВК «Буджак» здійснює голова (один із засновників), ще один засновник є заступником голови з питань виробництва і збуту продукції (рис. 2.6).

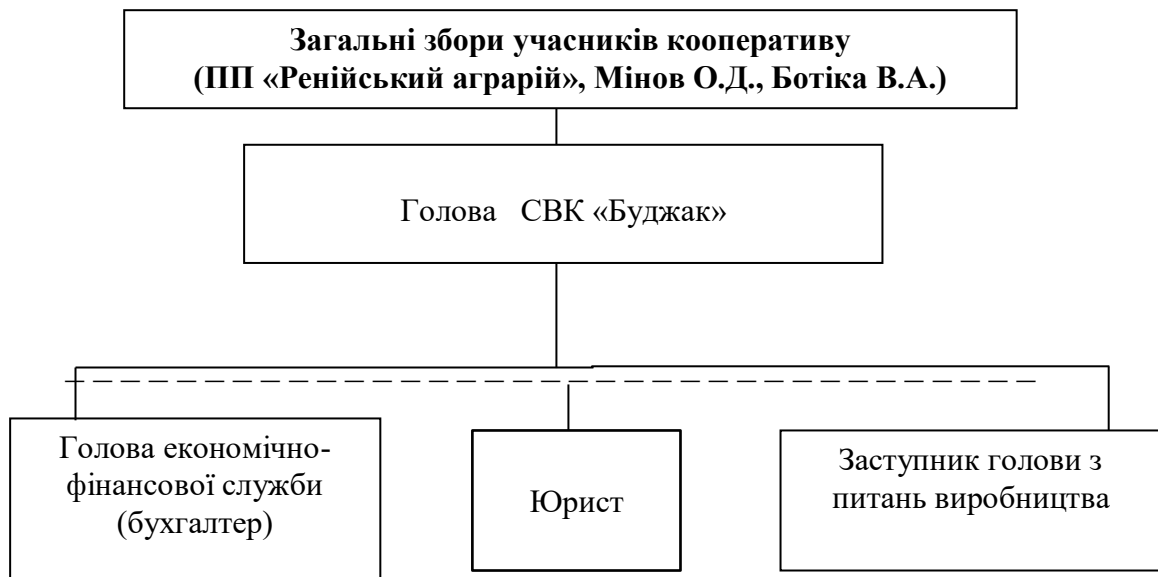


Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Інший персонал кооперативу – бухгалтер, юрист та робітники основного виробництва – найманий персонал з асоційованих членів кооперативу, яких у 2023 році налічувалось 9 осіб крім засновників із загальної кількості персоналу (12 осіб станом на 2023 рік).

З огляду на невелику кількість засновників і членів кооперативу в ньому немає правління і підприємство очолює голова, який є виконавчим органом управління. Наглядова рада статутом кооперативу передбачена у разі перевищення кількості членів кооперативу 50 осіб. На даний час вона не створюється з огляду на незначну кількість членів кооперативу «Буджак».

З огляду на те, що підприємство зазнало реорганізації у складі засновників у контексті нових умов щодо створення, функціонування кооперативів і членства в них, до складу структури управління включено юриста, від якого залежить юридична сторона прийняття управлінських рішень в СВК «Буджак». Крім цього на юриста покладені обов'язки щодо ведення справ відносно формування неподільного фонду, пайового фонду,

використання і оренди земельних паїв, купівлі земельних ділянок, вступних внесків членів кооперативу, прийом нових членів і вихід зі складу кооперативу та інші правові аспекти. На даний час така посада в структурі управління є вкрай необхідною і важливою.

За виконання функцій обліку, аналізу, контролю, фінансового управління, формування фінансової і статистичної звітності відповідає бухгалтер, яка очолює економічно-фінансову службу СВК «Буджак».

Всі питання, пов'язані з управлінням центральною ланкою кооперативу – виробництвом, знаходяться в межах компетенції заступника голови з питань виробництва. Він вирішує пов'язані з оперативним управлінням питання: визначає виробничу програму, складає плани і графіки польових робіт, наймає персонал для виконання агротехнічних робіт в сезон посіву, догляду за посівами і збирання врожаю, планує запаси для здійснення виробництва в рослинництві. Замовляє послуги з виконання робіт сільськогосподарською технікою в період збирання врожаю.

Всі питання стратегічного управління вирішує голова правління за погодженням зі Зборами членів кооперативу і засновниками та інвестором, які скликаються у разі потреби прийняття визначальних для діяльності кооперативу рішень.

Узагальнюючим результативним показником для оцінки якості та ефективності управління діяльністю є чистий дохід від реалізації продукції, який поряд з собівартістю продукції формує кінцевий результат – чистий прибуток, від якого залежить рівень добробуту членів кооперативу та соціальний ефект, який отримує колектив і сільська громада.

Проаналізуємо динаміку кінцевих результатів діяльності СВК «Буджак» (табл. 2.6). Показники таблиці характеризують вкрай нестабільні результати діяльності кооперативу. Порівняно з 2019 роком ситуація дещо покращилась щодо показника чистого доходу від реалізації. Кінцевий же результат діяльності – чистий прибуток перебуває на межі беззбитковості.

Таблиця 2.6. Динаміка фінансових результатів СВК «Буджак»
Ізмаїльського району Одеської області, тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4775	4332	53724	10687	10419	5644
Інші операційні доходи	-	1159	-	-	-	x
Разом доходи	4775	5491	53724	10687	10419	5644
Собівартість реалізованої продукції	5483	4044	20359	8782	9723	4240
Інші операційні витрати	1526	1597	313	513	603	-923
Інші витрати	494	-	-	1342		x
Разом витрат	7503	5641	20672	10637	10396	2893
Валовий прибуток	-	288	33365	1905	636	x
Валовий збиток	708	-	-	-	-	x
Фінансовий результат до оподаткування:	2728	-	33215	50	23	-2705
- прибуток						
- збиток	-	150	-	-	-	x
Чистий прибуток	2728		33215	50	23	-2705
Чистий збиток	-	150	-	-	-	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності малого підприємства

Найбільш вдалий 2021 рік супроводжується суттєвим зростанням доходу від реалізації і суттєвим показником чистого прибутку, нерозподілена частина якого поповнює власний капітал кооперативу.

У силу невизначеності та викликів зовнішнього середовища 2022 -2023 роки видалися невдалими у діяльності кооперативу, що змусило здійснювати пошук шляхів виходу з кризової ситуації.

Наочно окреслена ситуація та причина низько прибуткової діяльності кооперативу представлена на діаграмі, що демонструє співвідношення у динаміці доходу, собівартості реалізованої продукції та витрат діяльності (рис. 2.7). Собівартість реалізованої продукції – чинник формування валового прибутку, всі витрати діяльності наведено як чинник формування кінцевого результату діяльності - чистого прибутку.

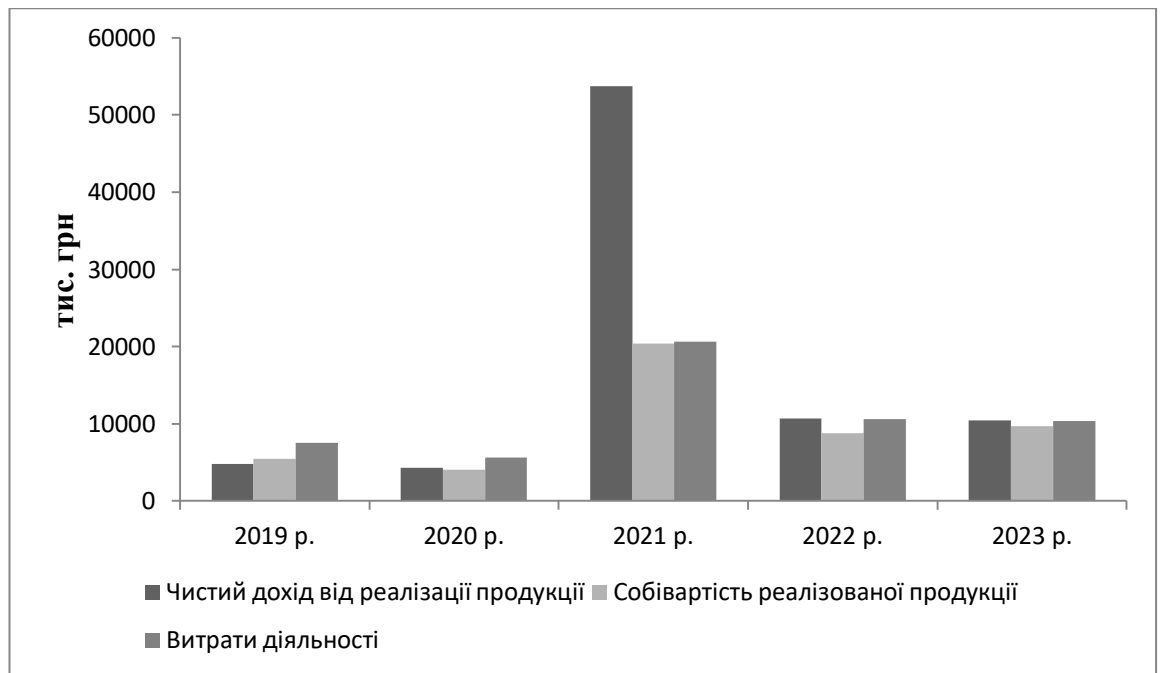


Рисунок 2.7. – Динаміка фінансових результатів діяльності та співвідношення доходу і витрат в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Побудовано автором за даними фінансового звіту

Як демонструє діаграма, лише у 2021 році мало місце суттєве перевищення доходу над витратами, що забезпечило відповідно значну суму прибутку. В інші роки цей розрив був незначним, що вимагає вжиття відповідних заходів з метою покращення результатів діяльності і зростання економічного ефекту діяльності кооперативу.

Нестабільні результати управлінської діяльності позначаються на фінансовому стані сільськогосподарського кооперативу та показниках його фінансової стійкості (табл. 2.7).

