

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра економічної теорії та конкурентної політики**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Проектування стратегічної поведінки підприємства на ринку  
зерна у повоєнний період  
(на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»)»**

Студента 2 курсу 3м групи  
спеціальності 051 Економіка  
Освітньої програми  
«Економіка галузевих ринків»

Костюковського  
Романа Петровича

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Ожелевська  
Тетяна Станіславівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Ожелевська  
Тетяна Станіславівна

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічної поведінки підприємства на ринку</b> .....	6
1.1. Теоретичні підходи до змісту категорії «стратегічна поведінка».....	6
1.2. Стратегічна поведінка підприємства на ринку та чинники, що її визначають.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна</b> .....	17
2.1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства на ринку зерна.....	17
2.2. Економіко-фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».....	22
2.3. Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та його конкурентоспроможності на ринку зерна.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. Заходи формування ефективної стратегічної поведінки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повосенний період</b> .....	42
3.1. Стратегічні цілі та завдання ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повосенний період.....	42
3.2. Проектування стратегічної поведінки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на зовнішньому ринку зерна у 2024-2028 рр.....	46
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	56
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	59
<b>ДОДАТКИ</b> .....	65



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Після завершення війни перехід до повоєнного періоду супроводжується рядом викликів та можливостей для сільськогосподарських підприємств, зокрема для тих, які функціонують на ринку зерна. Умови повоєнного відновлення та економічних змін створюють нову реальність, яка потребує адаптації до неї та формування ефективної стратегічної поведінки, які стають критично важливими завданнями для аграрних підприємств.

Зростання конкуренції на ринку зерна після війни вимагає від підприємств ретельного аналізу та розробки стратегій, що дозволяють ефективно конкурувати та забезпечувати стабільний розвиток. Це зумовлює актуальність проектування стратегічної поведінки підприємства на ринку зерна у повоєнний період. Дослідження може сприяти ідентифікації оптимальних підходів до збільшення конкурентоспроможності. Запровадження інновацій та використання сучасних технологій може змінити динаміку аграрного сектора. Розробка стратегій, що поєднують традиційні підходи з інноваційними методами, є важливою складовою успішного функціонування підприємства на ринку зерна.

Умови невизначеності та обмежених ресурсів після війни вимагають ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат. Дослідження може допомогти виявити шляхи забезпечення ефективного використання ресурсів та підтримання стійкості діяльності підприємства.

Одним з найважливіших аспектів є можливість практичного застосування результатів дослідження на конкретному підприємстві «АТЛАНТИК ФАРМЗ II». Дані дослідження можуть стати джерелом цінних рекомендацій для стратегічних рішень, що сприятимуть успішному функціонуванню на ринку зерна та інших аграрних галузях економіки.

Дослідження теми може зробити суттєвий внесок у розуміння стратегічних виборів та допомогти підприємствам ефективно функціонувати та стабільно зростати в умовах невизначеності та ризиків.

Вивчення стратегічної поведінки підприємства на ринку зерна у повоєнний період висвітлені в працях таких українських учених, як О. Бровкова, В. Дикань, О. Новікова, Л. Смоляр, О. Сумець та інші вчені [6, 9, 25, 37, 43]. Ці вітчизняні науковці є визнаними експертами у своїх галузях та зробили значний внесок у дослідження стратегічної поведінки підприємств на ринку зерна у повоєнний період.

**Метою дослідження** є розроблення методичних підходів та аналітичного інструментарію для обґрунтування стратегічної поведінки підприємства на ринку зерна у повоєнний період на прикладі ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».

Відповідно до поставленої мети було вирішено такі основні **завдання**:

- з'ясувати зміст категорії «стратегічна поведінка» та її співвідношення з категорією «стратегічне управління»;
- визначити чинники, які формують стратегічну поведінку підприємства на ринку;
- провести аналіз зовнішнього середовища підприємства на ринку зерна та надати прогноз його розвитку у повоєнний період;
- вивчити внутрішній потенціал ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та рівень його конкурентоспроможності на ринку зерна;
- сформулювати стратегічні цілі та завдання ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період;
- розробити заходи, направлені на формування ефективної стратегічної поведінки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період.

**Об'єктом дослідження** є стратегічна поведінка підприємства на ринку зерна.

**Предметом дослідження** є фактори, методи та інструменти, що визначають та впливають на стратегічну поведінку підприємства на ринку зерна у повоєнний період, на прикладі ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».

**Методи дослідження.** У роботі використані такі методи: аналіз літературних джерел (для отримання теоретичної бази у сфері проектування стратегічної поведінки, аналізу ринку зерна та повоєнних економічних тенденцій); економетричний аналіз (для кількісної оцінки впливу різних факторів на



стратегічну поведінку підприємства на ринку зерна); системний аналіз (для вивчення взаємозв'язків між різними аспектами стратегічної поведінки та їх впливу на результати діяльності); систематизація даних (для обробки, аналізу та узагальнення інформації про ринок зерна та активності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»); економічний аналіз (для оцінки фінансової ефективності та стійкості обраної стратегічної поведінки). Ці методи дозволили здійснити комплексний аналіз та обґрунтування стратегічної поведінки підприємства на ринку зерна в умовах повоєнного періоду на основі конкретного прикладу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II».

**Інформаційною базою дослідження** склали широкий спектр джерел, включаючи наукові публікації, економічні та фінансові звіти ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II», спеціалізовані бази даних щодо ринку зерна, експертні думки з галузі, а також аналіз стратегічних документів, що вказують на попередні кроки підприємства. Такий підхід забезпечив комплексне та ретельне дослідження, спрямоване на розкриття факторів, що визначають стратегічну поведінку підприємства на ринку зерна у повоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні конкретних інструментів та рекомендацій для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» з метою формування ефективної стратегічної поведінки на ринку зерна у повоєнний період.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 58 сторінки друкованого тексту включає 25 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### Теоретико-методологічні основи стратегічної поведінки підприємства на ринку

#### 1.1. Теоретичні підходи до змісту категорії «стратегічна поведінка»

Огляд літератури про стратегічне управління підприємством на ринку зерна у повоєнний період включає аналіз досліджень та публікацій, спрямованих на розуміння та аналіз стратегічних аспектів управління компаніями в умовах відновлення після війни. Даний огляд літератури дозволяє виявити ключові підходи, методи та тенденції, що впливають на стратегічне управління підприємством на ринку зерна у повоєнний період.

Термін «стратегія» спочатку використовувався у військовій сфері для позначення загальних або основних напрямків виконання місій. Пізніше цей термін був введений в економічний контекст. Після закінчення Другої світової війни в повоєнний період спостерігалася підвищена конкуренція між підприємствами у всіх галузях економіки. Це призвело до того, що підприємства не тільки змагались у розвитку своїх фінансових та виробничих можливостей, але й прагнули зберегти свою конкурентоспроможність у всіх сферах діяльності.

Процес конкурентної боротьби змусив підприємства розглядати довгострокові перспективи та шукати способи розвитку та функціонування на ринку, що дозволяли б здобути перевагу над конкурентами. Діяльність підприємств і їх конкурентів стала подібною до тактичних військових операцій, замість спокійної конкуренції серед джентльменів [43].

Вперше поняття «стратегія», яке зараз використовується, було введено А. Чандлером молодшим, англійським вченим. Він виділив три ключові аспекти, які є визначальними для стратегії підприємств і які є необхідними для її успішної реалізації. Ці аспекти можна узагальнити наступним чином:

1. формулювання довгострокових цілей та місії підприємства;
2. вибір основних кроків для втілення стратегії;



3. розподіл ресурсів між ключовими напрямками реалізації стратегії [37].

Звернемо увагу на концепцію стратегії з інших джерел. За Гарвардською школою (1965 р.), стратегія визначається як метод для встановлення конкурентних цілей компанії. Цей підхід передбачає ідентифікацію сегментів бізнесу, які будуть реалізовані підприємством.

І. Ансофф (1965 р.), відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління, розглядає стратегію як засіб визначення основних цілей на корпоративному та функціональному рівнях. Він тлумачить стратегію як набір правил для прийняття рішень, які спрямовані на вирішення завдань підприємства в рамках його інтересів. Це визначається як систематизований процес, який надає орієнтацію щодо послідовних дій та використовує аналітичні інструменти та методи [37].

М. Портер (1985 р.) стверджує, що стратегія визначається як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, а також на внутрішні сильні та слабкі сторони. Основною метою стратегії є досягнення конкурентної переваги компанії над її конкурентами в довгостроковій перспективі. Слід відзначити різноманітність підходів до поняття «стратегія», і в цьому контексті М. Портер акцентує увагу на позиції підприємства. За його визначенням, «стратегія спрямована на здобуття стійкої та вигідної позиції, що дозволить підприємству протистояти тискам тих сил, які формують конкурентну боротьбу в конкретній галузі» [37].

Г. Мінцберг (1987 р.) розглядає стратегію як систематичну та інтегровану структуру управлінських стратегічних рішень і відхиляє аналітичний науковий підхід до неї. За його поглядом, «стратегія виступає як патерн або план, який об'єднує основні цілі організації, її політику та дії в єдине гармонійне ціле» [9].

Г. Хамель (1989 р.) вбачає стратегію як активність, що базується на розвитку ключових конкурентних переваг підприємства [25]. За його думкою, основою конкурентоспроможності підприємства є внутрішні ресурси та унікальні можливості, що властиві цій компанії.

А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд (1995 р.) розглядають стратегію як послідовність дій, спрямованих на досягнення місії підприємства. В їхньому розумінні, «стратегія представляє собою узагальнюючу модель дій підприємства,

необхідну для виконання поставлених цілей шляхом координації та розподілу наявних ресурсів» [16].

Декілька вітчизняних економістів у своїх дослідженнях розглядають стратегію як більш широке поняття, ніж просто план дій. Вони визначають стратегію як довгострокове та якісне орієнтування на майбутню поведінку суб'єкта господарювання, спрямовану на досягнення місії підприємства. М. Б. Мізюк розглядає стратегію як «напрямок загальної діяльності, який повинен сприяти досягненню поставлених цілей підприємства» [16].

Л.Є. Довгань висловлює думку, що стратегія включає в себе не лише спрямованість на досягнення цілей та виконання місії, але й є основною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі. Вона враховує взаємодію з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, врахування інтересів власників і персоналу, а також укріплення позицій на ринку [44].

Ф.Ф. Бутинець зауважує, що стратегія включає в себе набір настанов, які необхідні для виконання завдань, що використовуються підприємством у своїй практичній діяльності [44].

М. Туленков надає визначення стратегії, яка формується протягом довгого часового періоду, як сукупність норм, принципів, напрямків, областей, методів та правил діяльності. Ця сукупність сприяє зростанню та високій конкурентоспроможності організації, зміцненню її позицій на ринку і підвищенню її здатності діяти в умовах конкуренції [43].

З. Є. Шершньова та С. В. Оборська відзначають, що в сучасній літературі стратегія має два ключових аспекти: філософський та організаційний менеджмент [37]. Під філософським аспектом розуміється спрямованість на певні оціночні напрямки розвитку організації: якою є поточна сфера діяльності організації та в якій сфері діяльності вона має бути або може бути активною?

Незважаючи на різноманітність підходів, усі вищезазначені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють одне одного. Вони вказують на основні принципи, методи та спроби формулювання та впровадження стратегій як технології управління підприємствами, що максимізує їхню ефективність та



забезпечує стійкий розвиток у змінливому зовнішньому оточенні та стабільному внутрішньому функціонуванні. Отже, існує безліч підходів до розуміння і сутності поняття «стратегія». Враховуючи раніше наведені позиції та думки різних авторів, можна сформулювати сутність стратегії розвитку підприємства наступним чином: стратегія розвитку підприємства – це цілісний комплекс взаємопов'язаних стратегічних рішень, які визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства для втілення його місії, цілей і завдань у довгостроковій перспективі.

В загальному контексті різноманітних підходів до розуміння поняття «стратегія», виявляється, що вони спільно підкреслюють важливість цього концепту для успішного управління підприємствами. Незалежно від авторських точок зору, визначень та підходів, усі вони збігаються на тому, що стратегія – це не лише сукупність обраних дій та планів, але й цілісна система внутрішніх та зовнішніх пріоритетів, яка спрямована на досягнення місії, забезпечення конкурентної переваги та довгострокового розвитку підприємства.

Ці визначення враховують стратегічну спрямованість підприємства, яка базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, виборі найбільш вигідних шляхів діяльності та постійному удосконаленні стратегічних рішень. Вони також підкреслюють необхідність адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що допомагає підприємствам впоратися зі змінними умовами та забезпечити свою стійкість і успіх у конкурентному середовищі.

Загалом, концепція стратегії є ключовою складовою ефективного управління підприємством, що дозволяє досягти високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку в непередбачуваних умовах.

Для досягнення кращих результатів, організація повинна бути здатною прогнозувати та реагувати на зміни. Успішна діяльність компанії відповідає рівню змін в її оточенні, а також відповідає обраній стратегії.

Згідно з теорією ігор, стратегія визначає набір правил для гри в конкретному середовищі, а реакція на зміни у цьому середовищі є частиною стратегічної поведінки. Важливо зауважити, що стратегічна поведінка не є універсальною та залежить від конкретної конкурентної стратегії, яку обирає організація [32].

Отже, стратегічна поведінка визначається не тільки загальними принципами, але також і конкретними обраними стратегіями, і вона повинна відповідати змінам у середовищі та конкретним стратегічним цілям компанії.

Стратегічна поведінка - це взаємодія із зовнішнім середовищем, в рамках якої підприємство прагне замінити застарілі товари чи послуги новими, що принесуть високий прибуток у майбутньому. Ця діяльність включає в себе пошук можливостей у сферах збільшеного попиту, розробку нових продуктів та розвиток нових навичок у свого персоналу. Головна мета - досягнення майбутньої прибутковості [48].