Показники таблиці свідчать про низький рівень ділової активності кооперативу у 2022 та 2023 рр. Всі показники, крім показника фінансової стійкості, суттєво погіршились. Коефіцієнт фінансової стійкості становить 1,0, але це пов'язане з тим, що підприємство не використовує кредитні ресурси. Незважаючи на вкрай кризову ситуацію протягом 2022 – 2023 рр, дещо, хоч і незначні, але позитивні зміни у 2023 році намітились, про що свідчать індекси фінансових показників.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості та ділової активності СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Індекс зростання 2023 р. до 2021 р.	Індекс зростання 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,00	0,2	0,19	0,19	0,95
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,96	0,25	0,25	0,08	1,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,01	0,19	0,20	0,20	1,03
Коефіцієнт оборотності пайового капіталу	2,98	0,59	0,58	0,19	0,97
Період обороту оборотних активів, днів	123,12	1476,7	1441,43	11,71	0,98
Коефіцієнт загальної ліквідності	172,59	75,06	411,46	2,38	5,48
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,00	0,99	1,00	1,00	1,01

Розраховано автором за даними фінансового звіту кооперативу

Для остаточного висновку про ефективність управління діяльністю та діловою активністю підприємства визначено інтегральні показники за індексами динаміки порівняно з 2021 та 2022 роками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Інтегральні показники динаміки ефективності управління діяльністю та діловою активністю СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Інтегральний показник	Розрахунок	Значення показника
Порівняно з 2021 роком	$\sqrt[6]{0,19 \times 0,08 \times 0,2 \times 0,19 \times 2,38 \times 1,0}$	0,337
Порівняно з 2022 роком	$\sqrt[6]{0,95 \times 1,0 \times 1,03 \times 0,97 \times 5,48 \times 1,01}$	1,319

Розраховано автором за даними таблиці 2.7

Представлені у таблиці 2.8 інтегральні показники ефективності підтверджують висновок про те, що у 2023 році намітились позитивні зміни в ефективності управління діяльністю та ділової активності кооперативу. Для подальшого підвищення ефективності необхідно вжити заходи з формування і підвищення результатів діяльності, оптимізації витрат, що в кінцевому

підсумку приведе до бажаного рівня фінансової стійкості і ділової активності. Цей висновок підтверджують і показники економічної ефективності діяльності за параметрами рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Економічна ефективність діяльності СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Окупність витрат на реалізовану продукцію, грн	2,63	1,22	1,06	-1,57	-0,16
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	163,9	21,7	6,4	-157,5	-15,3
Рівень рентабельності продажу (цінова конкурентоспроможність), %	62,1	17,8	6,0	-56,1	-11,8
Норма прибутку на авансований капітал, %	82,9	0,09	0,04	-82,86	-0,05

Розраховано автором за даними фінансової звітності кооперативу

Показники, що характеризують співвідношення отриманого економічного ефекту та витрат діяльності в динаміці за три суттєво погіршились. Така ситуація пояснюється зростанням собівартості реалізованої продукції та витрат діяльності випереджаючими темпами порівняно з показниками фінансових результатів діяльності.

Проаналізуємо якою є динаміка показників ефективності управління діяльністю з розрахунку на 1 працівника адміністративно управлінського складу (табл. 2.10).

Показники таблиці 2.10 характеризують вкрай низький рівень ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу як за показниками, обчисленими за чисельністю управлінського персоналу, так і за показниками витрат на управління.

З огляду на постійне зниження за досліджуваний період показників отриманого ефекту: валового і чистого прибутку, динаміка всіх показників ефективності тяжіє до зниження.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ефективності управління діяльністю СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Отримано з розрахунку на 1 працівника адміністративно – управлінського персоналу: - чистого доходу від реалізації продукції	13431,00	2671,75	2604,75	-10826,25	-67,00
- валового прибутку	8341,25	476,25	159,00	-8182,25	-317,25
- чистого прибутку	8303,75	12,50	5,75	-8298,00	-6,75
Одержано з розрахунку на 1 грн витрат на управління діяльністю: - чистого доходу від реалізації	171,64	20,83	17,28	-154,36	-3,55
- валового прибутку	106,60	3,71	1,05	-105,54	-2,66
- чистого прибутку	106,12	0,10	0,04	-106,08	-0,06
Рівень рентабельності власного капіталу, %	62,12	0,09	0,00	-62,12	-0,09

Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Результати проведеного аналізу ефективності управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу вказують на те, що організаційно – економічний механізм управління підприємствами даної організаційно-правової форми є недосконалим. Приклад СВК «Буджак» демонструє нестабільні результати діяльності та постійне зниження економічної ефективності управління діяльністю кооперативу. Недосконалість механізму управління в останні роки досліджуваного періоду накладається на загрози і виклики зовнішнього середовища та воєнного стану в країні.

Новий Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» відкриває нові можливості щодо формування привабливого інвестиційного клімату шляхом прийняття до складу членів кооперативу юридичних осіб, створення кооперативних об'єднань неприбуткового типу для обслуговування виробничої діяльності членів кооперативів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування стратегії управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу

Зростання ролі аграрного сектору в економіці та підвищення його частки у експортному потенціалі країни стимулює аграрні підприємства обирати стратегії економічного зростання. Ті виклики, з якими зустрілися аграрні підприємства на початку повномасштабного вторгнення в Україну країни – агресора змушують підприємства адаптуватись до збутових, цінових, товарних ризиків та шукати шляхи диверсифікації діяльності. Багато підприємств планують реалізувати нові проекти з розширення вже існуючих потужностей.

Мікросередовище як складова зовнішнього маркетингового середовища аграрного підприємства формується як сукупність чинників, що безпосередньо впливають на результати його діяльності. Для розробки ефективної стратегії СВК «Буджак» важливо детально проаналізувати ці чинники. Одним із ефективних інструментів для стратегічного планування є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка поширена у практиці стратегічного аналізу і планування і може бути адаптована до умов аграрного підприємства, щоб виявити основні загрози конкурентного середовища і оцінити їх вплив на підприємство.

Перша з п'яти конкурентних сил - конкуренція в аграрній галузі (ринкові гравці). Загроза внутрішньогалузевої конкуренції для СВК «Буджак» серед аграрних підприємств є сильною, оскільки ринок, особливо в Одеській області, де зосереджено велике число суб'єктів аграрного підприємництва, характеризується високою конкуренцією та високими темпами розвитку. Особливо в умовах формування і розвитку ринку землі

посилилась конкуренція за земельні паї. І кожне підприємство стикається з такими ризиками.

Незважаючи на це, СВК «Буджак», яке зазнало реорганізації у контексті нового Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», може, завдяки зміні складу засновників і новому інвестору, посилити свою позицію на ринку. СВК «Буджак» має вдале стратегічне розташування в Ізмаїльському районі поблизу річкових портових терміналів, зокрема, порту Рені, що дає йому можливість отримати конкурентні переваги у збутовій діяльності.

Наступна (друга) з конкурентних сил - загроза появи нових конкурентів. Зовнішнє економічне середовище, зокрема аграрний ринок і галузь сільського господарства характеризуються зростанням кількості фермерських господарств, що демонструє інтерес у підприємців до аграрного бізнесу. Поява нових учасників ринку може посилити конкуренцію. Для аграрних підприємств це створює необхідність враховувати високий рівень бар'єрів для входу, серед яких значні капіталовкладення у освоєння чи придбання земельних угідь та сільськогосподарської техніки, потреба в кваліфікованому персоналі в умовах кадрової кризи. В цілому загроза з боку нових виробників щодо їх входу на ринок оцінюється як помірна.

Третя сила конкуренції в аналізі за методом М.Портера - вплив товарів – замінників. Замінниками продукції СВК «Буджак» можуть бути нішеві зернові та олійні культури: просо, сорго, амарант, льон, гірчиця та інші. Їх популярність під впливом тенденцій щодо здорового харчування зростає. Але вони вимагають освоєння нових технологій і техніки, з іншого боку найближчим часом на світовому ринку попит на традиційну продукцію аграрного сектора залишатиметься високою. Тому загроза зі сторони виробників товарів-замінників слабка.

Четвертою конкурентною силою є сила постачальників. Важливим фактором є залежність підприємства від ринкових умов, які формуються

постачальниками предметів праці (добрих, засобів захисту рослин та інших засобів для аграрного виробництва). Зростання цін на імпорتنу продукцію, інфляція, курс валют, митні обмеження, загрози своєчасної доставки, попит на продукцію та глобальні тенденції імпорту визначають рівень залежності підприємства від постачальників. Тому сила впливу постачальників оцінюється як сильна.

П'ята сила – сила покупців визначається теж низкою загроз і ризиків. Покупцями продукції СВК «Буджак» є представники B2B ринку, до яких належать трейдери, агрохолдинги, а також експортери зерна та насіння олійних культур. Вони укладають контракти на придбання продукції, забезпечуючи при цьому основний дохід кооперативу. Серед них можуть бути як великі міжнародні корпорації, що працюють на глобальних ринках, так і середні та дрібні компанії, орієнтовані на внутрішній ринок або регіональний експорт.

Загроза втрати поточних клієнтів ринку B2B є реальною і суттєвою. Конкуренція серед зернотрейдерів досить висока, а ринок перевалки зернових та олійних вантажів залежить від таких чинників, як врожайність, рівень експорту, цінова політика терміналів, якість послуг та стабільність логістичних ланцюгів. Будь-які порушення графіків закупівлі, затримки, неузгодженість графіків перевалки чи неконкурентоспроможні тарифи можуть змусити підприємство шукати альтернативних посередників чи трейдерів.

Війна на території України є одним із найзначніших додаткових факторів ризику для збутової діяльності через ризики роботи портів терміналів від яких залежить збут продукції аграрними підприємствами. Військові дії створюють низку критичних викликів для ринку перевалки зернових та олійних вантажів. Зокрема, це руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, ризики безпеки для працівників і вантажів, а також нестабільність логістичних ланцюгів. Війна впливає на

зменшення обсягів експорту, оскільки міжнародні трейдери та партнери можуть уникати співпраці через ризики зриву поставок.

У таких умовах загроза втрати поточних партнерів ринку моделі B2B стає ще більш актуальною. Для збереження сукупності споживачів - покупців продукції кооператив повинен адаптуватися до нових реалій, зокрема, активно співпрацювати з партнерами для вибудови довготривалих і взаємовигідних партнерських стосунків. І тут зростає роль маркетингу і маркетингових комунікацій.