Ю. Лозовик класифікує стратегічну поведінку підприємства на чотири типи: пасивну (коли протидія не є доцільною), протидію (спробу домінувати на ринку), компроміс та маніпулювання поведінкою контрагента [32]. За його думкою, вибір моделі стратегічної поведінки включає кілька етапів, таких як стратегічний моніторинг, створення бази знань про стратегічні наміри контрагентів, розробка та обґрунтування обраної моделі стратегічної поведінки, її впровадження, оцінка та контроль отриманих результатів. Кожна модель стратегічної поведінки повинна точно відповідати стратегічним цілям компанії та доповнювати обрану стратегію. При цьому слід пам'ятати, що, незалежно від обраної моделі, необхідно проводити ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та здійснювати загальну оцінку ситуації.

На формування стратегічної поведінки підприємства впливає низка різноманітних факторів, які можна розглядати за основними групами:

1. *соціальні, політичні та юридичні чинники.* Підприємство підкоряється законам, регуляціям, і враховує етичні норми та суспільну думку. Також на нього можуть впливати різні групи інтересів, ЗМІ та політичні аспекти;

2. *умови конкуренції і загальна привабливість галузі.* Рівень конкуренції і загальна привабливість галузі важливо впливають на розробку стратегії. Підприємство повинно реагувати на зміни у конкурентному середовищі, захищати свої позиції та адаптуватися до нових ініціатив конкурентів та технологічних зрушень;



3. *стан галузі*. Стан галузі, її привабливість та перспективи також впливають на вибір стратегії. У випадку, якщо галузь стає менш привабливою, підприємство може вирішити перерозподілити свої ресурси або вийти з неї на користь іншої галузі;

4. *можливості та загрози*. Важливо будувати стратегію так, щоб відповідати можливостям, які сприяють стабільній конкурентній перевазі та прибутковості підприємства, і одночасно враховувати загрози, що можуть вплинути на його успіх.

Отже, при формуванні стратегії підприємство має аналізувати ці різноманітні фактори та враховувати їх вплив для розробки ефективної та конкурентоздатної стратегічної поведінки.

## **1.2. Стратегічна поведінка підприємства на ринку та чинники, що її визначають**

Стратегічне бачення є критичним компонентом стратегічного управління в організаціях. Воно визначає майбутню спрямованість організації та служить навігаційним компасом для її розвитку. Основні аспекти стратегічного бачення включають:

1. Місія організації. Місія описує сутність організації, її основну функцію та цільову аудиторію. Вона відповідає на питання «Чому існує ця організація?» та встановлює її соціальний або громадський вклад.

2. Візія майбутнього: візія організації малює картину майбутнього, яку вона бажає створити. Це ідеальний стан або досягнення цілей, яке організація прагне досягти в довгостроковій перспективі.

3. Цілі та об'єктиви - цілі конкретизують завдання та досягнення, які організація планує виконати, щоб реалізувати свою місію та візію. Цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими.

4. Стратегія та спрямованість. Стратегія визначає плани та методи, якими організація буде досягати своїх цілей. Вона відповідає на питання «Як ми плануємо

це зробити?» та визначає стратегічні кроки, які потрібно підняти для досягнення візії.

5. Спрямованість на довгостроковий розвиток. Стратегічне бачення орієнтує організацію на довгостроковий розвиток та створення стійкої конкурентної переваги. Воно допомагає уникнути короткострокового мислення та реагування на випадкові події.

6. Залучення стейкхолдерів. Важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, таких як клієнти, співробітники, акціонери та громадські організації, при формуванні стратегічного бачення. Залучення стейкхолдерів допомагає забезпечити підтримку та легітимність стратегії.

7. Постійне оновлення та адаптація. Стратегічне бачення не є статичним. Воно повинно піддаватися періодичному перегляду та адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Узагальнюючи, стратегічне бачення визначає курс і спрямованість організації, встановлюючи цілі, місію та візію, і визначає ключові кроки для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

- аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на стратегію організації.

Аналіз SWOT є потужним інструментом для стратегічного управління, який допомагає організаціям отримати комплексний погляд на своє становище та визначити стратегічні напрямки. Ось більше деталей про кожен складову SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони. Ця складова включає внутрішні позитивні аспекти організації, такі як її конкурентні переваги, висока якість продуктів або послуг, сильний бренд, талановитий персонал тощо. Аналіз сильних сторін допомагає організації розуміти, в чому вона вже сильна і як це можна використовувати для досягнення цілей.

2. Слабкі сторони. Ця складова описує внутрішні обмеження та проблеми організації, такі як низька ефективність процесів, недостатні ресурси, відсутність



ключових навичок тощо. Аналіз слабких сторін допомагає виявити області, де потрібна покращена стратегія та додаткові ресурси.

3. Можливості. Ця складова описує зовнішні фактори та можливості, які можуть сприяти розвитку організації. Це може бути зростання попиту на продукцію, нові ринки, зміни в законодавстві або технологічні інновації. Аналіз можливостей допомагає організації ідентифікувати та використовувати вигоди на ринку.

4. Загрози. Ця складова описує зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на організацію, такі як конкуренція, економічна нестабільність, зміни в регулюванні, зміни в поведінці споживачів тощо. Аналіз загроз допомагає підготувати плани та стратегії для мінімізації ризиків.

Процес SWOT-аналізу зазвичай включає збір інформації, аналіз, формування стратегічних ініціатив та розробку плану дій. Цей інструмент дозволяє організації об'єктивно оцінити своє становище на ринку і визначити оптимальний курс дій для досягнення стратегічних цілей [6].

SWOT-аналіз є важливою складовою процесу стратегічного управління, оскільки він допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення та планувати майбутній розвиток з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Існує кілька підходів до визначення та аналізу стратегічної поведінки підприємства, і одним із них є SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості, які сприяють його подальшому розвитку, та потенційні загрози, які можуть перешкодити стабільному функціонуванню в конкурентному середовищі [6].

Згідно з матрицею SWOT, існують чотири види стратегій підприємства:

1. Стратегія «Максі-Максі» - цей вибір здійснюється, коли сильні сторони переважають над слабкими, а можливості перевищують загрози. Підприємство спрямовує зусилля на зміцнення своєї позиції на ринку.

2. Стратегія «Міні-Максі» - ця стратегія спрямована на подолання слабкостей підприємства за допомогою його можливостей. Вона вибирається, коли можливостей більше, ніж загроз, але слабкі сторони переважають.

3. Стратегія «Максі-Міні» - рекомендується тим підприємствам, які можуть використовувати свої сильні сторони для подолання загроз. Її вибирають фірми з перевагами над слабкостями, але, на жаль, їм також доводиться враховувати загрози.

4. Стратегія «Міні-Міні» - призначена для підприємств, які знаходяться у найгіршій позиції на ринку. Вони мають спрямовувати свої зусилля як на нейтралізацію слабкостей, так і загроз.

Важливо враховувати, що SWOT-аналіз має свої обмеження, оскільки базується на експертних оцінках, і може бути неточним у визначенні та оцінці впливу різних факторів на підприємство. Група експертів, яка проводить аналіз, повинна мати глибокі знання про політичну ситуацію, економічні тенденції, соціальні процеси і інші аспекти, що впливають на підприємство [6].

Щоб уникнути цих проблем, можна використовувати підхід, який М. Портер називає теорією "сліпих зон". Він розкрив, чому аналітики часто невірно оцінюють конкурентне середовище. Портер розділив цю проблему на дві складові: перше - це уявлення підприємства про самого себе, а друге - уявлення фірми про своїх конкурентів і ту область, де вони змагаються. Він ідентифікував сім джерел "сліпих зон", які можуть впливати на аналіз [48]:

- невірні припущення;
- біч переможця, або гіпотеза зарозумілості;
- посилення прихильності;
- перспектива в умовах обмежень, або обмежена ціннісна орієнтація;
- зайва самовпевненість;
- евристична представництво, або обґрунтування за аналогією;
- процес просіювання інформації.

Ці джерела "сліпих" зон різняться і можуть впливати на аналіз у різних способах. Для здійснення аналізу "сліпих" зон можна запропонувати наступні етапи:

1. Підготовка переліку джерел "сліпих" зон.
2. Виявлення і обґрунтування "сліпих" зон.



3. Оцінка присутності "сліпих" зон за допомогою 5-бальної шкали.

4. Роблення висновків та визначення джерел "сліпих" зон, яким слід приділити більше уваги для зменшення їх негативного впливу на управлінське прийняття рішень [48].

Невірні припущення можуть відноситися до різних аспектів діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Це включає уявлення про своїх конкурентів, оцінку їх сильних і слабких сторін, стратегії та рішень, а також може впливати на вибір постачальників і посередників. Крім того, можливі невірні уявлення про споживачів, їх можливості та процеси прийняття рішень щодо вибору товарів і брендів, а також можуть створюватися корпоративні міфи, які завищують конкурентні позиції підприємства.

Біч переможця полягає в тому, що успішні підприємства часто переплачують за розробки, патенти та технології, які вони придбувають. Це може призвести до того, що їхні прибутки можуть бути меншими, ніж очікували.

Посилення прихильності може призвести до неекономного витрачання коштів, невірної оцінки можливих інвестицій та, в результаті, втрат. Перспектива в умовах обмежень полягає в тому, що рішення приймаються без врахування ціннісних орієнтацій фірми та можливих дій конкурентів.

Зайва самовпевненість осіб, які приймають рішення, у їхніх власних здібностях, досвіді та знаннях може спотворити ситуацію і негативно позначитися на якості стратегічної оцінки конкурентного середовища.

Евристична представництво, або обґрунтування на основі аналогії, може призвести до того, що дослідження проводяться на невеликих вибірках через обмежену кількість інформації. Це може призвести до неправильних висновків.

Просіювання інформації може призвести до отримання обмежених або спотворених даних керівником. Це може ускладнити розуміння ринкової ситуації і призвести до низького рівня прийняття рішень [32].

Для прийняття рішень щодо стратегічної поведінки можна використовувати метод SPACE-аналізу. SPACE-аналіз є комплексним методом, спрямованим на

оцінку ситуації та вибір стратегій. Він відзначається можливістю аналізувати наявну стратегію організації навіть у випадках, коли вона існує неявно.

Метод SPACE передбачає оцінку чотирьох груп чинників для підприємства: чинників стабільності обстановки (ES), факторів промислового потенціалу (IS), факторів конкурентних переваг (CA) та факторів фінансового потенціалу (FS). Кожен із цих факторів оцінюється експертами за шкалою від 0 до 10 [34]. SPACE-матриця формує базовий профіль стратегічного позиціонування, визначаючи параметри зовнішнього і внутрішнього середовища.

Середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються на SPACE-матриці та з'єднуються лініями. Найвіддаленіша від центру сторона матриці вказує на вектор розвитку стратегії. На основі обраного варіанту стратегії складається список заходів для її впровадження.

Отже, аналіз стратегічної поведінки підприємства вимагає уважного розгляду різних чинників, що впливають на цю поведінку. Важливо враховувати соціальні, політичні і юридичні чинники, умови конкуренції та загальну привабливість галузі, стан галузі, а також можливості та загрози. Відомо, що належне розуміння і оцінка цих чинників може сприяти формуванню та реалізації ефективних стратегій.

Додатково, аналіз "сліпих зон," як запропоновано М. Портером, показує, що невірні припущення, біч переможця, посилення прихильності, перспектива в умовах обмежень, зайва самовпевненість, евристична представництво та просювання інформації можуть впливати на прийняття рішень та спотворювати оцінку конкурентного середовища. Ці аспекти також потребують уваги при аналізі і розробці стратегій підприємства.

Крім того, метод SPACE-аналізу надає можливість систематичної оцінки ситуації та вибору стратегій, навіть якщо наявна стратегія підприємства неявна. Оцінка чинників стабільності обстановки, факторів промислового потенціалу, конкурентних переваг і фінансового потенціалу допомагає зрозуміти поточний стан організації та напрямки її розвитку.

Усі ці методи та підходи сприяють покращенню якості стратегічних рішень підприємства та допомагають адаптуватися до змін в конкурентному середовищі.



## РОЗДІЛ 2

### Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна

#### 2.1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства на ринку зерна

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ». Діяльність підприємства регулюється Кодексом законів про працю України, статутом організації, установчим договором, протоколами ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та іншим чинним законодавством.

ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» Код ЄДРПОУ 32967130, місцезнаходження 19831, Черкаська обл., Драбівський р-н, с. Нехайки, вул. Хмельницького, буд. 16.

Основні види діяльності:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- 04.46 Розведення свиней;
- 04.62 Допоміжна діяльність у тваринництві;
- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Основним видом діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» є переробка зерновий, бобових та олійних культур. До складу входять два елеватори, транспортне підприємство та підприємство з виробництва добрив. ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» тісно співпрацює з Агрохолдингом, який займається вирощуванням сільськогосподарської продукції в Черкаській області.

Проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства на ринку зерна у повоєнний період (на прикладі ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ») є ключовим етапом, що визначає можливості та ризики для стратегічного розвитку.

Оцінка зовнішнього середовища передбачає ретельний аналіз факторів, які впливають на діяльність підприємства та формують його стратегію, які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз зовнішнього середовища підприємства на ринку зерна у повоєнний період

Фактори	Аналіз зовнішнього середовища
Економічні	Аналіз ринкової кон'юнктури, динаміки змін цін на зерно, попиту та пропозиції. Оцінка впливу макроекономічних чинників на ринок зерна (інфляція, валютні курси, процентні ставки).
Політичні та правові	Вивчення законодавчого середовища щодо аграрної галузі, регулюючих норм та обмежень. Визначення можливого впливу політичних рішень та геополітичної ситуації на ринок зерна.
Соціокультурні	Розгляд аспектів змін у споживчому попиті на зерно, тенденцій споживачів щодо здорової їжі, екологічних аспектів та соціальних вимог до продуктів харчування.
Технологічні та інноваційні	Визначення нових технологічних рішень у виробництві, обробці та збуті зерна. Оцінка інноваційних можливостей для підвищення ефективності та якості продукції.
Конкурентна ситуація	Аналіз конкурентів на ринку зерна, їх стратегічних рішень та прогнозованих дій. Визначення сильних та слабких сторін конкурентів.
Екологічні та природні чинники	Врахування впливу природних умов на зерновий ринок, включаючи погодні умови, кліматичні зміни та можливі екологічні обмеження.
Інфраструктура та технічні можливості	Оцінка доступності інфраструктури для зберігання, транспортування та обробки зерна. Вивчення технічних аспектів, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

*Джерело: складена автором*

Проведений аналіз дозволить отримати комплексне уявлення про зовнішнє середовище, визначити потенційні можливості та визначити ризики. Це, в свою чергу, сприятиме обґрунтуванню ефективної стратегічної поведінки для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період, що дозволить здійснити обґрунтовані стратегічні вибори, адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та забезпечити стале зростання та успіх підприємства.