Проведемо оцінку конкурентної позиції СВК «Буджак» за допомогою моделі М. Портера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентного середовища за М. Портером для СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеню впливу
Сила впливу конкурентів			
Зручне географічне розташування підприємства біля портових терміналів	0,30	3	0,9
Відсутність аналізу діяльності конкурентів	0,10	2	0,2
Конкуренти, що досліджуються, фактично не володіють суттєвими конкурентними перевагами	0,20	2	0,4
Обсяг витрат конкурентів на маркетинг і просування	0,15	3	0,45
Значна кількість конкурентних підприємств на ринку	0,25	3	0,75
Всього	1	x	2,7
Загроза появи нових конкурентів			
Недостатнє застосування ефективних методів конкурентної змагальності і забезпечення конкурентних переваг	0,30	2	0,6
Значні обсяги фінансових вкладень щодо формування конкурентоспроможності	0,25	3	0,75
Застарілий та малоефективний підхід до організації постачання в плані дослідження ринку постачальників	0,05	1	0,05
Недостатньо широкий асортимент продукції (4-5 видів продукції)	0,15	2	0,3
Потреба в розширенні бази постійних партнерів – клієнтів	0,25	2	0,5
Всього	1	x	2,2
Сила впливу товарів-замінників			
Пріоритет надається продукції із більш доступною ціною	0,30	2	0,6
Схильність до продажу більш дешевої, але менш якісної продукції	0,20	1	0,2

Продовження табл. 3.1

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеню впливу
Мінімальні відмінності в асортименті і якості між ключовими конкурентами	0,35	2	0,7
Збільшення кількості продукції-замінників, виробленої шляхом виробництва нішевих видів продукції	0,15	1	0,15
Всього	1	x	1,65
Сила впливу постачальників			
Широкі можливості для вибору постачальника	0,30	3	0,9
Перспективи вертикальної інтеграції та кооперації. Вступ до кооперативних об'єднань, обслуговуючих кооперативів	0,15	2	0,3
Низькі витрати на перехід до іншого постачальника	0,25	3	0,75
Відсутність власних оборотних засобів та загроза формування кредиторської заборгованості	0,30	2	0,6
Всього	1	x	2,55
Сила впливу покупців			
Високий рівень організованості споживачів-зернотрейдерів, які мають власні елеватори	0,3	3	0,9
Великі можливості покупців для вибору продукції – аналогів	0,25	3	0,75
Значна варіативність вподобань покупців щодо якісних параметрів продукції	0,20	2	0,4
Зростання рівня обізнаності покупців про доступну продукцію для закупівлі	0,15	2	0,3
Висока цінова чутливість продукції	0,10	3	0,3
Всього	1	x	2,65

Побудовано автором на основі власних спостережень та опитування експертів

На основі встановлення вагових коефіцієнтів для кожного параметру п'яти конкурентних сил моделі М. Портера визначено оцінки кожного показника та сума оцінок за кожною їх групою в межах п'яти конкурентних сил. Алгоритм даного методу передбачає, що відповідно до обраної шкали за трьома балами формуються результати здійсненої оцінки та розробляються пропозиції. Шкала матиме наступний вигляд (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Шкала оцінювання сили впливу чинників моделі М. Портера

Оцінка у балах	Сила впливу чинника
до 1,66	незначний вплив
1,67 – 2,32	помірний вплив
понад 2,32	значний вплив

Сформовано автором за даними алгоритму методу М. Портера

У разі виявлення значного впливу окремої конкурентної сили чи її чинника необхідно провести ретельний аналіз та розробити стратегію для протидії відповідній конкурентній силі, яка чинить суттєвий вплив на підприємство та несе загрози підприємству. Підсумкові оцінки за кожною конкурентною силою зовнішнього середовища для СВК «Буджак» наведено у зведеній таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка позиції СВК «Буджак» щодо дії сил конкурентного середовища

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал		
	слабкий (1,00 - 1,66)	помірний (1,67 - 2,32)	сильний (2,33 - 3,00)
Сила впливу конкурентів	х	х	2,7
Загроза появи нових конкурентів	х	2,2	х
Сила впливу товарів-замінників	1,65	х	х
Сила впливу постачальників	х	х	2,55
Сила впливу покупців	х	х	2,65

Сформовано автором за даними таблиці 3.1

СВК «Буджак» стикається з сильним впливом з боку конкурентів, постачальників і покупців. У той же час, загроза появи нових конкурентів є помірною, а вплив товарів-замінників слабким. Це означає, що кооператив повинен концентруватися на зміцненні своїх відносин з постачальниками та покупцями, а також на розвитку конкурентних переваг для збереження своєї позиції на ринку.

Детальний аналіз мікросередовища за допомогою моделі Портера дає можливість виявити ключові загрози та можливості для розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу. Це дозволяє розробити конкурентну стратегію, спрямовану на зміцнення позицій на ринку, зменшення ризиків та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на B2B ринку. Крім загроз зовнішнього середовища кооперативу необхідно оцінити й власні можливості на основі сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, щоб чинити опір загрозам зовнішнього конкурентного середовища або скористатись тими можливостями, які воно відкриває перед підприємством.

Для аналізу зовнішніх можливостей та загроз досліджуваного підприємства – виробничого кооперативу СВК «Буджак» було проведено стратегічний SWOT-аналіз.

З цією метою було складено рейтинг можливостей та загроз, які несе кооперативу «Буджак» зовнішнє середовище (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища для збутової діяльності СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Можливості	Загрози
1. Інтенсивний технологічний розвиток аграрного виробництва. застосування цифрових технологій у землеробстві	1. Коливання валютних курсів, які можуть вплинути на собівартість послуг, ціну продукції та експортно-імпортні операції
2. Збільшення попиту на продукцію сільського господарства на світових ринках	2. Зниження цін на продукцію підприємства внаслідок зростання тарифів на перевезення і ризиків трейдерів
3. Підвищення попиту на якісну та екологічну продукцію сільського господарства	3. Небезпека через військовий стан для зберігання продукції в підприємстві
4. Розширення міжнародної співпраці з країнами, які мають попит на продукцію	4. Зростання кількості конкурентів на аграрному ринку різних організаційних форм, зокрема фермерських господарств
5. Підвищення попиту серед бізнес-клієнтів на великі партії продукції для подальшої реалізації та формування експортних партій	5. Консолідація логістичних компаній, що призводить до зменшення в абсолютному виразі кількості потенційних клієнтів – покупців продукції, які диктують низькі ціни на аграрну продукцію
6. Відновлення експорту продукції зерновим коридором	

Побудовано автором за даними власних спостережень та опитування експертів

Для здобуття диференційованої оцінки значущості показників зовнішнього середовища, застосуємо при здійсненні SWOT – аналізу підхід зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені в таблицях 3.5 для оцінки можливостей та таблиці 3.6 для оцінки загроз, у яких наведена оцінка міри впливу чинника на діяльність кооперативу СВК «Буджак» у балах, яка встановлена експертами відповідно до обраної шкали.

В якості експертів були залучені працівники підприємства (заступник голови СВК «Буджак», бухгалтер, юрист). У таблицях за встановленим експертами показником ступеня важливості певної загрози чи можливості та

ступеня ймовірності настання загрози чи використання можливості визначені оцінки кожного показника і підсумкові оцінки кожної категорії чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 3.5 – Оцінка ступеня важливості та ймовірність реалізації можливостей діяльності СВК «Буджак»

Показники	Ступінь важливості (за 10-бал. шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Інтенсивний технологічний розвиток аграрного виробництва. застосування цифрових технологій у землеробстві	7	0,05	0,35
2. Збільшення попиту на продукцію сільського господарства на світових ринках	9	0,15	1,35
3. Підвищення попиту на якісну та екологічну продукцію сільського господарства	10	0,25	2,5
4. Розширення міжнародної співпраці з країнами, які мають попит на продукцію	8	0,20	1,6
5. Підвищення попиту серед бізнес-клієнтів-зернотрейдерів на великі партії продукції	9	0,10	0,9
6. Відновлення експорту продукції зерновим коридором	10	0,25	2,5
Всього	–	1	–

Побудовано за даними таблиці 3.4

Загальна оцінка показника визначена шляхом добутку ступеня важливості на ймовірність реалізації.

На основі оцінки ступеня впливу чинників та ймовірності реалізації можливостей і настання загроз, наведених у таблицях 3.5 та 3.6, проаналізуємо отримані результати, що будуть у подальшому використані для розробки стратегічних рішень.

Загальний аналіз зовнішнього середовища для розвитку виробничої і збутової діяльності СВК «Буджак» свідчить про наявність значного потенціалу у використанні сприятливих можливостей, зокрема, зростання попиту на зернові та їх закупівлю в аграрних товаровиробників та міжнародну торгівлю, а також адаптації до умов воєнного часу через відновлення та використання зернового коридору у збутовій діяльності аграрного сектору.

Таблиця 3.6 – Оцінка ступеня важливості та ймовірності реалізації загроз для діяльності СВК «Буджак»

Загрози	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Коливання валютних курсів, які можуть вплинути на собівартість послуг, ціну продукції та експортно-імпортні операції	5	0,1	0,5
2. Зниження цін на продукцію підприємства внаслідок зростання тарифів на перевезення і ризиків трейдерів	7	0,2	1,4
3. небезпека через військовий стан для зберігання продукції в підприємстві	8	0,3	2,4
4. Зростання кількості конкурентів на аграрному ринку різних організаційних форм, зокрема фермерських господарств	8	0,3	2,4
5. Консолідація логістичних компаній, що призводить до зменшення в абсолютному виразі кількості потенційних клієнтів – покупців продукції, які диктують низькі ціни на аграрну продукцію	7	0,1	0,7
Всього	—	1	—

Сформовано автором за даними таблиці 3.4

Водночас суттєві загрози, пов'язані з безпекою виробництва та інфраструктури для зберігання продукції зернових культур, конкуренцією та економічними викликами, вимагають активного управління ризиками та посилення конкурентоспроможності.

Розвиток виробничої потужності підприємства слід орієнтувати на максимальне використання можливостей, пов'язаних із виробництвом зернових та насіння олійних культур, одночасно працюючи над мінімізацією зовнішніх ризиків через диверсифікацію ринків, модернізацію інфраструктури та адаптивну цінову політику.

З метою визначення сильних і слабких сторін, що мають місце в СВК «Буджак», було проведене спеціально організоване обстеження внутрішнього середовища досліджуваного кооперативу, результати якого наведені у зведеній таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Сильні і слабкі сторони у внутрішньому середовищі СВК «Буджак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стратегічне розташування (наявність виходу до міжнародних річкових портів)	1. Висока залежність від постачальників
2. Можливість використання зрошення для виробництва	2. Залежність від обмеженого кола клієнтів
3. Наявність досвідчених фахівців у сфері аграрного виробництва і фінансового управління	3. Відсутність інфраструктури для сушіння і зберігання продукції, застосування старих технологій обробки ґрунту
4. Тривала співпраця з провідними зернотрейдерами та логістичними компаніями з високою репутацією	4. Відсутність маркетингової активності для залучення нових клієнтів та орендодавців, нових членів кооперативу
5. Надійність у дотриманні строків підготовки продукції до реалізації та якості продукції	5. Обмежений маркетинговий бюджет
6. Можливість автоматизації оперативного управління, обліку і контролю виробництва	6. Недостатньо фінансових ресурсів для організації кооперативної освіти (відповідно Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію»)
	7. Відсутність застосування цифрових технологій у землеробстві
	8. Відсутність соціально-психологічної та недостатня економічна мотивація персоналу і членів кооперативу, наявний неоплачений засновниками капітал

Побудовано автором за власними спостереженнями та опитуванням експертів

СВК «Буджак» має низку сильних сторін, серед яких стратегічне розташування у близькості до пунктів збуту продукції з виходом до міжнародних морських шляхів та портових річкових терміналів (порти Рені, Усть Дунайськ, Ізмаїл), які інтенсифікували свою роботу останнім часом.

Найбільш слабкою стороною СВК «Буджак» є нерозвиненість маркетингової діяльності. Удосконалення цього напрямку, зокрема диверсифікація клієнтської бази та активізація маркетингових зусиль, сприятиме зміцненню позицій СВК «Буджак» на ринку. Одним із стратегічних рішень в цьому плані має бути впровадження концепції маркетингу в управління діяльністю кооперативу.

Для здійснення розгорнутої оцінки значущості чинників кожного показника внутрішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої наведені в таблицях 3.8 та 3.9.

Таблиця 3.8 – Ступінь важливості та ймовірність реалізації сильних сторін СВК «Буджак»

Показники	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Стратегічне розташування (наявність виходу до міжнародних річкових портів)	9	0,25	2,25
2. Можливість використання зрошення для виробництва	7	0,10	0,7
3. Наявність досвідчених фахівців у сфері аграрного виробництва і фінансового управління	6	0,15	0,9
4. Тривала співпраця з провідними зернотрейдерами та логістичними компаніями з високою репутацією	8	0,25	2
5. Надійність у дотриманні строків підготовки продукції до реалізації та якості продукції	6	0,15	0,9
6. Можливість автоматизації оперативного управління, обліку і контролю виробництва	8	0,10	0,8
Всього	-	1	-

Побудовано автором за даними таблиці 3.7

Стратегічне розташування кооперативу біля водних ресурсів та місць збуту продукції, якісний земельний потенціал та можливість зрошення ґрунтів, співпраця з провідними партнерами і налагодження з ними довготривалих стійких стосунків є найвагомішими чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Для максимального використання виробничого потенціалу сільськогосподарського кооперативу важливо зосередити зусилля на підвищенні ефективності реалізації виявлених сильних сторін і оптимізації внутрішніх процесів.

Ступінь важливості та ймовірність настання ризиків від слабких сторін СВК «Буджак» наведені в таблиці 3.9. За проведеними оцінками, найбільш вагомими виявились висока залежність СВК «Буджак» від постачальників,

відсутність маркетингової активності для залучення нових клієнтів, орендодавців та нових членів кооперативу. Слабкою стороною є й те, що в землеробстві не застосовуються сучасні цифрові і точні технології.

Таблиця 3.9 – Ступінь важливості та ймовірність реалізації слабких сторін СВК «Буджак»

Слабкі сторони внутрішнього середовища кооперативу	Ступінь важливості (за 10-бал. шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Висока залежність від постачальників	9	0,2	1,8
2. Залежність від обмеженого кола клієнтів	5	0,1	0,5
3. Слабкі сторони виробництва: відсутність інфраструктури для сушіння і зберігання продукції, застосування старих технологій обробітку ґрунту	6	0,05	0,3
4. Відсутність маркетингової активності для залучення нових клієнтів та орендодавців, нових членів кооперативу	4	0,25	1
5. Обмежений маркетинговий бюджет	7	0,10	0,7
6. Недостатньо фінансових ресурсів для організації кооперативної освіти (відповідно Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію»)	5	0,10	0,5
7. Відсутність застосування цифрових технологій у землеробстві	8	0,15	1,2
8. Відсутність соціально-психологічної та недостатня економічна мотивація персоналу і членів кооперативу, наявний неоплачений засновниками капітал	8	0,05	0,4
Всього	—	1	—

Побудовано автором за даними таблиці 3.7

Інші важливі аспекти, що вказують на слабкі сторони кооперативу також пов'язані з маркетинговою діяльністю та обмеженим маркетинговим бюджетом, застосуванням застарілих технологій.

Слабкі сторони, пов'язані з маркетинговими обмеженнями, включаючи відсутність активності у соціальних мережах та вузько спрямовану стратегію, мають помірний рівень важливості, але низьку ймовірність реалізації, що обмежує їхній загальний негативний вплив. Залежність від обмеженого кола клієнтів, незважаючи на їхню середню важливість, мають мінімальний вплив через дуже низьку ймовірність реалізації. Зазначені оцінки чинників

зовнішнього і внутрішнього середовища взято за основу розробки стратегічних рішень (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Стратегічні рішення для підвищення ефективності управління діяльністю СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

	<i>Внутрішнє середовище</i>	
	<i>Сильні сторони (strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (weaknesses)</i>
<i>Зовнішнє середовище</i>	1. Стратегічне розташування 2. Можливість використання зрошення для виробництва 3. Наявність досвідчених фахівців 4. Тривала співпраця з провідними трейдерами 5. Надійність у роботі з партнерами 6. Можливість цифровізації оперативного управління, обліку і контролю виробництва	1. Висока залежність від постачальників 2. Залежність від обмеженого кола клієнтів 3. Відсутність інфраструктури для сушіння і зберігання продукції, застосування старих технологій обробітку ґрунту 4. Відсутність маркетингової активності 5. Обмежений маркетинговий бюджет 6. Недостатньо фінансових ресурсів для організації кооперативної 7. Відсутність застосування цифрових технологій у землеробстві 8. Відсутність соціально-психологічної мотивації персоналу, наявний неоплачений засновниками капітал
<i>Можливості (opportunities)</i>	SO – стратегічні рішення	WO – стратегічні рішення
1.Застосування цифрових технологій у землеробстві 2. Збільшення попиту на продукцію на світових ринках 3. Підвищення попиту на якісну продукцію 4. Розширення міжнародної співпраці 5. Підвищення попиту клієнтів на великі партії продукції 6. Відновлення експорту продукції зерновим коридором	1. Модернізація матеріально-технічної бази 2. Мобілізація внутрішніх джерел фінансування 3. Впровадження цифрових систем обліку і контролю 4. Використання інфраструктури річкових портів для збуту продукції 5. Створення обслуговуючого кооперативу та входження у кооперативні об'єднання	1.Підвищення кваліфікації персоналу 2.Організація внутрішнього маркетинго-вого аналізу 3.Перехід на цифрові системи контролю та підтримки прийняття управлінських рішень 4.Економічна і соціально-психологічна мотива-ція персоналу
<i>Загрози (threats)</i>	<i>ST – стратегічні рішення</i>	<i>WT – стратегічні рішення</i>
1. Коливання валютних курсів, 2. Зниження цін на продукцію підприємства 3. Небезпека через військовий стан для зберігання продукції 4. Зростання кількості конкурентів на аграрному ринку 5. Консолідація логістичних компаній, які диктують низькі ціни на аграрну продукцію	1. Проведення модернізації матеріально-технічної бази 2. Інвестування в комплекс для зберігання і сушіння зерна 3. Ліквідація незадіяного обладнання за ліквідною вартістю 4. Маркетингова діяльність, комунікаційні заходи . Впровадження концепції маркетингу відносин	1. Удосконалення системи оперативного управління, розробка нормативної бази 2.Обладнання автоматизо-ваних робочих місць управлінсь-кого персоналу 3.Підвищення рівня оперативності приймання-передачі інформації 4. Впровадження автоматизованої системи контролю за технологічними процесами 5. Розробка маркетингової стратегії, спрямованої на активне просування СВК «Буджак» на поточному ринку 6. Розробка проекту інтернет-торгівлі для оптового продажу зернових для залучення клієнтів нових ринків збуту

Побудовано автором за даними SWOT- аналізу

SWOT-аналіз СВК «Буджак» виявив значний потенціал підприємства завдяки сильним сторонам, таким як стратегічне розташування, кваліфікований персонал і надійність у роботі з партнерами.

Це створює можливості для зміцнення позицій на ринку через розширення співпраці з партнерським середовищем, впровадження цифрових інструментів управління та використання зростаючого попиту на продукцію аграрного виробництва. Водночас підприємство стикається зі слабкими сторонами, серед яких залежність від постачальників і обмежений маркетинговий потенціал, що може обмежити здатність залучати нових клієнтів.

Такі загрози зовнішнього середовища, як воєнні ризики, коливання валют і зростання конкуренції, потребують впровадження стратегій, спрямованих на підвищення операційної ефективності, оптимізацію логістики та посилення безпеки щодо збереження продукції і майна кооперативу. Можливості для розвитку полягають у диверсифікації виробництва, цифровій трансформації та активному використанні маркетингових інструментів. Загалом, успішне поєднання сильних сторін із використанням зовнішніх можливостей та ефективне вирішення проблемних питань, пов'язаних зі слабкими сторонами, дозволить кооперативу зміцнити конкурентні переваги й адаптуватися до викликів ринку.

3.2. Удосконалення управління діяльністю СВК «Буджак» на засадах впровадження інновацій та формування цифрової моделі виробництва

Відповідно проведеного стратегічного аналізу та розроблених стратегічних рішень для СВК «Буджак» (табл. 3.10) актуальним постає впровадження інновацій в управління діяльністю кооперативу та виробництво. Процес формування інноваційної моделі розвитку підприємства має охоплювати всі сфери діяльності кооперативу: управління

діяльністю та його функціональні сфери, виробництво та допоміжну виробничу інфраструктуру (рис. 3.1).

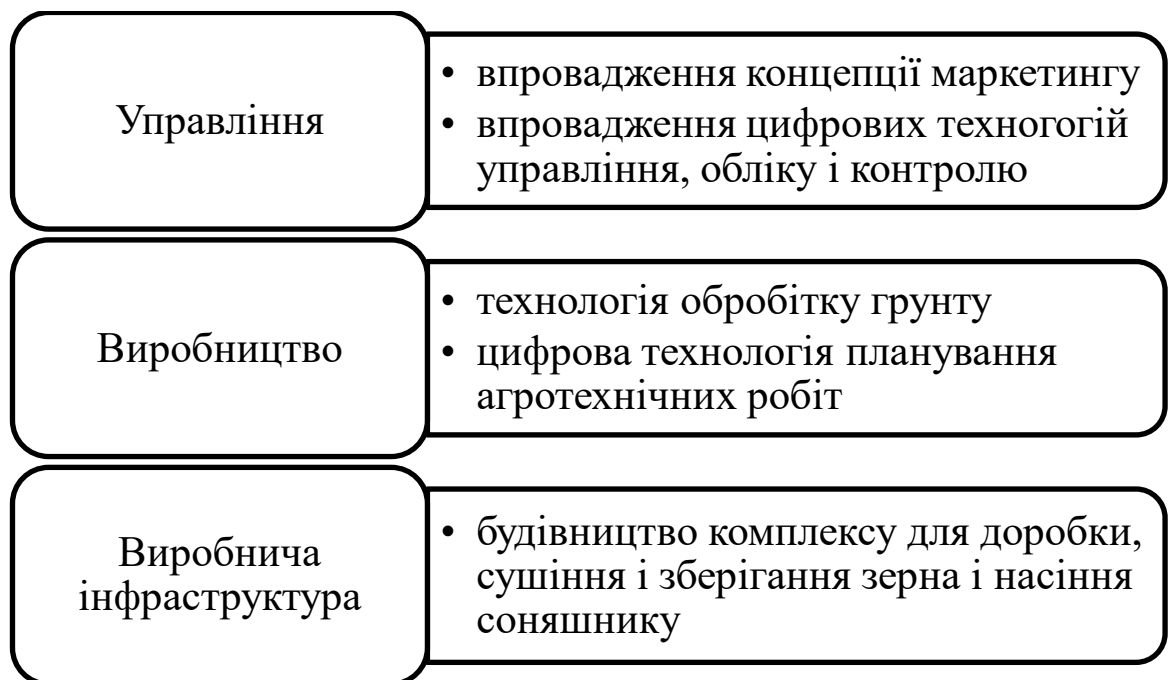


Рисунок 3.1 – напрями формування інноваційної моделі розвитку СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Побудовано автором за даними власних спостережень

Інноваціями у сфері управління пропонується охопити впровадження концепції маркетингу, яка в найбільшій мірі відповідає особливостям сучасного аграрного підприємства. В умовах діджиталізації всіх сфер суспільства і економіки пропонується впровадити цифрову технологію управління, яка адаптована в малих аграрних підприємствах.