Тому, ринок зерна посідає пріоритетне місце в структурі національної економіки. Виробництво, переробка та експорт рослинництва є не лише зростаючим джерелом надходжень до державного бюджету, а й перспективною роботою для населення. У 2020 році Україна стала другою у світі як за фізичними, так і за фінансовими обсягами експорту зерна, встановивши рекорд експорту



пшениці – 57,2 млн тонн. Незважаючи на очікуване зниження цьогорічного врожаю, наша країна залишається лідером на світовому ринку зерна. За прогнозами ОЕСР і ФАО, Україна може збільшити виробництво зерна до 85 млн тонн до 2029 року, гарантуючи експорт 68 млн тонн. У той же час твердження про можливе досягнення 100 млн тонн виробництва зерна та експорту до 80 млн тонн виглядають досить переконливими. Слід зазначити, що за останнє десятиліття Україна посіла лідируючу позицію у світі за пропозицією зерна, а експортний попит залишатиметься важливим мотивуючим аспектом та основою розвитку внутрішнього ринку зерна [8]. Зростання світового споживання спонукатиме Україну до збільшення виробництва та пропозиції зерна.

Сучасний стан міжнародного ринку сільськогосподарської продукції не сприяє побудові гармонійних відносин між підприємством, посередником, споживачем та державою. Тому доцільно проаналізувати конкурентне середовище функціонування ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на міжнародному ринку, використовуючи матрицю SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на міжнародному ринку**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Досвід на ринку зернових культур у повоєнний період, що дозволяє мати стабільних клієнтів і партнерів.</p> <p>Великий обсяг виробництва та збуту зернових продуктів, що дозволяє встановити економічну стійкість і конкурентоспроможність.</p> <p>Доступ до новітніх технологій у сфері зернового виробництва, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.</p> <p>Розвинена логістична інфраструктура для забезпечення поставок на міжнародному ринку.</p> <p>Здатність адаптуватися до змінних ринкових умов і швидко реагувати на попит споживачів.</p>	<p>Залежність від погодних умов: Зернове виробництво сильно залежить від погодних умов, і негативні кліматичні явища, такі як засухи або повені, можуть вплинути на врожайність і виробництво.</p> <p>Висока конкуренція: Міжнародний ринок зерна є досить конкурентним, і існує багато інших гравців, які також постачають зерно на цей ринок.</p> <p>Валютний ризик: Здійснюючи торгівлю на міжнародному ринку, компанія піддається валютному ризику через коливання обмінного курсу, що може вплинути на прибутковість.</p> <p>Потенційні тарифні бар'єри: Введення тарифів або обмежень на зерновий імпорт у країнах-партнерах може обмежити доступ до ринків.</p> <p>Наявність фінансових обмежень: Обсяг інвестицій та фінансові ресурси можуть бути обмежені для розширення діяльності на міжнародному ринку.</p>

Можливості	Загрози
<p>Збільшення попиту на зерно: Збільшення населення та зростання споживчого попиту на харчові продукти може створити можливість для збільшення обсягів зернового експорту. Розвиток нових ринків: Розширення торгових відносин з новими країнами і регіонами може допомогти знайти нових партнерів і збільшити обсяги продажу.</p> <p>Впровадження інновацій: Впровадження нових технологій та методів виробництва може підвищити продуктивність і якість зернової продукції.</p> <p>Розвиток екологічних стандартів: Зростаюча увага до екологічних питань може створити попит на екологічно чисту та органічну зернову продукцію.</p> <p>Партнерство з іншими агропромисловими компаніями: Співпраця з іншими гравцями у галузі може створити можливість для об'єднання ресурсів і розширення ринкових можливостей.</p>	<p>Конкуренція: Збільшення конкуренції в галузі може призвести до зниження цін на зерно та обмеження ринкових можливостей.</p> <p>Кліматичні фактори: Погодні умови, такі як посухи або негоди, можуть вплинути на врожай та зменшити обсяги продукції.</p> <p>Торгові обмеження: Введення митних обмежень або інших торгових обмежень країнами-партнерами може ускладнити експорт зерна.</p> <p>Зміни в регулюванні: Зміни в законодавстві та регулюванні сільськогосподарського сектору можуть вплинути на умови виробництва та продажу зерна.</p> <p>Валютні ризики: Зміни в обмінних курсах можуть вплинути на вартість експортної продукції та прибутковність.</p> <p>Економічні кризи: Економічні кризи можуть призвести до зменшення споживчого попиту та скорочення ринкових можливостей.</p> <p>Екологічні питання: Ріст екологічної свідомості може призвести до вимог щодо більш екологічно чистого виробництва та обробки зерна.</p>

*Джерело: складено автором на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Підсумовуючи SWOT-аналіз для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на міжнародному ринку зерна у повоєнний період, можна зробити наступні висновки: компанія має суттєві сильні сторони, такі як власні сільськогосподарські земельні ділянки, досвід роботи на міжнародному ринку та високу якість виробленого зерна. Це дозволяє їй забезпечити стабільне постачання сировини і підтримувати стабільні партнерські відносини. Проте компанія також має слабкі сторони, зокрема, високий рівень конкуренції та вразливість до кліматичних факторів. Крім того, можливі загрози, такі як зміни в регулюванні та валютні ризики, можуть вплинути на її прибутковність.

Наявні можливості включають високий попит на зерно на міжнародному ринку та можливість розширення асортименту продукції. Загрози включають конкуренцію, кліматичні ризики, торгові обмеження та зміни в регулюванні. Для досягнення успіху компанія повинна розробити стратегії, які враховують її сильні сторони та можливості, а також мінімізують вплив слабких сторін та загроз.



Таблиця 2.3

## PEST-аналіз для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на міжнародному ринку

Групи факторів	Події/ фактори	Загрози/ можли- вості (+/-)	Ймовірність події або вияву фактора (100%)	Важливість фактора чи події (1-10)	Вплив на підприємство (+/-)	Програма дій
Р - Політичні	1. Політика впливає на всі сфери суспільного життя. Тип політичного режиму, політична стабільність в країні, позиція державних органів влади щодо бізнесу як такого є визначальними факторами при залученні інвестицій для розвитку ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ». Держава через різні органи та інститути влади, систему законодавчих та нормативних актів створює умови для функціонування підприємства, регулює і контролює його діяльність.	+	90%	8	+720	Для оптимального функціонування ринку продажу с/г продукції та підвищення його конкурентоспроможності в умовах реалізації нової політики розвитку с/г індустрії на ринкових засадах особливе значення має розбудова інфраструктури із залученням іноземних інвестицій, великих приватних капіталовкладень. Перспективним для розвитку і розширення подальших торговельних зв'язків України з іншими регіонами, з іноземними партнерами має стати широкомасштабний продаж с/г продукції.
	2. Фактором прямого впливу зовнішнього середовища можна визначити податкову систему. Через нестабільність та мінливість податкового законодавства ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на разі сплачує великі податки та одночасно до бюджету сплачується ще значна частка обов'язкових платежів. Відтак посилюється вірогідність збитковості компанії.	-	97%	9	-873	
Е - Економічні фактори	1. Загальний стан економіки країни впливає також і на можливості щодо набуття підприємством капіталу для власних потреб.	+	70%	6	+420	Керівництво повинне досить об'єктивно та далекоглядно оцінювати вплив загального стану економіки країни та міжнародної економіки на діяльність підприємства, тому що цей вплив спрямований насамперед на вартість ресурсів, використовуваних підприємством і здатність споживачів купувати продукцію ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ», має високий рівень залежності від рівня доходів споживачів. Економічний фактор може як позитивно, так і негативно впливати на діяльність ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».
	2. Зміст впливу економічного фактора залежить насамперед від запровадженої політичної системи в країні та загального стану економіки, що визначається такими показниками, як: рівень інфляції та безробіття, курс національної валюти, відсоткова банківська ставка, ставки податків тощо.	-	75%	9	-675	
	2. Наявність великої кількості конкурентів у компанії ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».	+	80%	9	+720	
	3. Реальний попит на зернову продукцію загалом по Україні, причиною чого є низька купівельна спроможність.	-	40%	4	-160	
S - Соціокультурні	1. Соціально-культурний фактор – це фактор який визначає формування та сприйняття цінностей, смаки, традиції та норми суспільства.	+	80%	6	+480	– проведення соціальних акцій; – покращення характеристик с/г продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»; – проведення рекламних кампаній; – участь компанії в соціальних акціях в підтримку захисту навколишнього середовища
	2. Зазначений фактор включає систему соціальних правил, духовних цінностей, ставлення споживачів послуг до пропонованого обслуговування, а також демографічні тенденції, характерні для регіонального ринку послуг (чисельність та зайнятість населення, статеве співвідношення населення та його співвідношення за віковими групами тощо).	+	75%	8	+600	
	3. Популярність марки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» серед населення.	-	60%	7	-420	
	4. Демографічні тенденції, зокрема, міграція населення до міст, поступове підвищення рівня урбанізації	+	40%	5	+200	
Т - Технологічні фактори	1. Проведення рекламних кампаній через мережу Інтернет.	+	90%	9	+810	Розвиток сектору продажу зернової продукції в світі.

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

PEST-аналіз для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на міжнародному ринку представлений в таблиці 2.3. У макросередовищі компанії ТОВ «АТЛАНТИК

ФАРМЗ II» превалюють позитивні фактори. Сама компанія не може впливати на фактори макросередовища, а лише пристосовується до них.

Отже, серед основних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» на міжнародному ринку можна виділити такі чинники як: нестійке політичне середовище в світі створює додаткові перепони для ведення бізнесу; значні податки та обов'язкові платежі до бюджету; відсутність інвестицій у діяльності компанії; достатньо високий високий рівень конкуренції.

## **2.2. Економіко-фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»**

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» (Додатки А-Д) [58]. У табл. 2.4 проаналізуємо дані балансу підприємства.

З таблиці 2.4 видно, що необоротні активи зросли на 21,53% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про збільшення вкладень у довгострокові активи. Оборотні активи зменшилися на 68,33% у порівнянні з 2018 роком. Це може бути зв'язано зі зменшенням запасів та грошових коштів. Запаси зросли на 110,36% в 2022 році, що може вказувати на розширення виробництва або накопичення товарів. Дебіторська заборгованість зменшилася на 52,72% у порівнянні з 2021 роком, що може свідчити про покращення у виправленні боргів або зменшення обсягу несплачених рахунків. Грошові кошти зросли на 2329,68% в порівнянні з 2021 роком, що є значущим зростанням. Це може вказувати на накопичення грошових ресурсів. Власний капітал зріс на 887,40% у порівнянні з 2018 роком. Це може бути результатом інвестицій або прибутковості підприємства. Довгострокові зобов'язання зросли на 252,36% в порівнянні з 2018 роком. Поточні зобов'язання зменшилися на 34,79% у порівнянні з 2018 роком. Зменшення короткострокових кредитів банків та збільшення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями вплинули на цей показник.



### Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр.

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
<b>Активи</b>												
Необоротні активи	3464790	28,92	3451062	21,21	3485593	18,28	4115335	19,88	4210606	22,74	745816	21,53
Оборотні активи	8499824	70,95	12817959	78,79	15579157	81,7	16589153	80,12	14307869	77,26	5808045	68,33
- запаси	772361	6,45	992550	6,1	1342215	7,04	1731311	8,36	1624761	8,77	852400	110,36
- дебіторська заборгованість	7683542	64,14	10432528	64,13	13630317	71,48	13658332	65,97	11734564	63,37	4051022	52,72
- грошові кошти	38920	0,32	277064	1,7	605440	3,17	1194858	5,77	945630	5,11	906710	2329,68
- інші оборотні активи	5001	0,04	1115817	6,86	1185	0,01	4652	0,02	2914	0,02	-2087	-41,73
Інші активи	15489	0,13	0	0	4260	0,02	0	0	0	0	-15489	-100,00
<b>Всього активів</b>	<b>11980103</b>	<b>100</b>	<b>16269021</b>	<b>100</b>	<b>19069010</b>	<b>100</b>	<b>20704488</b>	<b>100</b>	<b>18518475</b>	<b>100</b>	<b>6538372</b>	<b>54,58</b>
<b>Пасиви</b>												
Власний капітал	473589	3,95	784735	4,82	1113441	5,84	4677387	22,59	4676228	25,25	4202639	887,40
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	3671147	30,64	3789075	23,29	511829	2,68	2460156	11,88	3281211	17,72	-389936	-10,62
Поточні зобов'язання	7835367	65,4	11695211	71,89	17443740	91,48	13566945	65,53	10561036	57,03	2725669	34,79
- короткострокові кредити банків	1499616	12,52	1679302	10,32	415324	2,18	0	0	0	0	-1499616	-100,00
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	673887	5,63	699029	4,3	5626666	29,51	3197637	15,44	2374514	12,82	1700627	252,36
- кредиторська заборгованість	631923	5,27	762851	4,69	8868181	46,51	7629137	36,85	4517925	24,4	3886002	614,95
- інші поточні зобов'язання	5029941	41,99	8554029	52,58	2533569	13,29	2740171	13,23	3668597	19,81	-1361344	-27,06
<b>Всього пасивів</b>	<b>11980103</b>	<b>100</b>	<b>16269021</b>	<b>100</b>	<b>19069010</b>	<b>100</b>	<b>20704488</b>	<b>100</b>	<b>18518475</b>	<b>100</b>	<b>6538372</b>	<b>54,58</b>

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Отже, за 2018-2022 рр. відбулося збільшення загальних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 6538372 тис. грн або на 54,58%, що відбулося у зв'язку із зростанням необоротних активів на 745816 тис. грн або на 21,53% та оборотних активів підприємства на 5808045 тис. грн або на 68,33%. У 2022 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо збільшення загальних запасів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 852400 тис. грн або на 110,36%, дебіторська заборгованість ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» зросла на 4051022 тис. грн або на 52,72%; грошові кошти підприємства за 2018-2022 рр. зросли на 906710 тис. грн. Натомість, протягом 2018-2022 рр. спостерігаємо скорочення інших оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 2087 тис. грн або на 41,73% та інших активів підприємства на 15489 тис. грн або на 100%.

У структурі активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» найбільша частка припадає на оборотні активи (70,95% у 2018 р., 78,79% у 2019 р., 81,7% у 2020 р., 80,12% у 2021 р. та 77,26% у 2022 р.). Тому доцільно провести аналіз складових оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка складових оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (тис. грн.)**

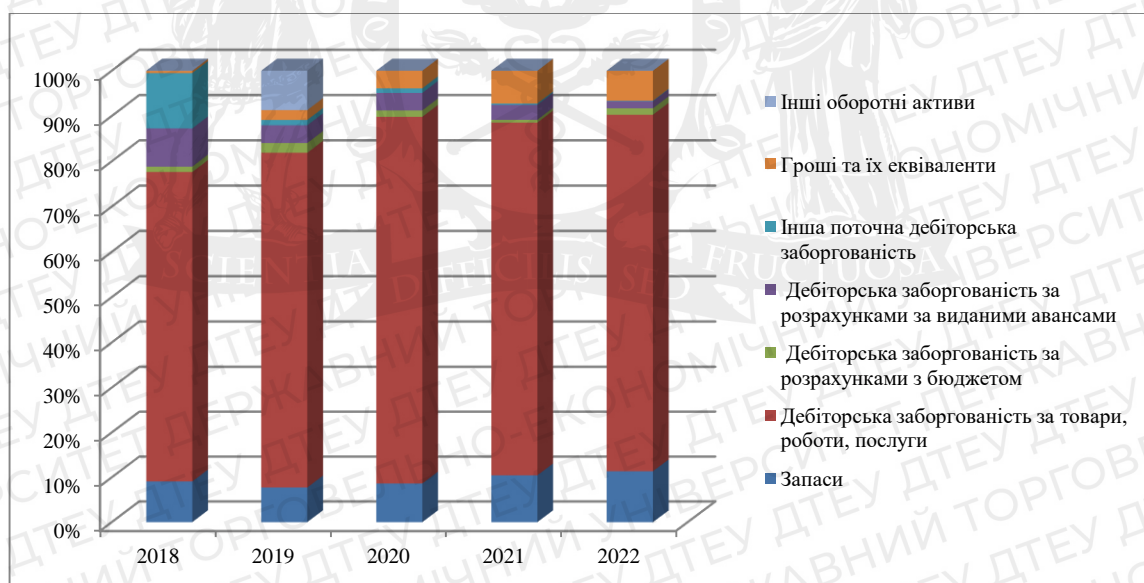
Показники	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	772361	992550	1342215	1731311	1624761	852400	110,36
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5826187	9502785	12651366	12958425	11292102	5465915	93,82
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	100853	274431	219453	101079	201714	100861	100,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	717562	503724	601564	548800	224770	-492792	-68,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	1038940	151588	157934	50028	15978	-1022962	-98,46



1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	38920	277064	605440	1194858	945630	906710	2329,68
Інші оборотні активи	5001	1115817	1185	4652	2914	-2087	-41,73
Усього оборотних активів	8499824	12817959	15579157	16589153	14307869	5808045	68,33

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Так, протягом 2018-2022 рр. спостерігаємо збільшення оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 5808045 тис. грн або на 68,33%, що відбулося у зв'язку із зростанням запасів на 852400 тис. грн або на 110,36%, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 5465915 тис. грн. або на 93,82%; дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 100861 тис. грн або на 100,01% та грошових коштів на 906710 тис. грн. Структура оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» представлена на рис. 2.1.

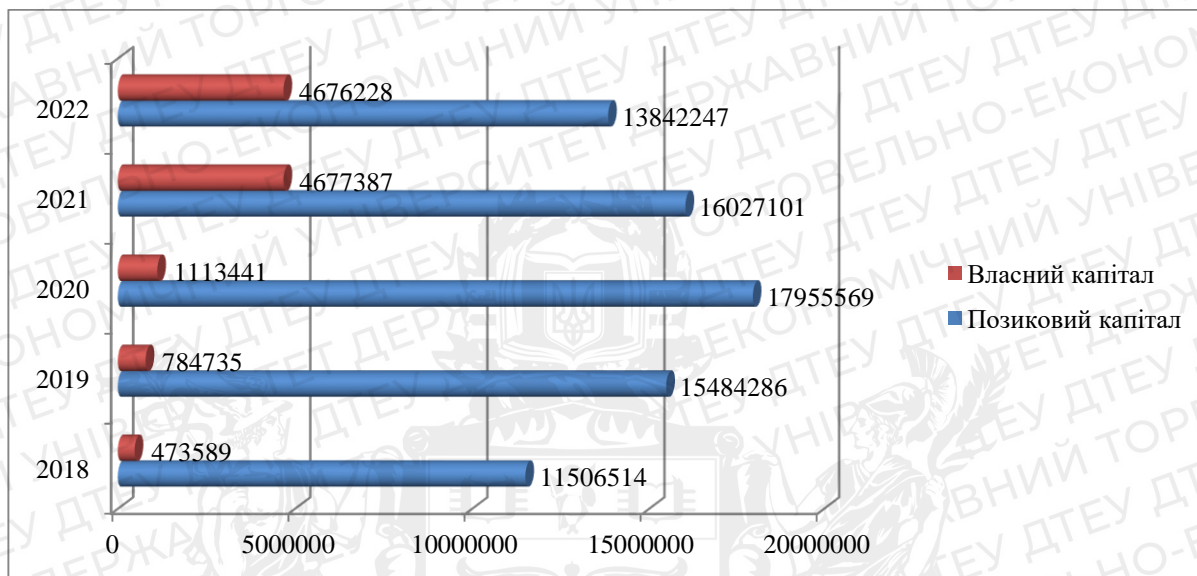


**Рис. 2.1. Структура оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (%)**

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Так, у структурі оборотних активів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» найбільша частка припадає на дебіторську заборгованість за товари, роботи та послуги – 68,54% у 2018 р., 74,14% у 2019 р., 81,21% у 2020 р., 78,11% у 2021 р. та 78,92% у 2022 р.

У 2018-2022 рр. спостерігаємо збільшення загального капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 6538372 тис. грн або на 54,58%. За 2018-2022 рр. зростання капіталу відбулося у зв'язку із збільшенням поточних зобов'язань та забезпечення на 2725669 тис. грн. або на 34,79% (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка складових капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (тис. грн.)**

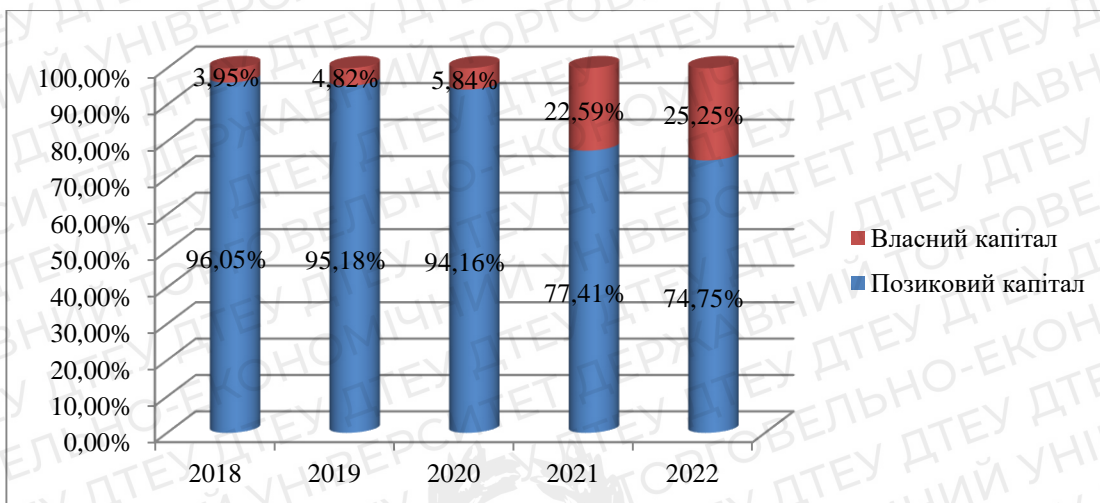
*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Позитивним моментом у діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» стало скорочення довгострокових зобов'язань підприємства. У 2022 р., порівняно з 2018 р., спостерігаємо збільшення власного капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 4202639 тис. грн або на 887,40%.

Але, незважаючи на скорочення позикового капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ», саме ця частина фінансових ресурсів за 2018-2022 рр. в структурі загальних джерел фінансування ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» займає найбільшу частку (рис. 2.3).

Так, протягом 2018-2022 рр. частка позикового капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства складає: 96,05% у 2018 р., 95,18% у 2019 р., 94,16% у 2020 р., 77,41% у 2021 р. та 74,75% у 2022 р.





**Рис. 2.3. Структура капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (%)**

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

У табл. 2.6 проаналізуємо складові позикового капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».

*Таблиця 2.6*

**Динаміка складових позикового капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>							
Довгострокові забезпечення	10	0	511829	548545	731590	731580	7315800,00
Інші довгострокові зобов'язання	3671137	3789075	0	1911611	2549621	-1121516	-30,55
Всього довгострокових зобов'язань та забезпечень	3671147	3789075	511829	2460156	3281211	-389936	-10,62
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Короткострокові кредити банків	1499616	1679302	415324	0	0	-1499616	-100,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	673887	699029	5626666	3197637	2374514	1700627	252,36
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	588276	712775	1814711	1101256	982780	394504	67,06
Поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів	37	5729	6986775	6284054	3475421	3475384	9392929,73
Поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом	20774	7915	24606	196643	20459	-315	-1,52
Поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування	4588	8023	8645	9523	8177	3589	78,23

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці	18248	28409	33444	37661	31088	12840	70,36
Поточні забезпечення	46086	42395	331907	333845	329335	283249	614,61
Інші поточні зобов'язання	4983855	8511634	2201662	2406326	3339262	-1644593	-33,00
Всього поточних зобов'язань та забезпечень	7835367	11695211	17443740	13566945	10561036	2725669	34,79
ВСЬОГО ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ	11980103	16269021	17955569	16027101	13842247	1862144	15,54

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Варто відзначити, що за 2018-2022 рр. спостерігаємо скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечень ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 389936 тис. грн або на 10,62%. Натомість, за 2018-2022 рр. відбулося зростання поточних зобов'язань та забезпечень ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 2725669 тис. грн або на 34,79%, що відбулося у зв'язку із зростанням таких складових позикового капіталу підприємства як: поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 1700627 тис. грн або на 252,36%; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася на 394504 тис. грн або на 67,06%; поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів зросла на 3475384 тис. грн; поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування збільшилися на 3589 тис. грн або на 78,23%; поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці збільшилися на 12840 тис. грн або на 70,36%; поточні забезпечення збільшилися на 283249 тис. грн.

Проаналізуємо динаміку та склад власного капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка складових власного капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	100000	100000	100000	100000	100000	0	0,00
Капітал у дооцінках	914903	782258	628680	522761	595827	-319076	-34,88
Додатковий капітал	163949	162935	162079	161088	159851	-4098	-2,50
Резервний капітал	0	0	19993	19993	19993	19993	x
Нерозподілений прибуток	-705265	-260460	202689	3875409	3800557	4505822	638,88



Вилучений капітал	0	0	0	-1908	0	0	x
Усього власного капіталу	473589	784735	1113441	4677343	4676228	4202639	887,40

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»

Отже, за 2018-2022 рр. відбулося збільшення власного капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» на 4202639 тис. грн або на 887,40%, що відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 4505822 тис. грн.

У додатку Е проаналізуємо основні показники звіту про фінансові результати ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II».

Отже, за 2018-2022 рр. спостерігаємо збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 4417995 тис. грн або на 87,45%, поряд із цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві на 2511696 тис. грн. або на 58,53%.

Протягом 2018-2022 рр. спостерігаємо збільшення валового прибутку в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» на 1906299 тис. грн. або на 250,60%.

Позитивним моментом у діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» стала його прибуткова діяльність (чистий прибуток ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» склав 313396 тис. грн у 2019 р., 1027889 тис. грн у 2020 р., 3562297 тис. грн у 2021 р. та 22905 тис. грн у 2022 р.), але за 2018-2022 рр. чистий прибуток підприємства збільшився на 1159333 тис. грн або на 102,02%.

Також доцільно відзначити, що протягом 2018-2022 рр. відбулося зростання операційних витрат на 1582829 тис. грн або на 19,14%, що сталося у зв'язку із зростанням таких складових операційних витрат як: матеріальних затрат на 385486 тис. грн або на 98,75%, витрат на оплату праці на 431957 тис. грн або на 132,57%, відрахувань на соціальні заходи на 39808 тис. грн або на 34,02% та амортизації на 163609 тис. грн або на 58,80%.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану (додаток Ж), використовуючи дані фінансової звітності за 2018 – 2022 рр. (додатки А-Д).

Отже, протягом 2018-2022 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,085. Також за 2018-2022 рр. відбулося збільшення коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,215, коефіцієнта загальної ліквідності на 0,27. Також слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 3082376 тис. грн. Зростання показників ліквідності підприємства свідчить про можливість ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2018-2022 рр. зменшення на 0,168; також спостерігаємо зменшення оборотності кредиторської заборгованості на 2,893. У зв'язку із зменшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, спостерігаємо збільшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 83 дні та зростання періоду погашення кредиторської заборгованостей на 17 днів.