Щодо інновацій у виробництві пропонується впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту та цифрових технологій контролю за станом посівів.

Важливим є також забезпечення підприємства сучасною виробничою інфраструктурою, яка надасть можливість доробляти продукцію, отриману від врожаю сільськогосподарських культур, здійснювати сушіння зерна та насіння соняшнику і зберігати продукцію. Таким чином, це надасть можливість кооперативу зберігати продукцію до того часу, коли ціна на ринку сягатиме максимального рівня.

Центральною ланкою управління підприємством та основою формування інноваційної моделі розвитку кооперативу має стати впровадження концепції маркетингу. Еволюція маркетингу, що відбувається інтенсивніше, ніж у інших сферах економіки і управління, на даний час знаменується формуванням та імплементацією у практичну сферу концепції маркетингу взаємодії (або відносин), яка цілком органічно імплементується у сферу управління аграрного підприємства і цілком є доцільною для впровадження в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області. Основні характеристики та вимоги даної концепції стосуються удосконалення внутрішнього маркетингу та взаємодії з суб'єктами зовнішнього маркетингового середовища (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні напрями впровадження маркетингу взаємодії в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області
Побудовано автором за джерелом [8]

Впровадження концепції маркетингу взаємодії в практику управління СВК «Буджак» вимагатиме формування бюджету маркетингових заходів. В

першу чергу це стосуватиметься соціальних заходів щодо мотивації і стимулювання персоналу, забезпечення соціального пакету для персоналу кооперативу.

Відповідні маркетингові інструменти на даний час широко представлені в наукових публікаціях, де доводиться їх ефективність і доцільність впровадження [75, 76, 77, 78], а також зазначається вплив маркетингу на активізацію інноваційної діяльності підприємства [76] та розробляється механізм мотивації праці з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [77].

Сам сільськогосподарський виробничий кооператив має, відповідно до вимог законодавства щодо даної організаційно-правової форми та статуту СВК «Буджак», сформувані модель соціально відповідального підприємства перед громадою села Нагірне, на території якої розміщене господарство. Протягом 2025-2027 рр. передбачається здійснити підготовчий етап даного заходу, протягом якого має відбутись впровадження комплексу організаційних заходів з розподілу функцій маркетингового управління між адміністративно-управлінським персоналом (рис. 3.3).

Виконання в підприємстві представлених на рисунку 3.3 функцій маркетингово управління дозволить досягти цілей маркетингу взаємовідносин та координувати роботу всіх ланок підприємства: фінансової, кадрової, виробничої, інноваційної на задоволення потреб споживачів та сприятиме отриманню економічного і соціального ефекту відповідно до мети функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу «Буджак».

Впровадження концепції маркетингового управління сприятиме й формуванню інноваційної моделі розвитку кооперативу у сфері виробничої ланки. Основна діяльність виробничої ланки - сільськогосподарське виробництво. В межах даного виду діяльності здійснюється виробництво продукції зернових і технічних культур.



Рисунок 3.3 - Виконання функцій маркетингового управління адміністративно-управлінським персоналом СВК «Буджак» Ізмайльського району Одеської області

Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Протягом 2022 -2023 років досліджуваного періоду, виробництво продукції було нестабільним, галузь перебувала у кризовому стані. Підприємство не подавало звітності щодо виробництва, площі посіву та урожайності сільськогосподарських культур.

Розглянемо врожайність культур в галузі рослинництва СВК «Буджак» протягом 2019 – 2021 рр.

Показники врожайності представлені в таблиці диференційовано на богарних і зрошуваних площах. Подані в таблиці 3.11 показники врожайності свідчать про нестабільну ситуацію в галузі. У 2020 році внаслідок несприятливих умов майже не отримано продукції з посівів пшениці, ячменю, проса.

Таблиця 3.11 – Урожайність сільськогосподарських культур в СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області

Сільськогосподарські культури	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Зернові всього	24,2	6,6	70,0 (на зрошенні)
з них, - пшениця	8,2	0,08	-
- ячмінь	9,5	0,1	118,5 (на зрошенні)
- кукурудза на зерно (на зрошенні)	60,4	42,8	-
- просо	-	0,16	2,0 (на богарних площах)
			12,4 (на зрошенні)
Соняшник	12,0	43,5 (на зрошенні)	

Розраховано автором за даними статистичної звітності ф. 29 с.г.

Висока врожайність мала місце лише на зрошуваних землях, де висівають в окремі роки кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, просо.

Така ситуація вимагає кардинальних дій щодо підвищення ефективності використання земельних угідь підприємства. Від цього залежатиме стабільність розміру площі землекористування підприємства і взаємовигідні відносини з асоційованими членами кооперативу, які здійснюють пайовий внесок у діяльність кооперативу.

З огляду на те, що можливості підприємства щодо розширення площі зрошуваних земель обмежені, необхідно впроваджувати заходи щодо поліпшення ситуації на богарних землях. В умовах ризикованого землеробства Південного степу комплекс заходів щодо підвищення врожайності культур необхідно розпочати з удосконалення технологій обробітку ґрунту.

Останнім часом в Україні завоювали популярність різноманітні системи обробітку ґрунту такі як No till, Mini till, Strip till та інші. Проте нині найбільш прогресивною вважається інноваційна технологія вертикального обробітку ґрунту Verti Till, що уявляє собою комплексний підхід до землеобробки [81].

Дана інноваційна технологія не лише передбачає використання спеціального обладнання, а є системою обробітку ґрунту, що висуває до аграрних товаровиробників особливі вимоги і потребує відповідних умов застосування (рис. 3.4).

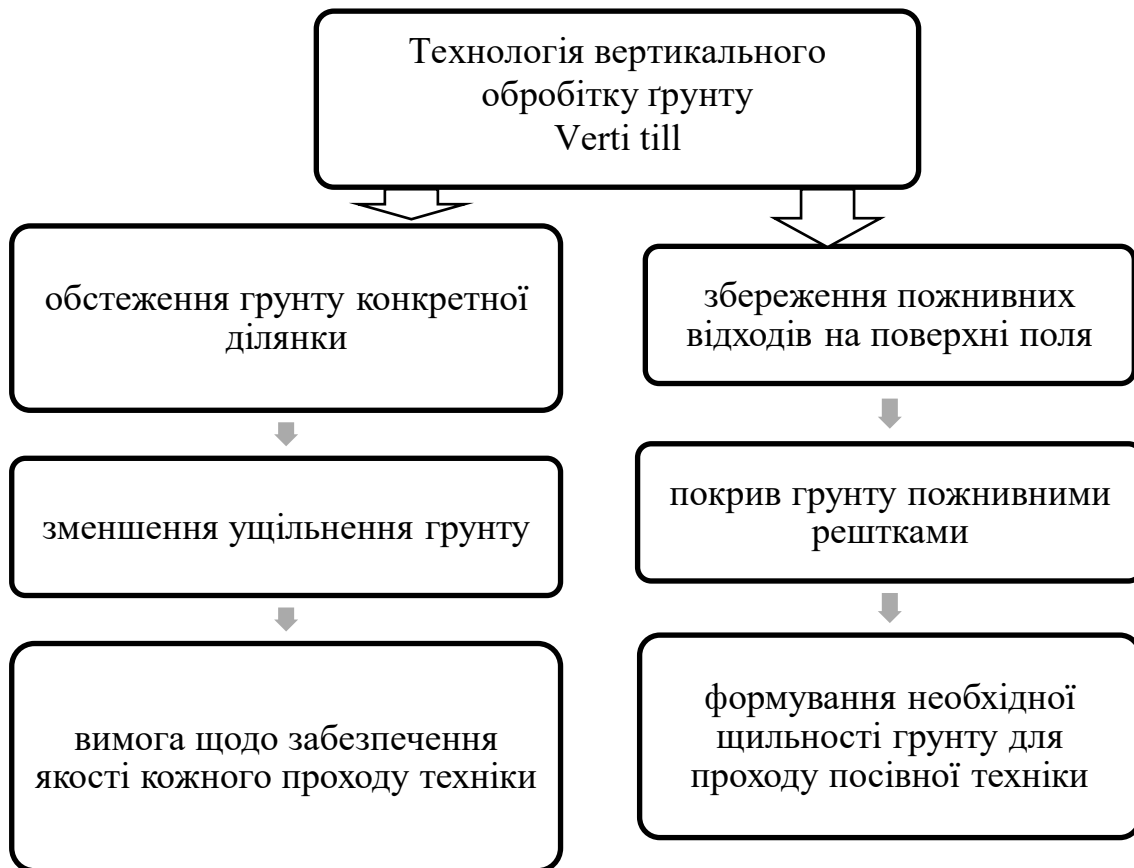


Рисунок 3.4 – Характеристика умов застосування технології вертикального обробітку ґрунту

Побудовано автором за джерелом [81]

Актуальність даної технології, ознаки якої представлені на рисунку 3.4, передбачає високий рівень контролю за якістю ґрунту, без якого неможливо забезпечити високу його родючість як природну, так і економічну.

Технологія вертикального обробітку ґрунту має цілу низку переваг:

- ґрунт стає однорідним;
- знижується водна і вітрова ерозія ґрунтів;
- підвищується здатність ґрунту накопичувати і зберігати вологу;

Крім агрономічних переваг фахівці відзначають і економічну перевагу технології вертикального обробітку ґрунту: суттєво економиться час на

здійсненні ґрунтообробних заходів, знижуються витрати матеріально-технічних ресурсів, що стає базою для зниження собівартості продукції.

Вчені відзначають, що в умовах загрози зміни клімату, коли спостерігається підвищення температури повітря під час вегетаційного періоду рослин та дефіцит вологи з огляду на зменшення кількості опадів, як це має місце в умовах Півдня України технологія вертикального обробітку ґрунту стає привабливою і перспективною, а також є альтернативою традиційним способам обробітку, оскільки має здатність зберігати родючість землі у довгостроковій перспективі.

Для обробки ґрунту за даною технологією розроблений агрегат Kuhn Excelsator XT 8010, його можна застосовувати у комплексі з сівалкою, коли висіваються покривні культури.

З огляду на природно-кліматичні умови, в яких функціонує СВК «Буджак», така технологія є оптимальним варіантом виробництва, оскільки можливості зрошення обмежені, а реалізація меліоративних проєктів є капіталомісткою.

Технологія вертикального обробітку ґрунту є привабливою для аграрних підприємств ще й з огляду на те, що її використання підтримується цифровими системами управління аграрним виробництвом. До таких систем, які мають поширення на ринку України і вже добре зарекомендували себе, відносяться системи фармменеджменту (FMS), в межах якої застосовуються 2 програмних продукти — Cropwise та Ag Leader SMS [79].