Збільшення чистої виручки від реалізації продукції вплинуло на зростання оборотності активів на 0,04. Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» є скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 2,91, що позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 38 днів. Також, слід відзначити, що протягом 2018-2022 рр. відбулося збільшення тривалості операційного на 120 днів та зростання тривалості фінансового циклу на 103 дні. Протягом 2018-2022 рр. відбулося зростання коефіцієнта автономії на 0,213, що пов'язано із зростанням власного капіталу підприємства. Скорочення поточних зобов'язань підприємства вплинуло на зменшення коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Позитивним моментом у діяльності підприємства є скорочення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 13,166.

За 2018-2022 рр. відбулося збільшення рентабельності активів на 11,628%, рентабельності власного капіталу на 126,431%, рентабельності продажу на 39,105%, рентабельності чистих активів на 29,493% та рентабельності оборотних ктивів на 24,099% – це сталося у зв'язку із зростанням величини фінансового результату підприємства.



### 2.3. Аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та його конкурентоспроможності на ринку зерна

В умовах ринкової економіки та зростання конкуренції на ринку питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває дедалі більшої актуальності. Сучасні умови розвитку характеризуються поглибленням інтеграційних процесів, лібералізацією умов торгівлі сільськогосподарською продукцією, орієнтацією на зовнішні ринки, а також підвищеною увагою до якості продукції. Проблема конкурентоспроможності посідає одне з провідних місць в економічному аналізі різних суб'єктів господарської діяльності, що пояснюється об'єктивним посиленням міжнародної та внутрішньої конкуренції. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ».

Сучасний рівень розвитку зернового комплексу має недостатній рівень та характеризується низкою негативних тенденцій, серед яких, зокрема, такі: недоотримання значної частини доходів виробниками сільськогосподарської продукції; утворення та збільшення негативного сальдо зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією та ін.

Проблема посилення конкурентоспроможності продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на європейському ринку актуалізується з огляду на приєднання України до зони вільної торгівлі з ЄС. Про низький рівень конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на європейському ринку свідчать різні фактори, такі як високі виробничі витрати, несвоєчасна адаптація до європейських стандартів якості і безпеки, а також нестабільність поставок і цінова конкуренція. Розв'язання цієї проблеми може включати в себе модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, вдосконалення логістики та розробку маркетингових стратегій для збільшення відомостей про продукцію на європейському ринку.

ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» знаходиться в жорсткому конкурентному середовищі в сегменті основних видів продукції. У цьому сегменті існують

численні сільськогосподарські підприємства та виробники, що вирощують і постачають схожі агропродукти на ринок. Конкуренція в даному сегменті полягає в підтримці високої якості продукції, оптимізації виробничих процесів і введенні нових технологій для забезпечення конкурентних переваг.

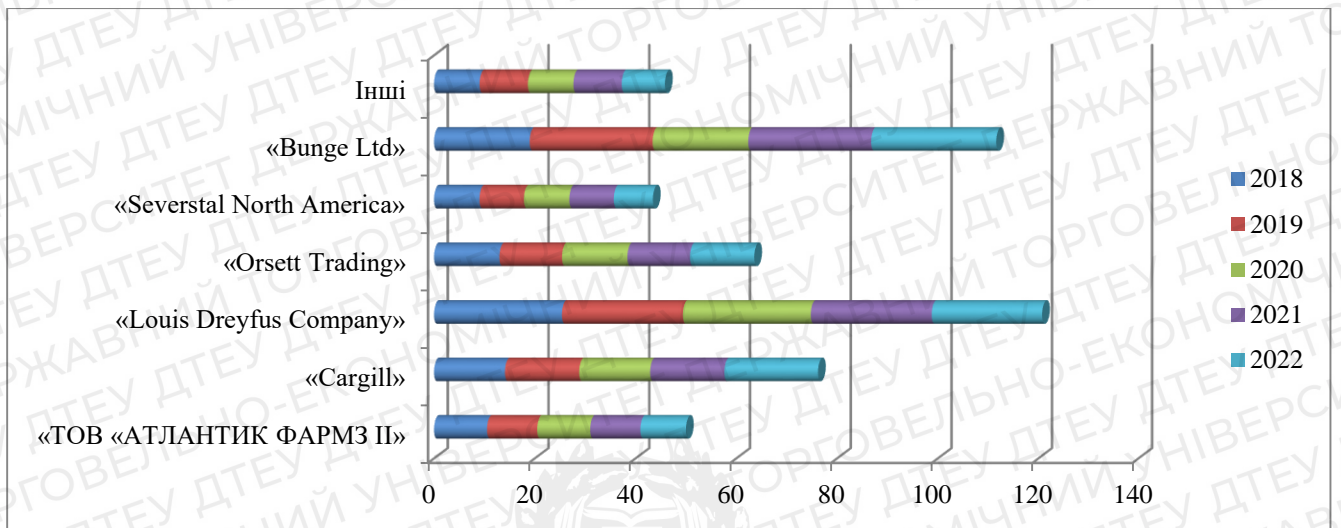
На міжнародному рівні конкурентний стан підприємства ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» ускладнюється війною, яка впливає на різні аспекти бізнесу. З одного боку, війна може обмежувати доступ до ринків і ресурсів, ускладнюючи експорт та імпорту товарів. З іншого боку, нестабільна політична ситуація може створювати несприятливі умови для розвитку бізнесу і погіршувати прогнозованість ринкових умов.

Для успішного функціонування на міжнародному рівні в умовах війни, ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» повинно дбати про диверсифікацію ринків і постачальників, стежити за геополітичними подіями та аналізувати їх вплив на бізнес, а також вдосконалювати стратегії ризик-менеджменту із залученням експертів з геополітичного аналізу.

Основні конкуренти на ринках збуту: «Кернел» (Україна) - пшениця; «Cargill» (США) – пшениця; Louis Dreyfus Company (Нідерланди) – зерна пшениці; «Orsett Trading» (Швейцарія) – зерна пшениці; «OLAM International» (Сінгапур) – пшениця; Falcon Group SA (Швейцарія) – зернові культури; «Bunge Ltd» (Бразилія) – рис, кукурудза і пшениця.

На міжнародному ринку продажу сільськогосподарської продукції основними конкурентами фірми «ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» є: «Cargill», «Louis Dreyfus Company», «Orsett Trading», «Severstal North America» та «Bunge Ltd». Визначимо ринкову частку кожної фірми (рис. 2.4).





**Рис. 2.4. Ринкові частки компаній на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції протягом 2018-2022 рр.**

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Отже, стратегічною групою конкурентів ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» є компанії на ринку продажу сільськогосподарської продукції. Вони мають вузьку спеціалізацію, і низькі ціни порівняно з іншими стратегічними групами. Для стратегічної групи конкурентів характерна одна система розподілу, пропонування аналогічних товарів, близька структура асортименту продукції, робота в одному інтервалі «якість/ціна» та інші фактори.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства в галузі продажу сільськогосподарської продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» через призму п'яти конкурентних сил М. Портера (Додаток 3) зручніше провести за допомогою таблиць, присвоюючи кожному параметру бал, що відображає низький, середній або високий ступінь загрози для компанії. Оцінювання рівня конкурентоспроможності на ринку продажу зерна запропоновано провести за критеріями: кількість конкурентів, темп росту ринку, рівень диференціації продукції та обмеження в підвищенні цін (табл. 2.8).

Низький рівень внутрішньогалузевої конкурентоспроможності визначається обсягом до 4 балів, середній – 5-8 балів, високий – 9-12 балів.

Таблиця 2.8

**Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкурентоспроможності компанії ТОВ  
«АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Параметр	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість конкурентів	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3	–	–
Темп росту ринку	Стагнація чи зниження об'єму ринку	Уповільнюючий, але зростаючий	Високий
	–	2	–
Рівень диференціації продукції	Компанії продають стандартизований товар	Стандартизація за властивостями, але відрізняються за окремими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	–	–	1
Обмеження в підвищенні цін	Відсутність можливості підвищувати ціни	Є можливість підвищення ціни в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість підвищувати ціни для покриття витрат і підвищення прибутку
	–	2	–
Оцінка	8		

Отриманий результат свідчить про те, що ринок компанії ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» є достатньо конкурентним і перспективним. До того ж, відсутня можливість повного порівняння продукції різних фірм, а обмеження в підвищенні цін знаходяться на помірному рівні.

Наступним етапом оцінювання є визначення впливу товарів-субститутів на конкурентоздатність продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ». У даному аспекті визначається наявність зерна, які за співвідношенням «ціна-якість» є подібними до продукції досліджуваного підприємства, та їх частка на ринку (табл. 2.9). 1 бал свідчить про низький рівень загрози з боку товарів-замінників, 2 – середній, 3 – високий.

Таблиця 2.9

**Товари-замінники**

Параметр	Оцінка параметру, порівняно із даними компаній-конкурентів («Cargill», «Louis Dreyfus Company», «Orsett Trading», «Severstal North America» та «Bunge Ltd»)		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
	3	–	–
Оцінка	3		



Очевидним є факт, що загроза з боку товарів-змінників є високою, зокрема ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» не володіє унікальною пропозицією, оскільки на ринку наявні аналоги продукції.

Аналізування загрози появи нових гравців визначається великою кількістю індикаторів, які передбачають наявність економічних, політичних, фінансових та інших бар'єрів щодо входження на ринок (табл. 2.10). 8 балів – низький рівень загрози входу нових гравців, 9-16 – середній, 17-24 – високий.

Таблиця 2.10

### Оцінювання загрози входження нових конкурентів на ринок

Параметр	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі	Відсутня	Існує у декількох гравців ринку	Значна
	–	–	1
Сильні марки з високим рівнем знання, лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 гравці тримають близько 50% ринку	2-3 гравці тримають більше 80% ринку
	–	–	1
Диференціація продукту	Низький рівень	Наявність мікро-ніш	Всі можливі ніші зайняті конкурентами
	–	–	1
Рівень інвестицій для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більше за 1 рік роботи)
	–	2	–
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Доступ вимагає помірних інвестицій	Обмежений доступ
	3	–	–
Політика держави	Немає обмежуючих актів	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
	–	2	–
Готовність конкурентів до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При спробі введення дешевої пропозиції гравці знижують ціни
	–	2	–
Темп росту галузі	Високий і зростаючий	Уповільнюючий	Стагнація та падіння
	–	2	–
Оцінка		14	

Загроза появи нових конкурентів на ринку продажу сільськогосподарської продукції не характеризується високим рівнем небезпеки, хоча і існує ризик входу нових гравців. Можлива поява нової оптової бази внаслідок помірних бар'єрів входу на ринок, невисокого рівня початкових інвестицій. Тим не менше, важливо враховувати, що перепорою до появи нових конкурентів є економічна нестабільність України.

Оцінювання сили постачальників визначається ступенем залежності підприємств ринку продажу сільськогосподарської продукції від дистриб'юторів продукції (табл. 2.11). 4 бали вказують на низький рівень впливу постачальників, 5-6 балів – на середній, 7-8 – на високий.

Таблиця 2.11

### Оцінювання загрози з боку постачальників

Параметр	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість або монополія	Широкий вибір
	–	1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість	Необмеженість
	–	1
Витрати переключення на інших постачальників	Високі	Низькі
	–	1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька	Висока
	–	1
Оцінка	4	

Дані показують, що на досліджуваному ринку наявна стабільність з боку постачальників, тому рівень загрози даної конкурентної сили знаходиться на невисокому рівні.

Споживачі як конкурентна сила на досліджуваному ринку визначаються не кінцевими споживачами сільськогосподарської продукції, а проміжними компаніями. Оцінювання цієї конкурентної сили передбачає визначення рівня задоволеності продукцією клієнтами ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ П» та конкурентами підприємства (табл. 2.12). Причому 4 бали свідчать про низький рівень загрози втрати клієнтів, 5-8 – про середній, 9-12 – про високий.

Таблиця 2.12

### Оцінювання ринкової влади споживачів

Параметр	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
	–	–	1
Схильність до переключення уваги на товари субститути	Товар не унікальний, існують повні аналоги	Товар частково унікальний, є відмінні характеристики	Товар повністю унікальний, аналогів немає
	–	2	–



Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
	–	2	–
Задоволеність якістю існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
	–	2	–
Оцінка		8	

Підсумковий бал свідчить про середній рівень загрози переходу клієнтів до підприємств-конкурентів, оскільки на ринку наявна менш якісна, проте дешевша пропозиція. Портфель клієнтів не володіє високими ризиками, тому втрата поодинокого покупця значно не впливає на рівень продажів. Крім того, клієнти не завжди задоволені якістю сільськогосподарської продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II», що підвищує ймовірність втрати клієнтів.

Важливим методом, за яким проводитиметься конкурентний аналіз ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» є представлення профілю підприємства та його продукції в полярній системі координат. Для здійснення цього виду аналізу був сформований перелік основних конкурентів, які здійснюють продаж сільськогосподарської продукції на міжнародному ринку: «Cargill», «Louis Dreyfus Company», «Orsett Trading» та «Bunge Ltd». У даному аспекті в якості параметрів, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II», обрано ціну, якість, асортимент, імідж та стабільність поставок продукції (табл. 2.13). Експертним методом було визначено ваговий коефіцієнт параметрів та за шкалою 1 – 9 (1 – найгірше значення, 9 – найкраще) оцінено дані показники.

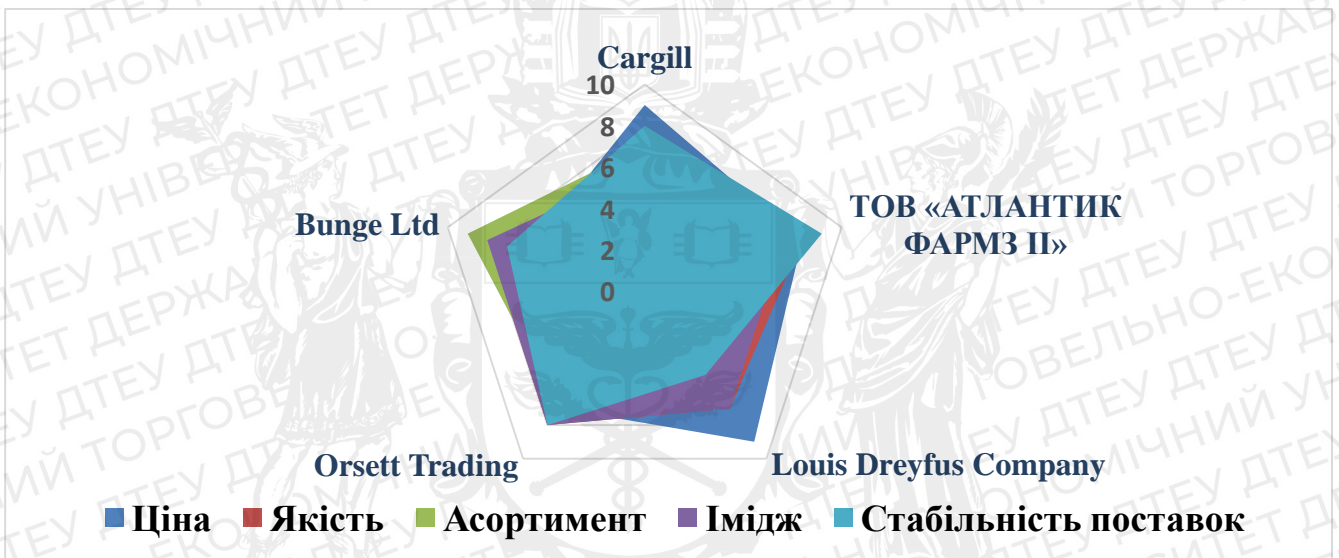
Таблиця 2.13

**Оцінювання параметрів конкурентоспроможності підприємств за методом представлення профілю підприємства в полярній системі координат**

Параметр	Ваговий коефіцієнт	Cargill	ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»	Louis Dreyfus Company	Orsett Trading	Bunge Ltd
Ціна	0,23	9	8	9	7	6

Якість	0,2	6	8	7	8	8
Асортимент	0,19	7	6	6	7	9
Імідж	0,17	6	7	7	8	8
Стабільність поставок	0,21	8	9	5	8	7

Результати зваженого оцінювання представляються у вигляді пелюсткової діаграми, на вершинах якої розміщені параметри аналізу. Значення кожного підприємства позначаються на діаграмі та з'єднуються лініями (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Результати застосування методу представлення профілів підприємств у полярній системі координат**

Таким чином, отримані дані показують, що найміцнішу конкурентну позицію серед конкурентів посідає компанія Bunge Ltd., друге місце утримує Orsett Trading. Хоча ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» посідає третє місце у рейтингу, його значення мають невеликий відрив від попереднього конкурента. Отже, ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» має покращувати ці параметри продукції задля отримання конкурентних переваг, проте її позиція на ринку є відносно міцною.

Метод розрахування ринкової сили ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» та основних конкурентів передбачає оцінювання підприємств за параметрами, що відображають головні характеристики продукції, фінансовий стан, внутрішні особливості підприємства та ставлення клієнтів до компаній (табл. 2.14).



Дані оцінювання свідчать, що найвищий рівень конкурентоспроможності має компанія Orsett Trading, а досліджуване підприємство ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» знову посідає третє місце за позицією на ринку.

Таблиця 2.14

**Оцінювання параметрів конкурентоспроможності підприємств за методом  
розрахування показника ринкової сили**

Параметр	Ваговий коефіцієнт	Cargill	ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»	Louis Dreyfus Company	Orsett Trading	Bunge Ltd
Асортимент	0,09	7	6	6	7	9
Ціна	0,12	9	8	9	7	6
Якість	0,11	6	8	7	8	8
Фінансовий стан підприємства	0,13	7	7	6	9	8
Стабільність поставок	0,13	8	9	5	8	7
Імідж підприємства	0,12	6	7	7	8	8
Лояльність клієнтів	0,11	6	8	5	8	8
Швидкість обробки замовлень	0,1	8	8	7	9	7
Стимулювання збуту	0,09	8	5	7	8	9

Отже, комплексний конкурентний аналіз підприємств ринку продажу сільськогосподарської продукції дає змогу зробити висновок, що ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» має відносно міцну позицію на ринку, хоча компанії Orsett Trading та Bunge Ltd за деякими характеристиками є більш успішними, ніж досліджуване підприємство. Зокрема, якість продукції та її унікальність не є надто задовільними показниками, а собівартість та ціна реалізованої продукції має можливість зменшитися з метою отримання більшого прибутку ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ». До того ж, невелике коло постійних клієнтів компанії має значний вплив на діяльність підприємства, а тому спричиняє необхідність зосередження уваги на їх утримання шляхом збільшення рівня задоволеності покупців сервісом та самою продукцією.

Так, поведінка суб'єктів конкуренції визначається обсягами та сутністю попиту та пропозиції на міжнародного ринку, сукупністю конкурентних переваг суб'єктів конкуренції, законодавчо визначених умов ведення діяльності.

Основними причинами сповільнення розвитку ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» є: зменшення попиту на сільськогосподарську продукцію через нестабільність та небезпеку для життя і здоров'я населення в районі конфлікту; порушення ланцюжків постачання та транспортних шляхів, що може призвести до складнощів у вивезенні та постачанні продукції; руйнування інфраструктури, включаючи сільськогосподарські об'єкти, обробні площі, складські приміщення та інші ресурси; підвищення ризику для працівників та збільшення витрат на забезпечення безпеки та захисту; негативний вплив на фінансовий стан компанії через втрати та збитки в результаті російської агресії; погіршення доступу до фінансування та кредитів у зв'язку зі зменшенням інвестиційної активності під час конфлікту; політична та економічна нестабільність в країні.

Для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» важливо розробити стратегію адаптації до умов війни, зосередити увагу на забезпеченні безпеки та збереженні виробничих можливостей, а також шукати нові можливості на ринках, які можуть бути більш стабільними.



## РОЗДІЛ 3

### Заходи формування ефективної стратегічної поведінки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період

#### 3.1. Стратегічні цілі та завдання ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період

На відміну від звичайного режиму, в повоєнний період ринок зерна в Україні стикався з істотними викликами, що вимагали від підприємств глибокого аналізу, стратегічного мислення та ефективного планування для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. В умовах відновлення після конфліктів та перебудови економіки, формування стратегічних цілей та завдань стає надзвичайно актуальним завданням для підприємства, яке діє на ринку зерна.

ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ», як важливий учасник цього ринку, розуміє необхідність адаптації до змін та створення ефективних стратегій для забезпечення стабільного розвитку та високої конкурентоспроможності. У такому контексті формування стратегічних цілей та завдань стає не лише інструментом планування, але й фундаментом, на якому буде будуватися подальший успіх компанії.

Важливо враховувати, що стратегічне планування в повоєнний період відіграє роль не лише в межах внутрішньої діяльності підприємства, але й має великий вплив на соціальний, економічний та екологічний розвиток країни в цілому. Враховуючи цю відповідальність, ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» має намір не лише досягти своїх корпоративних цілей, але й сприяти позитивним змінам у галузі зернового виробництва та на ринку загалом.

Отже, розробка стратегічних цілей та завдань стає ключовим завданням для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» у повоєнний період. Цей процес вимагає глибокого аналізу ринкових умов, визначення переваг та недоліків компанії, а також поглибленого розуміння потреб споживачів. Все це сприятиме визначенню вірного

курсу дій та створенню стратегічного плану, який допоможе досягти успішних результатів у складних умовах післявоєнного відновлення.

Стратегічне планування відіграє ключову роль у визначенні шляху розвитку ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ П» на ринку зерна у повоєнний період. Ретельно продумані стратегічні цілі та завдання дозволяють підприємству орієнтуватися на досягнення важливих результатів та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Стратегічні цілі:

1. Розвиток багатогранних партнерств: взаємодія з іншими гравцями у сфері зернового ринку може сприяти обміну знаннями, ресурсами та досвідом, забезпечуючи взаємну вигоду та підвищену стійкість.

2. Створення бренду як символу якості: побудова позитивної репутації та визнаного бренду на ринку зерна допомагає залучати клієнтів та забезпечувати їхню лояльність.

3. Розширення географії продажів: завдяки цій стратегії компанія може вийти на нові ринки, де є попит на продукцію, та забезпечити стабільний попит у різних регіонах.

Стратегічні завдання:

1. Створення інноваційних продуктів: інвестування у дослідження та розробку нових технологій обробки та зберігання зерна, що забезпечать високу якість продукції та підвищену цінність для споживачів.

2. Оптимізація логістичних процесів: покращення системи постачання, зберігання та доставки зерна може знизити витрати та забезпечити своєчасну постачання клієнтам.

3. Розвиток екологічно відповідальної практики: провадження екологічних стандартів у виробництво та зберігання зерна сприятиме зменшенню впливу на довкілля та підвищенню довіри споживачів.

4. Створення програми взаємодії з фермерами: підтримка та партнерство з малими та середніми фермерськими господарствами може допомогти забезпечити сталість постачання сировини та сприяти розвитку сільської економіки.



5. Розвиток інноваційних маркетингових стратегій: використання сучасних методів маркетингу, таких як цифровий маркетинг, впровадження програм лояльності та персоналізовані підходи, може допомогти привернути увагу нових клієнтів та підтримувати стосунки зі сталими замовниками.

6. Розвиток команди та кадрового потенціалу: інвестування в навчання, розвиток та мотивацію персоналу створить сильну команду, здатну втілювати стратегічні цілі компанії та реагувати на виклики ринку.

7. Моніторинг конкурентів та аналіз ринкових тенденцій: постійний аналіз конкурентного середовища та вивчення змін у потребах та попиті споживачів допомагає адаптувати стратегію компанії та залишатися попереду конкурентів.

8. Створення партнерств та співпраця з дослідницькими установами: взаємодія з науковими та дослідницькими організаціями може сприяти розробці нових технологій та забезпеченню конкурентної переваги.

9. Впровадження системи контролю та оцінка результатів: розробка ключових показників продуктивності, які дозволяють виміряти досягнення стратегічних цілей, допомагає підтримувати відстеження та коригування планів у реальному часі.

10. Залучення інвестицій та фінансове планування: розвиток стратегії пропонує розгляд інвестиційних можливостей та планування використання фінансових ресурсів для реалізації стратегічних завдань.

11. Корпоративна соціальна відповідальність: ініціативи зі сприяння соціальному розвитку та участі в благодійних програмах можуть покращити імідж компанії та створити позитивний вплив на спільноту.

Враховуючи вищезазначені стратегічні цілі та завдання, ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» може створити план дій, спрямований на забезпечення успішного розвитку та відповідь на виклики ринку зерна у повоєнний період.

Зведені в один план стратегічні цілі та завдання ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II» на ринку зерна у повоєнний період складають основу для успішного розвитку компанії в конкурентному середовищі. Підкреслимо, що визначені стратегічні цілі

детально відповідають потребам ринку та орієнтовані на досягнення важливих результатів.

Зокрема, цілеспрямованість на лідерство на ринку вказує на активну позицію компанії та бажання встановити нові стандарти у сфері зернового бізнесу. Розвиток інноваційних продуктів та технологій сприяє не тільки покращенню якості продукції, але й формує імідж передового гравця на ринку. Лінія стратегій, спрямованих на сталість та екологічну відповідальність, відображає важливість збалансованого підходу до виробництва та розвитку, що відповідає сучасним тенденціям та очікуванням споживачів.

Розширення географії продажів та диверсифікація ринків позначають орієнтацію на ризикоменшення та мінімізацію впливу коливань на одному ринку. Створення партнерств та взаємодія з дослідницькими установами вказує на готовність до співпраці та обміну знаннями для досягнення спільних цілей.

Процес розробки інноваційних маркетингових стратегій та розвитку команди підкреслює акцент на відповідності потребам споживачів, а також визнає важливість гармонійної та мотивованої команди для реалізації стратегічних завдань.

Необхідність моніторингу конкурентного середовища та впровадження системи контролю підкреслює важливість постійного вдосконалення стратегій для відповіді на зміни в економічному та технологічному середовищі. Залучення інвестицій та фінансове планування надає можливість забезпечити реалізацію стратегічних завдань та впровадження ініціатив.

Особлива увага до корпоративної соціальної відповідальності свідчить про глибоке розуміння впливу компанії на суспільство та навколишнє середовище, а також прагнення бути справжнім суб'єктом позитивних змін.

У цілому, формулювання стратегічних цілей та завдань ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» відображає високий рівень аналізу, цілеспрямованості та готовності до вирішення викликів на ринку зерна у повоєнний період. Цей стратегічний план становить надійну основу для успішного розвитку компанії та досягнення поставлених цілей.



### 3.2. Проектування стратегічної поведінки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на зовнішньому ринку зерна у 2024-2028 рр

Розробка стратегічних рішень та рекомендацій для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період становить важливий етап у плануванні та впровадженні дій, спрямованих на досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства в умовах післякризового середовища. Цей процес має на меті визначити конкретні стратегічні напрямки та рекомендації, які дозволять компанії зберегти й підвищити свою конкурентоспроможність, а також використати можливості, що виникають на ринку зерна у повоєнний період.

Активізація процесів глобалізації, підвищення ролі і значення міжнародної діяльності для країни обумовлює необхідність пошуку нових шляхів підвищення ефективності експортно-імпортних операцій. Зміцнення взаємовигідного партнерства, подальший розвиток відносин є найважливішими факторами економічного зростання. Проведемо розрахунок запланованого обсягу експортної виручки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Запланований обсяг експортної виручки ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на 2024-2028 рр. із поквартальним розподілом (тис. грн.)