Завдяки таким програмним продуктам відбувається цифрова трансформація аграрного бізнесу: плануються всі технологічні операції, здійснюється контроль за виконанням всіх видів робіт і використанням сільськогосподарської техніки, плануються поточні ремонти техніки, розраховується потреба в запасах, підвищується оперативність обліку.

В системі фармменеджменту можуть працювати всі фахівці підприємства: керівник підприємства здійснює оперативне управління, агроном планує сівозміни, юрист веде облік орендодавців земельних паїв,

керівник економічного відділу здійснює фінансове планування. Позитивною відмінністю такої системи обліку. Аналізу і контролю є цифровізація земель, що дозволяє застосовувати технології точного землеробства, контролювати дотримання системи сівозмін, планувати сівозміни і чергування культур в них на наступний за звітним період, контролювати терміни оренди земельних ділянок.

З огляду на переваги системи фармменеджменту для малих суб'єктів господарювання і наявність довідників супроводу впровадження окремих варіантів в підприємствах [80], доцільним є впровадження такої системи управління і обліку в СВК «Буджак» у контексті запропонованих стратегічних рішень.

3.3. Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку інфраструктурного потенціалу кооперативу

Формування інноваційної моделі розвитку досліджуваного сільськогосподарського виробничого кооперативу «Буджак» у всіх сферах його діяльності: організаційній, управлінській, виробничій, маркетинговій, фінансовій, обліковій, аналітичній та інших, - переслідує мету забезпечення економічного зростання з переходом до сталого розвитку. Досягти цієї мети можливо за умови забезпечення отримання економічного ефекту - прибутку, що у свою чергу, вимагає формування ефективної системи просування і реалізації продукції підприємства, ефективної збутової політики, що дасть можливість відшкодовувати понесені витрати та формувати додатково створену вартість.

Аналіз особливостей реалізації продукції аграрного підприємства вказує на те, що аграрне підприємство у своїй збутовій політиці є залежним від посередників, які накопичують експортні партії сільськогосподарської продукції та отримують значну частину доходів на посередництві. А дохід і, відповідно, прибуток аграрного підприємства, що є залежними від ціни реалізації посередникам, будуть залежати переважно від терміну реалізації.

Ця обставина обумовлена тим, що ціна реалізації продукції сільськогосподарських культур набуває мінімального рівня в період збирання врожаю і реалізації продукції посередникам безпосередньо «з поля, з під комбайну» та поступово зростає з віддаленням від моменту збирання на протязі маркетингового року.

В аграрного підприємства є майже єдина можливість впливати на ціну реалізації своєї продукції – відтермінувати процес реалізації в очікуванні вищої ціни на ринку. Але це породжує іншу проблему – необхідність створити гідні умови для доробки, сушіння і подальшого зберігання продукції зернових і технічних культур. З огляду на те, що виробництво продукції зернових культур: озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, - та насіння соняшнику є на протязі досліджуваного періоду основними видами діяльності СВК «Буджак», для забезпечення ефективності цієї діяльності необхідно створити відповідну виробничу інфраструктуру для цього виробництва. Досвід інших підприємств України свідчить, що підприємства, які мають сучасні комплекси для доробки, сушіння та зберігання зерна досягають значно вищої ефективності своєї діяльності, ніж підприємства, які не мають умов для зберігання продукції. Крім цього, підприємства, що мають такі комплекси, можуть отримувати додаткові надходження від надання послуг зі зберігання продукції іншим виробникам. Дослідження ринку таких послуг показує, що досить значна кількість аграрних товаровиробників, що господарюють одноосібно на власних земельних паях, та малі аграрні підприємства, масштаби виробництва яких не дозволяють будувати такі інфраструктурні комплекси, формують попит на послуги з доробки, сушіння і зберігання продукції зернових і технічних культур.

Досліджуване підприємство СВК «Буджак» не має сучасного зернового комплексу і у разі необхідності тривалого зберігання продукції, як це сталося у 2022 році, господарство може втрачати на якісних параметрах продукції або нести значні витрати, користуючись послугами елеваторів для зберігання продукції. Про доцільність прийняття рішення на користь зведення в СВК

«Буджак» такого комплексу з очищення, сушіння і зберігання зернової продукції свідчить статистична інформація про обсяги залишків продукції на кінець 2022 року (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Обсяги залишків нереалізованої продукції у СВК «Буджак» Ізмаїльського району Одеської області на кінець року*, ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зерно всього	4294	2670	64263
у тому числі:			
- пшениці	1000	670	-
- ячменю	-	-	58316
- кукурудзи	3294	2000	2019
- проса	-	-	3928
Насіння соняшнику	910	18382	16200
Всього маса продукції	5204	21052	80463

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності (ф. 21 – заг та ф.50 с.г.) Дані статистичної звітності (ф. 21 та 50 с.г.) не оновлювались та не подавались підприємством після 2022 року.

Як свідчать дані таблиці 3.12, з кожним роком залишки продукції на кінець року з 2020 по 2022 рік зростають, досягаючи максимуму у 2022 році, коли накопичилась продукція урожаю 2022 р. і за попередній 2021 рік. Підприємство понесло значні втрати від неможливості реалізувати продукцію з огляду на ситуацію у зовнішньому середовищі: руйнування логістичних ланцюгів в експортній діяльності, блокування роботи портової інфраструктури для аграрних підприємств з відповідними наслідками цієї ситуації.

Показники обсягів залишків продукції, наведені у таблиці 3.12 свідчать, що на кінець 2022 року в кооперативі була потреба у зберіганні понад 80 тис. ц зернової продукції. Якщо орієнтуватись на показники залишків продукції на кінець 2022 року, та потужності комплексів для зберігання зерна, які представлені на ринку цього обладнання, то оптимальна потреба потужностей для зберігання може становити 50 тис. ц.

Дослідження ринку обладнання для зберігання зерна показало, що найбільшим попитом на ринку України з огляду на оптимальне співвідношення «якість – потужності – ціна – сервіс» користується обладнання фірми Neuero Farm- und Fördertechnik GmbH [82], яка має

широкий асортимент обладнання різної потужності. Для СВК «Буджак» може бути рекомендований зерновий комплекс (металевий силос) для зберігання продукції NL 22/24 на 5000 тонн вартість якого станом на листопад 2024 р. становить 5 273 581,68 грн.

Обладнання постачається у найкоротші терміни, ціна включає вартість доставки обладнання безпосередньо в підприємство, його монтаж в умовах господарства. При цьому забезпечується гарантія та післяпродажний сервіс.

Для розрахунку ефективності реалізації проєкту з придбання і монтажу даного зернового комплексу необхідно розрахувати ефект, що може отримати СВК «Буджак». Зазначений ефект буде представлений додатковим доходом, який може отримати підприємство за умови реалізації зерна не під час отримання врожаю, а після його зберігання протягом певного терміну, коли ціна реалізації на ринку зростає. Затрати на придбання зернокомплексу, розрахованого на зберігання 5000 т зернової продукції становитимуть 5273,6 тис грн. Привабливим є те, що металевий силос та всі комплектуючі доставляються безпосередньо в підприємство, передбачається монтаж зернокомплексу та підключення всіх його систем, які в автоматичному режимі дозволяють контролювати весь технологічний процес та забезпечення зберігання продукції. Вартість даного комплексу та його монтажу будуть враховані при визначенні економічного ефекту реалізації проєкту та його окупності на основі порівняння суми інвестицій та очікуваного доходу від реалізації продукції (табл. 3.13).

З огляду на те, що комплекс забезпечує очищення, сушіння та зберігання продукції у металевому силосі NL 22/24, це надає можливість забезпечувати не лише високий ступінь збереження продукції, а й дозволяє забезпечувати її високу якість відповідно стандартів, що також створює відповідний ефект і буде позначатись на ціні.

Розрахунок ефекту здійснено на основі порівняння можливого доходу за ринковими цінами на момент збирання врожаю (без зберігання продукції) і за ринковими цінами, що пропонують зернотрейдери станом на листопад

(за умови доробки і зберігання продукції). За умови подовження терміну зберігання і зростання ціни ефект може бути й вищим.

Таблиця 3.13 - Затрати на придбання елеватора NL 22/24 та грошові надходження від реалізації продукції, що планується до зберігання

Показники	Дані за показниками проекту
Вартість елеватора NL 22/24 на зберігання 50000 ц, грн	5 273 581,68
Обсяг зберігання що планується, ц :	
- Зерно	30000
- Насіння сояшника	20000
Ціна реалізації за 1 ц, грн	
- зерна в середньому (пшениця 2-3 класу) до зберігання	879,50
- зерна в середньому (пшениця 2-3 класу) після зберігання під час зростання ціни	1005,00
Ціна реалізації за 1 ц, грн	
- насіння сояшника до зберігання	1980,00
- насіння сояшника після зберігання під час зростання ціни	2390,00
Прогнозований дохід від реалізації без зберігання, тис. грн	
- зерна	26385
- сояшника	39600
Загальний прогнозований дохід, тис. грн.	65985
Прогнозований дохід від реалізації після зберігання, тис. грн	
- зерна	30150
- сояшника	47800
Загальна сума грошових надходжень за проектом, тис. грн	77950
Додатковий дохід від зберігання зерна, тис. грн	11965

Розраховано автором за даними статистичної звітності господарства та вартості проекту за джерелом [82]

Розрахунок показує, що у разі зберігання зерна та насіння сояшнику до періоду зростання ціни підприємство може отримати додатково 11965 тис. грн доходу від реалізації продукції. Переваги, що може отримати СВК «Буджак» в результаті реалізації проекту з встановлення зернокомплексу NL 22/24 на зберігання 50000 ц :

- оптимальні умови зберігання продукції та забезпечення і збереження її якості;
- економія на транспортуванні зерна до елеваторів зернотрейдерів для зберігання;

- економія на витратах зберігання продукції у власному елеваторі, що характеризується енергоефективністю.

Обґрунтування ефективності проекту з будівництва зернокомплексу доцільно здійснити й за показником прибутку, щоб врахувати в отриманому ефекті витрати на зберігання продукції. З цією метою здійснено розрахунок очікуваного економічного ефекту - чистого прибутку на основі прогнозованого чистого доходу від реалізації продукції та очікуваної середньої рентабельності продукції зернових культур та насіння соняшника (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Розрахунок додаткового ефекту (чистого прибутку) від зберігання продукції рослинництва в результаті реалізації проекту з будівництва елеватора NL 22/24 в СВК «Буджак»

Види продукції	Чистий дохід від реалізації продукції, що зберігається на кінець року, тис. грн	Очікуваний середній рівень рентабельності, %	Чистий прибуток, тис. грн	Додаткові фінансові результати від реалізації продукції після зберігання до зростання ціни реалізації, тис. грн	
				чистого доходу	чистого прибутку
Зерно	30150	35,0	10552,5	3765	1317,75
Насіння соняшнику	47800	48,0	22944,0	8200	3936
Всього	77950	x	33496,5	11965	5253,75

Джерело: розраховано автором за даними господарства

Якщо очікуваний рівень рентабельності зерна озимої пшениці в СВК «Буджак» становить 35,0 %, а насіння соняшника - 48,0 %, за даними розрахованого чистого доходу від реалізації (табл. 3.13) у таблиці 3.14 розраховано очікуваний чистий прибуток у абсолютному виразі та його приріст у разі реалізації продукції після зберігання до зростання ціни. Загальний економічний ефект – додатковий чистий прибуток становитиме 5253 тис. грн.

Для обґрунтування ефективності проекту інвестицій у будівництво зернокомплексу в СВК «Буджак» застосовано метод дисконтування грошових потоків із застосуванням ставки дисконтування 12 % (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту з побудови зернокомплексу очищення, сушіння і зберігання продукції рослинництва в СВК «Буджак»

Показник	Формула для розрахунку	Період, роки (t)	Розрахунок показників проєкту	
			метод розрахунку	результат
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	$\frac{1}{(1+r)^t}$	1	$1/(1+0,12)$	0,893
		2	$1/(1+0,12)^2$	0,797
		3	$1/(1+0,12)^3$	0,712
Сума грошового потоку, тис. грн.	CF = приріст прибутку від реалізації товарів	1	x	5253,75
		2	x	5253,75
		3	x	5253,75
		$\Sigma=$	x	15761,25
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	Побудова зерноскладища	1	x	1757,86
		2	x	1757,86
		3	x	1757,86
		$\Sigma=$	x	5 273 ,581
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	$(PV)_t = (CF)_t \frac{1}{(1+r)^t}$	1	$5253,75 \times 0,893$	4709,46
		2	$5253,75 \times 0,797$	4187,23
		3	$5253,75 \times 0,712$	3740,67
		$\Sigma=$	x	12637,36
Сума чистого приведенного потоку, тис. грн.	$NPV = \Sigma(PV)_t - Co$	x	$12637,36 - 5273,581$	7363,779
Індекс рентабельності інвестицій, %	$PI = NPV / Co$	x	$7363,779 / 5273,581 \times 100$	139,6
Внутрішня норма дохідності інвестицій, (Internal rate of return) %	$IRR = \sqrt[n]{\frac{\Sigma(PV)_t}{Co}} - 1$	x	$\sqrt[3]{\frac{12637,36}{5273,581}} - 1$	133,8
Період окупності інвестицій, років	$PP = Co / [\Sigma(PV)_t / n]$	x	$5273,581 / (12637,36 : 3)$	1,25

Розраховано автором за даними таблиці 3.12

У таблиці 3.15 представлено показники очікуваних грошових потоків за три роки та на основі дисконтування розраховано їх теперішню вартість та

обчислено суму чистого приведенного потоку $NPV=7363,779$ тис. грн >0 .
Такий результат вказує на доцільність та ефективність даного проекту.

Представимо показники ефективності проекту в узагальнюючій таблиці для унаочнення загальних показників ефективності (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 - Ефективність інвестиційного проекту з побудови елеватора NL 22/24 у СВК «Буджак»»

Показники проекту	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	0,893	0,797	0,712	x
Сума грошового потоку, тис. грн.	5253,75	5253,75	5253,75	15761,25
Інвестиції у проєкт, тис. грн.	1757,86	1757,86	1757,86	5 273 ,581
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	4709,46	4187,23	3740,67	12637,36
Сума чистого приведенного потоку (NPV) за 3 роки, тис. грн	2951,6	2429,37	1982,81	7363,779
Індекс рентабельності інвестицій				1,396
Внутрішня норма окупності проєкту, %				133,8
Період окупності інвестицій, років				1,25

Побудовано за даними показників проекту (таблиця 3.14)

Узагальнюючі показники ефективності проекту вказують на високу рентабельність інвестицій. Проєкт є доцільним з огляду на високий показник внутрішньої норми окупності. Проєкт окупиться на другий рік.

Таким чином, розглянутий проєкт не тільки забезпечить підприємству додатковий економічний ефект, а може розглядатись як захід антикризового управління з метою запобігання збутовим ризикам, з якими зіткнулось підприємство в умовах повномасштабної воєнної агресії порушення логістичних ланцюгів у реалізації продукції аграрних підприємств. Таким чином, комплексний підхід до удосконалення управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу та розвитку його виробничої інфраструктури сприятиме стабілізації розвитку СВК «Буджак», який зазнав кризового стану, та формуванню його інвестиційної привабливості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стану управління діяльністю сільськогосподарського виробничого кооперативу «Буджак» та його ефективності дозволило зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру відповідно поставлених завдань:

1. Сутність сільськогосподарського виробничого кооперативу полягає в об'єднанні фізичних осіб або фізичних і юридичних осіб з метою провадження сільськогосподарської діяльності, виконання економічної, організаційної і соціальної функції та отримання економічного і соціального ефекту на основі переваг колективної праці і об'єднання зусиль в усіх сферах діяльності: виробничій, комерційній, збутовій, що забезпечує вищий ефект, ніж одноосібна діяльність.

2. Організаційно-економічний механізм управління діяльністю кооперативу в аграрному секторі з прийняттям нового Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» зазнав суттєвих змін і вдосконалення, що проявляється у визнанні поділу кооперативів на прибуткові і неприбуткові, можливості об'єднання фізичних і юридичних осіб та розширенні інвестиційних можливостей виробничих кооперативів.

3. Особливості формування власного капіталу сільськогосподарського кооперативу пропонується враховувати в розробці методичного підходу до оцінки ефективності управління діяльністю кооперативу з використанням показників рентабельності власного капіталу диференційованих на показники рентабельності статутного, неподільного, пайового капіталу та проведення факторного аналізу.

4. Досліджуваний сільськогосподарський кооператив «Буджак» є прибутковим об'єднанням фізичних і юридичної особи виробничого типу. За розмірами діяльності кооператив є малим суб'єктом підприємництва, що зазнав реорганізації щодо зміни складу засновників, затвердження і

реєстрації нового Статуту, збільшення статутного капіталу з 18 тис. грн до 500 тис. грн.

5. Організаційна структура кооперативу як малого суб'єкту господарювання включає адміністрацію кооперативу, службу обліку і виробничий підрозділ. Управління кооперативом здійснюють збори учасників, виконавчим органом управління, як у малому суб'єкті господарювання, є не правління, а голова кооперативу, якому підпорядковані керівник облікової служби (бухгалтер кооперативу) та керівник виробничого підрозділу. Всі питання стратегічного управління вирішує голова правління за погодженням зі Зборами членів кооперативу і засновниками та інвестором-юридичною особою в особі засновника приватного підприємства – учасника кооперативу. Збори учасників скликаються у разі потреби прийняття визначальних для діяльності кооперативу рішень.

Так структура забезпечує високу оперативність управління та прийняття більшості управлінських рішень головою кооперативу.

6. Для забезпечення діяльності кооперативу його члени здійснюють вступні внески, які формують неподільний, основний та додатковий пайовий капітал. У структурі власного капіталу СКВ «Буджак» 68,5 % припадає на нерозподілений прибуток. 33,6 % - становить пайовий капітал. Незначну частку, 1,8 % займає додатковий капітал. Наявність неоплаченого капіталу на суму 2132 тис. грн обумовлює досить нестійкий фінансовий стан кооперативу та його непривабливість для кредиторів.

7. Динаміка зростання авансованого в діяльність кооперативу капіталу є незначною, характеризується в більшій мірі зростанням основного капіталу, що обумовлює структурні зрушення у бік збільшення частки основних засобів. Структура активів СВК «Буджак» в цілому не є оптимальною і характеризує кризовий фінансовий стан підприємства. У балансі кооперативу відсутня оцінка нематеріальних активів - права на використання земельних і

майнових паїв, внески яких здійснюють члени кооперативу та асоційовані члени.

8. Ефективність управління діяльністю кооперативу визначається нестабільними фінансовими результатами, що негативно позначається на фінансовому стані, характеризує низький рівень ділової активності кооперативу. Розраховані інтегральні показники дозволили зробити висновок, що у 2023 році намітились позитивні зміни в ефективності управління діяльністю та діловій активності кооперативу порівняно з кризовим 2022 роком. Незважаючи на рентабельну діяльність протягом досліджуваного періоду, ефективність виробництва і реалізації продукції перебуває на межі беззбитковості. Спостерігається низький рівень ефективності управління діяльністю кооперативу як за показниками, обчисленими за чисельністю управлінського персоналу, так і за показниками витрат на управління.

9. Проведений аналіз конкурентної позиції СВК «Буджак» за моделлю М. Портера показав, що кооператив стикається з сильним впливом з боку конкурентів, постачальників і покупців. Загроза появи нових конкурентів є помірною, а вплив товарів-замінників слабким. Кооператив повинен концентруватися на зміцненні своїх відносин з постачальниками та покупцями, а також на розвитку конкурентних переваг для збереження своєї позиції на ринку.

10. Проведений SWOT – аналіз дозволив виявити, що сильні сторони СВК «Буджак» - вигідне стратегічне розташування у близькості до пунктів збуту продукції з виходом до міжнародних морських шляхів та портових річкових терміналів, якісний земельний потенціал та можливість зрошення ґрунтів, співпраця з провідними партнерами і налагодження з ними довготривалих стійких стосунків. Найбільш слабкою стороною кооперативу є нерозвиненість маркетингової діяльності. Удосконалення цього напрямку, зокрема диверсифікація клієнтської бази та активізація маркетингових зусиль, сприятиме зміцненню позицій СВК «Буджак» на ринку. Одним із

стратегічних рішень має стати впровадження концепції маркетингу в управління діяльністю кооперативу.

11. Можливості для розвитку СВК «Буджак» полягають у диверсифікації виробничої інфраструктури, цифровій трансформації та активному використанні маркетингових інструментів. Інноваціями у сфері управління пропонується охопити впровадження концепції маркетингу відносин, яка в найбільшій мірі відповідає особливостям сучасного аграрного підприємства і дозволить сформувати реально лояльного до підприємства персоналу та лояльних споживачів і партнерів.

12. В умовах діджиталізації всіх сфер економіки пропонується впровадити цифрову технологію управління, яка адаптована до особливостей управління малими аграрними підприємствами.

13. У виробництві пропонується впровадження сучасної технології вертикального обробітку ґрунту Verti Till, що уявляє собою комплексний підхід до землеобробки та доповнюється цифровими технологіями контролю за станом посівів та використанням сільськогосподарської техніки.