	2024	2025	2026	2027	2028
I квартал	5265173,6	3755766,7	2246359,9	2358677,9	2476611,8
II квартал	5723014,8	4082355,1	2441695,5	2563780,3	2691969,3
III квартал	6409776,5	4572237,7	2734699,0	2871434,0	3015005,6
IV квартал	5494094,2	3919060,9	2344027,7	2461229,1	2584290,5
Всього	22892059,0	16329420,5	9766782,0	10255121,1	10767877,2

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Отже, відповідно до поточної ситуації в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» плануємо скорочення експортної виручки на підприємстві протягом 2024-2028 рр. на 57,33%. Тому для підвищення ефективності експортного потенціалу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та розширення міжнародної діяльності підприємства доцільним є знаходження резерву підвищення ефективності торговельної діяльності, а саме шляхом обґрунтування умов альтернативної експортної операції.

Проведемо розрахунок запланованих показників діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» (табл. 3.2) у результаті реалізації запропонованих заходів, використовуючи середнє значення показника та темп приросту даного показника.

Таблиця 3.2

**Розрахунок запланованих показників діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» у результаті реалізації запропонованих заходів на 2024-2028 рр.**

Показники	Середнє значення за 2018-2022 рр.	Заплановані значення				
		2024	2025	2026	2027	2028
Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10646987,2	11179336,6	11179337,6	11179338,7	11179339,7	11179340,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	758011,8	795912,4	795913,4	795914,5	795915,5	795916,6
Середня вартість активів, тис. грн	7940238,1	8337250,0	8337251,1	8337252,1	8337253,2	8337254,2
Середня вартість власного капіталу, тис. грн	1103273,3	1158437,0	1158438,0	1158439,1	1158440,1	1158441,2
Собівартість продукції, тис. грн	7832219,2	8223830,2	8223831,2	8223832,3	8223833,3	8223834,4
Рентабельність активів	2,9	3,0	4,1	5,5	7,4	10,0
Рентабельність продажу	7,9	8,3	9,3	10,5	11,8	13,3
Рентабельність чистих активів	16,1	17,0	18,0	19,1	20,3	21,6

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Отже, на основі проведеного розрахунку запланованих показників діяльності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» у результаті реалізації запропонованих заходів



прогнозуємо поступове збільшення рентабельності активів, рентабельності продажу, рентабельності чистих активів, що пов'язано із запланованим зростанням чистого прибутку за цим методом прогнозування.

Розрахуємо вартість власного капіталу за методом CAPM: Capital Asset Pricing Model. Шляхом розрахунку стандартизованих коефіцієнтів регресії (бета-коефіцієнтів) визначено значущість впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства (Додаток І). Проведемо розрахунок CAPM (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості власного капіталу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за методом CAPM на 2024-2028 рр.**

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
1. Очікувана рентабельність інвестицій, %	10	15	20	21	22
2. Середнє квадратичне (стандартне) відхилення (ΔА) рентабельності інвестицій, %	8	12	16	17	15
3. Коефіцієнт кореляції K(RA; RM) між нормою дохідності планових інвестицій та середньою нормою дохідності по ринку в цілому	0,7	0,9	0,8	0,9	0,8
4. Середньоквадратичне відхилення (ΔМ) рентабельності інвестицій по ринку в цілому, %	7	7	7	7	8
5. Бета-коефіцієнт	0,8	1,5	2,3	2,4	2,3
6. Середня дохідність диверсифікованого портфеля інвестицій (RM), %	10	10	10	10	10
7. Безризикова процентна ставка на ринку капіталів (i), %	9	9	9	9	9

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Розрахунок: А. CAPM<sub>2024</sub> = 9 + (10 – 9) · 0,8 = 8,0.

Б. CAPM<sub>2025</sub> = 9 + (10 – 9) · 1,5 = 15,0.

В. CAPM<sub>2026</sub> = 9 + (10 – 9) · 2,3 = 23,0.

В. CAPM<sub>2027</sub> = 9 + (10 – 9) · 2,4 = 24,0.

В. CAPM<sub>2028</sub> = 9 + (10 – 9) · 2,3 = 23,0.

Визначимо середньозважену вартість капіталу WACC на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ». Очікувана ставка вартості власного капіталу розрахована за методом CAPM, а вартість позикового капіталу (Кпк) – на рівні відсоткової ставки за кредитами за відповідний рік. Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2024 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2024 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Форма капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу,%
1	2	3	2*3/100
Власний капітал	5,84	26,21	1,53
Позиковий капітал	94,16	15	14,12
Позиковий капітал з урахуванням податкового мультиплікатора	x	x	3,75
WACC	x	x	14,21
WACCs	x	x	13,20

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2025 рік на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2025 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Форма капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу,%
1	2	3	2*3/100
Власний капітал	22,59	28,5	6,44
Позиковий капітал	77,41	21	16,26
Позиковий капітал з урахуванням податкового мультиплікатора	x	x	5,51
WACC	x	x	14,62
WACCs	x	x	12,69

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2026 рік на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в таблиці 3.6.



Таблиця 3.6

**Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2026 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Форма капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу,%
1	2	3	2*3/100
Власний капітал	25,25	22,3	5,63
Позиковий капітал	74,75	23,5	17,57
Позиковий капітал з урахуванням податкового мультиплікатора	x	x	5,64
WACC	x	x	12,72
WACCs	x	x	10,91

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2027 рік на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2027 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Форма капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу,%
1	2	3	2*3/100
Власний капітал	35,25	22,3	7,86
Позиковий капітал	64,75	23,5	15,22
Позиковий капітал з урахуванням податкового мультиплікатора	x	x	7,36
WACC	x	x	13,72
WACCs	x	x	11,93

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

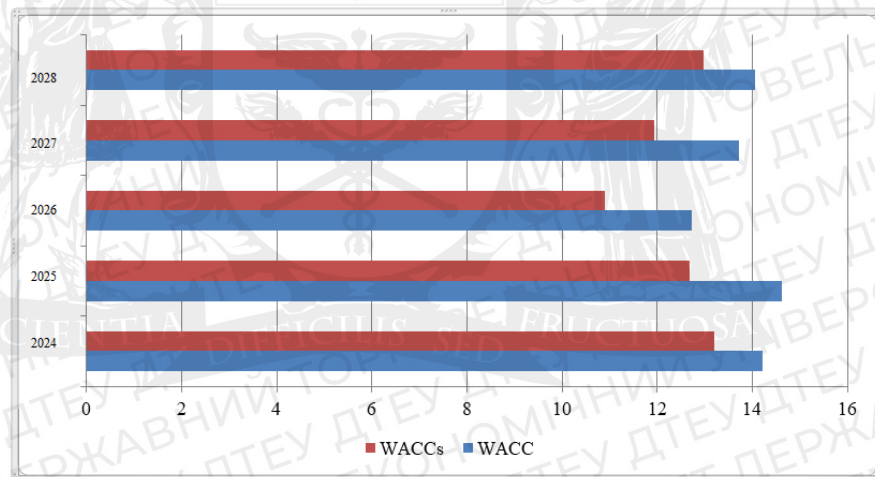
Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2028 рік на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в таблиці 3.8.

**Розрахунок середньозваженої вартості підприємства з урахуванням та без урахування податкового мультиплікатора за 2028 рік в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»**

Форма капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу, %
1	2	3	2*3/100
Власний капітал	36,91	22,8	8,18
Позиковий капітал	63,09	23,7	14,95
Позиковий капітал з урахуванням податкового мультиплікатора	x	x	8,64
WACC	x	x	14,05
WACCs	x	x	12,98

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Отже, покажемо в динаміці значення показника WACC з на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2024-2028 роки (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Динаміка показника WACC на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2024-2028 рр., %**

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Отже, з рисунку видно, що показник WACCs протягом 2024-2028 рр. зменшився на 2,29 %. На значення показника вплинуло зміна в структурі капіталу та зміна ціни залучення позикового та власного капіталу.

Для визначення вартості підприємства слід провести розрахунок показника EVA, використовуючи формулу (3.1). Слід відзначити, що метод Economic Value Added (економічна додана вартість) полягає в оцінці вартості, яка створена понад очікування капіталодавців. Алгоритм розрахунку EVA наведено у формулі (3.1):



$$EVA = NOPAT_t - (WACC_s \cdot IK_t) \quad (3.1)$$

де  $NOPAT_t$  – прибуток підприємства в періоді  $t$  перед сплатою відсотків за кредити та після оподаткування (чистий прибуток + проценти за кредит);  $WACC_s$  – середньозважена вартість капіталу, скоригована на податковий мультиплікатор;  $IK_t$  – інвестований капітал.

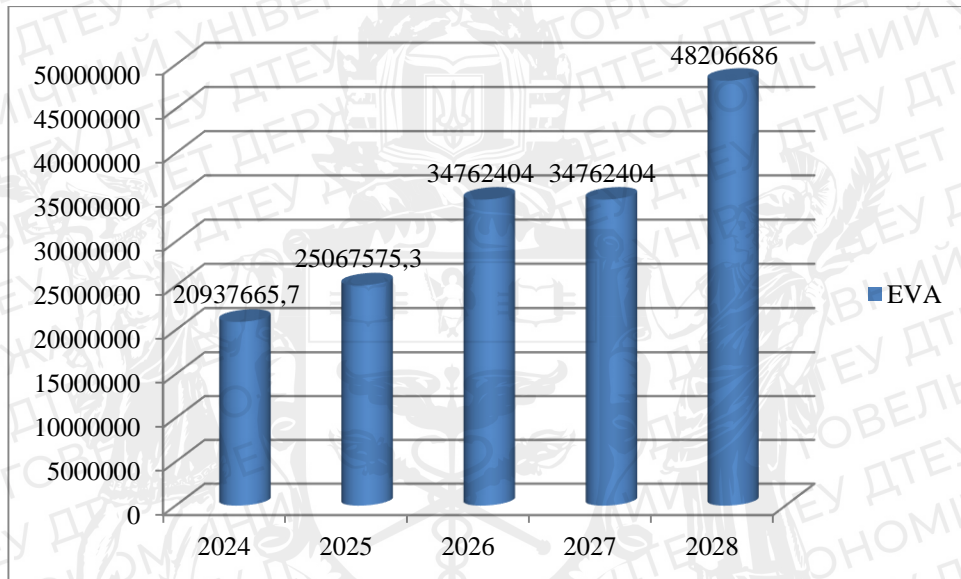
Розрахунок економічної доданої вартості (EVA) ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» показано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок економічної доданої вартості (EVA) ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» протягом 2024-2028 рр.**

Назва показника	2024, тис. грн.	2025, тис. грн.	2026, тис. грн.	2027, тис. грн.	2028, тис. грн.
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	22056707,3	26197171,5	35782112	48873961	66755816
Відсотки за кредит	0	0	0	0	0
<b>NOPAT<sub>t</sub></b>	<b>22 056 707</b>	<b>26 197 172</b>	<b>35 782 112</b>	48873960	66755813
Власний капітал	4910039,4	5155541,4	5413318,4	5683984	5968183
Позичковий капітал	3445271,6	3617535,1	3798411,9	3988333	4187749
Сума капіталу підприємства	8355311,0	8773076,5	9211730,3	9672317	10155933
Очікувана ставка вартості власного капіталу (CAPM)	18,35	18,53	15,16	13,72	14,05
Очікувана ставка вартості позикового капіталу	4,5	7,35	7,52	11,93	12,98
Ставка податку на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
<b>WACC<sub>s</sub></b>	<b>13,2</b>	<b>12,69</b>	<b>10,91</b>	9,38	8,06
Сума активів підприємства на кінець попереднього періоду	8355311,0	8773076,5	9211730,3	9672317	10155933
Забезпечення наступних витрат та платежів	41776,6	43865,4	46058,7	48362	50780
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	58487,2	61411,5	64482,1	67706	71092
Поточні зобов'язання за розрахунками	22013,4	23114,1	24269,8	25483	26757
Інші зобов'язання, на які не нараховуються відсотки за їх користування	0,0	0,0	0,0	0,	0,0
<b>IK<sub>t</sub></b>	<b>8477588,1</b>	<b>8901467,5</b>	<b>9346540,9</b>	<b>9346540,9</b>	<b>9813868,0</b>
<b>EVA</b>	<b>20937665,7</b>	<b>25067575,3</b>	<b>34762404,0</b>	<b>34762404,0</b>	<b>48206686,0</b>

Якщо  $EVA > 0$ , то це свідчить про те, що за визначений період спостерігається ріст вартості компанії, якщо  $EVA < 0$ , то додана вартість в компанії не створюється. Використання цього показника дає можливість оцінити ефективність використання капіталу із врахуванням втраченої вигоди (прибутку, що його не отримано внаслідок нехтування альтернативами інвестування капіталу), яка не відображається в системі традиційного обліку. Динаміка показника EVA показано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Динаміка показника EVA на ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2024-2028 рр., тис. грн.**

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Як свідчать розрахункові дані, то ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» протягом 2025-2026 рр. буде ефективно використовувати капітал та матиме в своєму розпорядженні (як власні кошти власників, так і позикові, наприклад, кредити банків), оскільки підприємство в майбутньому матиме додатне значення економічної доданої вартості підприємства. У цьому випадку капітал ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» забезпечив норму повернення на вкладений капітал, встановлений власниками товариства, та принесе додатковий дохід (додану вартість). В 2026 р. спостерігатиметься стрімке зростання значення показника EVA, що буде викликано збільшенням величини прибутку підприємства у майбутньому періоді.

Розрахунок показника EVA показано в табл. 3.10.