14. З метою запобігання збутовим ризикам, яких СВК «Буджак» зазнав у 2022 р. пропонується реалізувати інвестиційний проект з будівництва зернового комплексу для очищення, сушіння і зберігання зерна типу NL 22/24 на зберігання 50000 ц. Реалізація проекту дозволить забезпечити оптимальні умови зберігання продукції, збереження її якості, економію на транспортуванні зерна до елеваторів зернотрейдерів для зберігання та економію витрат на зберігання продукції у власному елеваторі, що характеризується енергоефективністю. Запропонований проект окупиться на другий рік його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АПК інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk>
2. Актуальні гранти для представників агросектору у травні URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1584-aktualni-granti-dlya-predstavnikov-agrosektoru-u-travni>
3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Підручник. К: КНЕУ, 2013. 779 с.
4. Антонюк Д. А. Впровадження і функціонування організаційно-економічного механізму консультування суб'єктів малого бізнесу. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2011. Вип. 4. С. 188-193.
5. Абрамова І.В. Досвід кооперації сільськогосподарських виробників в країнах Європейського Союзу. Кооперативні читання: 2019 рік. Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2019. С. 83–87.
6. Аптекарь С.С., Манжура О.В. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки №7(157). 2014 С. 134-139
7. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства - запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 19. № 2. С. 13-19.
8. Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний журнал Інтернаука. №12 (92). 2024. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-1054>
9. Беженар Г. М. Правове регулювання використання земель сільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. юрид. наук: 12.00.06. Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ, 2007. 20 с.

10. Блок Р., Гончаренко В.В., Пантелеймоненко А.О. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: практ. посібник. К.: Урожай. 2001. 288 с.

11. Величко І.М. Розвиток кооперативних форм господарювання в аграрній сфері економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2006. – 20 с

12. Воробйов О. М., Генчевська В. О. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах широкомасштабної агресії росії . Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: «Економічні науки». 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10434>

13. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика. Монографія. Харків. ІНЖЕК, 2006. 448 с.

14. ВРУ прийняла закон про державне регулювання сфери захисту рослин <https://www.apk-inform.com/uk/news/main/1545524>

15. Все про сільськогосподарські кооперативи. Сайт Куркуль. Com. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/531-vse-pro-silskogospodarski-kooperativi>

16. Гончаренко Н. Г. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 30. С. 52-54.

17. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Григорєва Х. Законодавство про сільськогосподарську кооперацію: наслідки «корпоративної ін'єкції». Аграрне право. 2020. №10. С. 73-77. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/13.pdf>

19. Гуменюк М.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2637>

20. Даниляк І. М. Проблеми нормативно-правового забезпечення обліку і оподаткування діяльності сільськогосподарських кооперативів та шляхи їх вдосконалення. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2017. – № 4(32). – С. 194–199.

21. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. Київ : Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 640 с.

22. Зіновчук В., Малік М., Молдаван Л. Кооперативні відносини в аграрному секторі. Сучасна аграрна політика України: проблеми становлення. 1996. С. 363–385.

23. Зіновчук В. В. Організаційно-правові засади становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2012. № 1 (2) С.3-12).URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/1857>

24. Земельний кодекс України від 25 жовт. 2001 р. Офіційний вісник України. 2001. № 46. Ст. 2038.

25. Іванченко В. О. Ефективність інвестицій фермерських господарств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. с.-г. наук : 03.00.16. Київ, 2001. 20 с.

26. Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. С. 50-53.

27. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2011. № 7. С. 104-114.

28. Коваленко Т.О. Законодавство про сільськогосподарські кооперативи. <https://agro-business.com.ua/agro/u-pravovomu-poli/item/20618-zakonodavstvo-pro-silskohospodarski-kooperatyvy.html>
29. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. Відомості ВР УРСР. 1971. № 50.
30. Конституція України. Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
31. Короленко О. Б., Ільченко В. О. Роль економетричних моделей у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах . Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10435>
32. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
33. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
34. Кулинич П. Ф. Земельно-правові аспекти розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні на засадах публічно-приватного партнерства: шляхи вдосконалення. Часопис Київського університету права. 2014. Вип. 1. С. 247-251.
35. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : монографія. Київ : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. 470 с.
36. Макушок О.В. Формування системи маркетингу у сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки» УААН. – К., 2006. – 20 с.
37. Малік М.Й., Лузан Ю.Я. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. Економіка АПК. 2010. № 3. С. 3–9.

38. Малік М.Й. Науково-методичне забезпечення розвитку кооперації в аграрній сфері економіки. Економіка АПК, 2010, №12 С.104-108. URL: <http://www.eapk.org.ua/contents/2014/09/103>
39. Молдаван Л.В., Крисанов Д.Ф., Удова Л.О. Роль кооперативів у подоланні сільської бідності. Економіка АПК. 2010. № 11. С. 121–129.
40. Месель-Веселяк В. Я. Організаційні форми господарювання в сільському господарстві. Вісник економічної науки України. 2009. № 2. С. 184-190.
41. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток сільського господарства України (науково- методичне забезпечення). Економіка АПК. 2011. № 7. С.42-55.
42. Міністерство аграрної політики і продовольства України. Web сайт. Фермерство і кооперація. 09.02.2024.URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/fermerstvo-i-kooperaciya/fermerstvo-ta-kooperaciya>
43. Міракін В.В. Сучасні тенденції розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні. Економіка і суспільство. Випуск № 16 . 2018. С. 173-183. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/27.pdf
44. Петренко Н. І.Еволюція поняття «власний капітал». Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2012. Вип. 9(3). С. 42-51.
45. Лендел М.А., Збарський В.К., Талавиря М.П., Газуда Л.М. Розвиток кооперативних відносин в аграрному секторі України. Монографія. К. : Вид-во НУБіП України, 2016. – 307 с.
46. Офіційний сайт Міжнародного кооперативного альянсу URL : [http:// www.ica.coop/members/member-stats.html](http://www.ica.coop/members/member-stats.html).
47. Павленчик Н.Ф. Кооперація в агробізнесі Львівської області: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Держ. агроекол. ун-т. – Житомир, 2003. – 20 с.
48. Пантелеймоненко, А. Кооперативи підприємців та їхні бізнес-моделі. *Економічний простір*, (191), 2024. С. 315-320. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-52>

49. Пилипенко В. В., Першин В. М. Деякі аспекти економічної безпеки аграрних підприємств в умовах війни. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10386>

50. Писар Н. Б., Даниленко Д. А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8469>

51. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень. Закон України від 30 листопада 2021 року № 1914-IX.

52. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 черв. 2004 р. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 49. ст. 527.

53. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 трав. 2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 31. ст. 263.

54. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств: постанова Кабінету Міністрів України від 07 лют. 2018 р. № 106. Урядовий кур'єр. 2018. № 41.

55. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Закон України від 09 лютого 2012 року № 4391-VI

56. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 52, ст.497. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#n333>

57. Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Закон України від 04 листопада 2021 року № 1865-IX

58. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Сучасний стан і розвиток сільськогосподарської кооперації в контексті глобалізації: зарубіжний досвід

для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 25. Частина 2. 87–90.

59. Реєстрація можлива: сільськогосподарські кооперативи внесли в класифікатор організаційно-правових форм. URL: <http://milkuia.info/uk/post/reestracia-mozлива-silskogospodarski-kooperativi-vnesli-v-klasifikator-organizacijno-pravovih-form>

60. Рудік Н.М. Проблеми розвитку сільськогосподарської кооперації: макроекономічний аспект. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 5, 2021. С.47-58. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/view/5>

61. Саковська О. М. Диверсифікація діяльності як основа розвитку сільськогосподарських кооперативів. Агросвіт. 2020. № 7. С. 48–54. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3142&i=6>

62. Свиноус І., Іббатулін М., Свиноус Н., Нікітченко С., Шипиліна О. Розвиток кооперації сільськогосподарських товаровиробників як основи продовольчого забезпечення країни. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 94-101. DOI: 10.35774/econa2022.03.094

63. Сердюк О. Якими грантами можуть скористатися аграрії у 2024 році. URL: <https://agro.expertus.com.ua/10012693>

64. Туган-Барановський М. І. Кооперація, соціальні основи її та мета. Київ : Дніпро-союз, 1918. 420 с.

65. Уркевич В. Ю. Становлення сільськогосподарських кооперативів в умовах ринкової економіки України: деякі правові аспекти : монографія. Харків : ТОВ «Одіссей», 2004. 120 с

66. Федорович В. І. Правові основи створення та діяльності сільськогосподарських кооперативів в Україні. Львів, 1998. 144 с.

67. Хадарцев О. В. Біржові інструменти мінімізації цінових ризиків ринку агропродукції. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:

«Економічні науки». 2022. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8492>

68. Цивільний кодекс України від 16 січ. 2003 р. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 461.

69. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Становлення організаційно-економічної моделі сімейного фермерства в Україні: інституційні засади, проблеми та пріоритети. Економіка АПК. 2019. № 9. С. 86–98.

70. Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? Колективна монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир : Поліський національний університет, 2022. 275 с.

71. Як працюють аграрні кооперативи в різних країнах URL: <https://carefield.com.ua/blog/id/jak-pracjujut-agrarni-kooperativi-v-riznih-krajinah-136/>

72. Яворська Т. І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 384 с.

73. Ярема Л.В. Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи. Економіка і суспільство. Випуск 19. 2018. С. 276 – 281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/41.pdf

74. Youcontrol. Сільськогосподарський виробничий кооператив «Буджак» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=6848037>

75. Volodymyr Lagodiienko, Oleh Karyy, Mykola Ohiienko, Olga Kalamann, Iryna Lorvi, Tamara Herasimchuk. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. International Journal of Recent Technology and Engineering. – 2019, Vol. 8, no. 3. – P. 5220-5225. Scopus Indexed до 2020. Q4. DOI:10.35940/ijrte.C5868.098319

76. Olena Sadchenko, Volodymyr Lagodiienko, Innola Novykova, Olha Feshchenko, Nataliia Ruzhynska, Oleksandr Bogdanov. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. International Journal of Management, 11 (6), 2020, pp. 241-251. URL:

<http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6> DOI:
10.34218/IJM.11.6.2020.023

77. Lagodiienko V., Samoilenko V., Pasko M., Ovod L., Matsulevych Ye. The Mechanism of Labor Motivation as a Determinant of Economic Security of Enterprises in Competitive Conditions. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22, No.2, February 2022. Pp.385-393. DOI: 10.22937/ IJCSNS.2022.22.2.49

78. Vomberg A., Homburg C., Sarantopoulos P. Algorithmic pricing: Effects on consumer trust and price search. International Journal of Research in Marketing. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-research-in-marketing/articles-in-press>

79. Farm Data Management Software.URL: https://sourcetrace.com/farm-management?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA1Km7BhC9ARIsAFZfEIukolUNUekDl8aRLfMAqWNuN9xMGAO4JU7nawQ-4nqqts0p1jtA7caAv5OEALw_wcB

80. Farm Management Systems guide/ URL: <https://fmsguide.agrohub.ua/>

81. Verti-till: технологія збільшення врожайності й прибутку. URL: <https://healthysoil.in.ua/technology-to-increase-yields-and-profitability/>

82. Neuero Farm- und Fördertechnik GmbH - весь комплекс обладнання для зерна із одних рук. URL: <https://neuero-farm.com.ua/ua/g2913661-metallicheskie-silosa-dlya>

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВА І СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ СВК «БУДЖАК»