Таблиця 3.10

**Розрахунок показника CVA для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» протягом  
2024-2028 рр.**

Назва показника	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.	2025, тис. грн.
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	22056707,3	26197171,5	35782111,6	48873959,9	66755813,3
Амортизація необоротних активів	2209,2	2319,7	2435,7	2557,5	2685,4
Збільшення (зменшення) забезпечень	0,0	1100,7	1155,7	1213,4	1274,1
Прибуток (збиток) від неопераційної діяльності	1102835,4	1309858,6	1789105,6	2443698,0	3337790,6
Витрати на сплату відсотків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Податок на прибуток	3970207,3	4715490,9	6440780,1	8797312,8	12016046,3
<b>BCF<sub>t</sub></b>	<b>19187126,1</b>	<b>22788118,8</b>	<b>31126845,7</b>	42516915,6	58074889,0
<b>At</b>	<b>39766,3</b>	<b>41754,6</b>	<b>43842,4</b>	46034,6	48336,4
<b>WACCs</b>	<b>13,2</b>	<b>12,7</b>	<b>10,9</b>	11,9	13,0
Оборотні активи	41776,6	43865,4	46058,7	48361,7	50779,8
Зобов'язання на які не нараховуються відсотки за їх користування	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Балансова вартість необоротних активів (за вирахуванням гудвілу)	22013,4	23114,1	24269,8	25483,3	26757,4
Сума зносу основних засобів (наростаючим підсумком)	3962,4	4160,5	4368,6	4587,1	4816,5
<b>ВIt</b>	<b>59827,5</b>	<b>62818,9</b>	<b>65959,9</b>	<b>69258,0</b>	<b>72720,9</b>
<b>CVA<sub>t</sub></b>	<b>19139462,6</b>	<b>22738392,5</b>	<b>31075807,1</b>	<b>42470275,2</b>	<b>58042716,9</b>

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Грошова додана вартість характеризує різницю між грошовим потоком від стратегічної діяльності та грошовим потоком від поточної діяльності.

На основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що протягом 2024 р. підприємство матиме позитивне значення показника доданої вартості чистого грошового потоку, тобто додати різницю між фактичним та очікуваним капіталодавцем обсягом операційного грошового потоку. Але протягом 2025-2026 рр. відбулося позитивне збільшення показника CVA з 22738392,5 тис. грн. у 2024 р. до 31075807,1 тис. грн. у 2026 р. Це свідчить про, що в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» протягом 2025-2026 рр. відбувається вдосконалення системи управління акціонерним капіталом зовнішньоторговельної організації компанії.

Визначимо ставку дисконтування для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на основі кумулятивного методу, для чого необхідно визначити норму прибутковості за ризик інвестування в дану компанію (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Фактори ризику для інвестування в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

Фактор ризику	Норма премії за ризик, %	Обґрунтування рівня ризику	Премія за ризик для компанії, %
Якість керівництва	0-5	низький	1
Розмір компанії		низький	0
Фінансова структура		низький	1
Диверсифікація виробництва		низький	1
Диверсифікація клієнтів		низький	1
Рентабельність доходів		низький	1
Інші можливі ризики		низькі	1
Загальний % ризику		6	

*Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»*

Охарактеризуємо отримані результати. Керівництво ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» характеризується високою якістю, веде ефективну маркетингову та виробничу діяльність.

Як безризикову процентну ставку ( $r_f$ ) візьмемо ставку дохідності за 10-річними облігаціями уряду США (10-years T-bonds), котра становила 5,28% [59].

Таким чином, очікувана дохідність капіталу компанії ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ», розрахована кумулятивним методом, складає 13,98%.

Дослідимо метод дисконтування грошових потоків (DCF) побудований на концепції теперішньої вартості майбутнього Cash-flow оцінюваного підприємства в розрізі окремих періодів (Додаток Й).

Таким чином, в роботі було проведено розрахунок вартості компанії ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» з допомогою різних методів. Отримані значення не мають серйозних розбіжностей і є близькими за значенням.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень проєктування стратегічної поведінки підприємства на ринку зерна у повоєнний період ТОВ «Атлантик Фармз ІІ» можна зробити наступні висновки та пропозиції.

1. В загальному контексті різноманітних підходів до розуміння поняття «стратегія», виявляється, що вони спільно підкреслюють важливість цього концепту для успішного управління підприємствами. Незалежно від авторських точок зору, визначень та підходів, усі вони збігаються на тому, що стратегія – це не лише сукупність вибраних дій та планів, але й цілісна система внутрішніх та зовнішніх пріоритетів, яка спрямована на досягнення місії, забезпечення конкурентної переваги та довгострокового розвитку підприємства. Ці визначення враховують стратегічну спрямованість підприємства, яка базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, виборі найбільш вигідних шляхів діяльності та постійному удосконаленні стратегічних рішень. Вони також підкреслюють необхідність адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що допомагає підприємствам впоратися зі змінними умовами та забезпечити свою стійкість і успіх у конкурентному середовищі. Загалом, концепція стратегії є ключовою складовою ефективного управління підприємством, що дозволяє досягти високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку в непередбачуваних умовах.

2. Стратегічна поведінка підприємства на ринку є важливим елементом успішного функціонування організації. Ця поведінка визначається різними чинниками, які включають в себе зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. В цілому, стратегічна поведінка підприємства є результатом комплексного аналізу та урахування різноманітних чинників, і успішна стратегія вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін в середовищі. Адекватний аналіз і розуміння цих чинників може сприяти досягненню конкурентних переваг та успішного функціонування на ринку.

3. Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період надав важливу інформацію про фактори, що впливають на його діяльність. Значна конкуренція, зміни у попиті та інші зовнішні чинники визначили складні виклики для підприємства. Аналіз допоміг ідентифікувати можливості для розвитку та потенційні загрози, що дозволить підприємству адаптуватися до змін в оточенні та розробити ефективні стратегічні кроки для забезпечення стійкого успіху в повоєнний період.

4. Аналіз фінансової звітності ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за період 2018-2022 років вказує на кілька важливих тенденцій та змін у фінансовому стані підприємства: коефіцієнти абсолютної, проміжної та загальної ліквідності зросли протягом вказаного періоду, що свідчить про збільшення здатності підприємства задовольняти короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів; збільшення чистого доходу від реалізації продукції позитивно вплинуло на оборотність активів; оборотність товарно-матеріальних запасів скоротився, що може вказувати на ефективність управління запасами; загальний фінансовий стан підприємства покращився, про що свідчить зростання коефіцієнта автономії та зменшення фінансової залежності; підприємство збільшило рентабельність активів, власного капіталу та продажу завдяки зростанню фінансового результату.

Загалом, ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» спостерігає позитивні динаміки в своєму фінансовому стані протягом розглянутого періоду. Збільшення ліквідності та підвищення рівня рентабельності свідчать про стабільність та потенціал для подальшого розвитку підприємства. Однак, важливо продовжувати моніторити та аналізувати фінансові показники з метою забезпечення сталого росту та вдосконалення управління фінансами підприємства.

5. Вивчення внутрішнього потенціалу ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» та його конкурентоспроможності дозволило ретельно оцінити ресурси, здібності та особливості підприємства. Аналіз внутрішнього потенціалу підкреслив сильні сторони, що можуть бути використані для розвитку, а також слабкі моменти, які потребують уваги та вдосконалення. Визначена конкурентоспроможність



підприємства базується на його здатності використовувати внутрішні ресурси для створення унікальних переваг на ринку. Отже, результати дослідження вказують на потенціал підприємства для досягнення стійкої конкурентної позиції та забезпечення успішного розвитку.

6. Формулювання стратегічних цілей та завдань ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період відображає напрямки та пріоритети розвитку підприємства. Це важливий етап, що дозволив визначити ключові прагнення та визначити дії, спрямовані на досягнення довгострокової стійкої конкурентної переваги. Стратегічні цілі включають плани щодо розширення ринкової присутності, оптимізації виробничих процесів, розвитку нових продуктів і послуг, а також забезпечення ефективного використання ресурсів. Завдання, визначені в стратегії, надають підприємству чіткий напрямок дій, спрямованих на досягнення передбачених результатів та підвищення його конкурентоспроможності.

7. Розробка стратегічних рішень та рекомендацій для ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» на ринку зерна у повоєнний період є ключовим етапом у забезпеченні успішного та стійкого розвитку підприємства. Ця процедура передбачає визначення оптимальних шляхів розвитку, оснований на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на урахуванні конкурентного позиціонування компанії. Результатом такої розробки є конкретні стратегічні напрямки, дії та рекомендації, які сприятимуть досягненню поставлених цілей та зміцненню позицій на ринку зерна.

В цілому, враховуючи весь проведений аналіз, можна стверджувати, що визначення і впровадження стратегії на ринку зерна є невід'ємною складовою успіху ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» у повоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств / Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. Київ, 2017. 77 с.
2. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 05.07.2023).
3. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Безпалько О.В. Методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. №6 (157) 2014. С.123-128.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
5. Василюк С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611>. (дата звернення: 05.07.2023).
6. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.
7. Геополітичні та геоeкономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с.
8. Герасимчук С. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового стану. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. 1(11). С. 84-97.
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.



10. Дударь А. П., Фецишин А. Я. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми. Сімферополь: Тавріда, 2005. 182 с.
11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8–13.
12. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264.
13. Кернасюк Ю. Світовий ринок зерна: попит і пропозиція. *Агробізнес Сьогодні*. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/9352-svitoviy-rynok-zerna-popyt-i-propozytsiia.html> (дата звернення: 05.07.2023).
14. Коломієць А. С. Формування стратегії управління проектом. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/34.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/34.pdf) (дата звернення: 05.07.2023).
15. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*. 2022. №9-10. С. 3-12.
16. Лагодієнко В. В., Демченко А. М. Суспільні інститути: суть, стан, вплив на функціонування господарського середовища аграрної сфери виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 73-83.
17. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
18. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.
19. Матвеев М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 232–245.
20. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Вип. № 1 (22). С. 153–165.
21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2023).

22. Мірошник Р., Баглай І. Проблеми ринку зернових культур в Україні та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-24>. (дата звернення: 04.07.2023).
23. Моїсєєв В. Урожай зернових і олійних у 2022 році може бути наполовину менше за торішній. *The page*. 1.04.2022. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/prognoz-urozhayu-zernovih-ta-olijnih-u-2022> (дата звернення: 04.07.2023).
24. Мягких І. М., Третяк А. Проблеми використання проектного підходу для розвитку підприємництва. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. (7 груд. 2017 р.). Київ: КНУТД, 2017. С. 443–448.
25. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І., Хандій О. О., Азьмук Н. А., Остафійчук Я. В. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.
26. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. KSE. 2022. Другий випуск, 10 листопада. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreportissue2ua-1.pdf> (дата звернення: 23.06.2023).
27. Олійник Л. В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126.
28. Петришин Л. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.
29. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 23.06.2023).
30. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Ірпінь, 2018. 390 с.
31. Пічкурова З. В. Ризики та загрози війни в Україні для світової економіки. Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27-29 червня 2022 року, м. Луцьк). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. С. 311-314.



32. Пилипенко Г.М., Мірошніченко Ю. В., Сліпко А. Д. Стратегічна поведінка компаній на галузевому ринку автомобілів споживчого класу. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 44-51.

33. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

34. Побоченко Л.М., Кисіль В.А. Сучасні тенденції розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»: Збірник тез. К.: НАУ, 2023. С.191-195.

35. Савенко І., Седікова І., Седіков Д. Російсько-український конфлікт: виклики для зернового ринку. *Food Industry Economics*. 2022. №14(2). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2320> (дата звернення: 23.06.2023).

36. Сайт Міністерства економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL : <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=64f0528b-6e09-484d-8a40-38006a75f33b&title=ZHNiva2020-VUkrainiVzheZibranoMaizhe62-5-MlnTonnZern> (дата звернення: 02.07.2023).

37. Смоляр Л.Г. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: Матеріали IV Міжнародної наукової конференції. К.: ЗВО «Міжнародний університет фінансів», 2022. 151 с.

38. Собкевич О.В., Шевченко А. В., Русан В. М., Жураковська Л. А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с.

39. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education: матеріали конф.*, м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.

40. Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (проект) URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення: 25.06.2023).

41. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/7644> (дата звернення 22.06.2023).
42. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327- 333. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon\\_2018\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2018_4_44) (дата звернення: 22.06.2023).
43. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
44. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.
45. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти. *Interfax-Україна*. 2022. 17 червня. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.htm> (дата звернення: 25.06.2023).
46. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 33-37.
47. Черемісіна С. Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 48 – 57.
48. Чернега О. Б., Іванчук К. О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_49). (дата звернення: 05.07.2023).
49. Чи буде продовольча криза у 2023 році. *Економічна правда*. 2022. 13 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/13/691440> (дата звернення: 26.06.2023).
50. Шевченко Н. В., Давиденко М. В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 47. С. 41–47.
51. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data>. (дата звернення: 25.06.2023).



52. Research Centre on One-Belt-One-Road Initiative. University of Hong Kong.

URL: <https://www.cb.cityu.edu.hk/obor>. (дата звернення: 26.06.2023).

53. Ukraine: FAO scales up efforts to save upcoming harvest, ensure export of vital grains. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine-fao-scales-up-efforts-to-save-upcoming-harvest-ensure-export-of-vi-tal-grains/en>.



## Додатки

## Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 01.01.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	4197	3304	
первісна вартість	1001	13418	14234	
накопичена амортизація	1002	9221	10930	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101439	210954	
Основні засоби:	1010	2701568	2812601	
первісна вартість	1011	3860133	4242834	
знос	1012	1158565	1430233	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		968	
інші фінансові інвестиції	1035	1000		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	85	24	
Відстрочені податкові активи	1045	260272	436939	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3068561	3464790	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	460072	772361	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4819178	5826187	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	595636	717562	
з бюджетом	1135	175539	100853	
у тому числі з податку на прибуток	1136	59075	17625	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1693832	1038940	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	21218	38920	



Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	988	15489	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	194	5001	
Усього за розділом II	1195	7766657	8515313	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	10835218	11980103	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	1060065	914903	
Додатковий капітал	1410	165585	163949	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286001	-705265	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490	2	2	
Усього за розділом I	1495	1611653	473589	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		10	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3240462	3671137	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	3240462	3671147	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1359546	1499616	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	579763	673887	

за товари, роботи, послуги	1615	322686	588276	
за розрахунками з бюджетом	1620	10940	20774	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	3987	4588	
за розрахунками з оплати праці	1630	16321	18248	
за одержаними авансами	1635	6	37	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	27706	46086	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	3662148	4983855	
Усього за розділом III	1695	5983103	7835367	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	10835218	11980103	



**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2018 р.**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5052242	5714501
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4291563 )	( 4483327 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	760679	1231174
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2414378	5270276
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 313210 )	( 210095 )
Витрати на збут	2150	( 414480 )	( 504532 )
Інші операційні витрати	2180	( 3228292 )	( 6270933 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 780925 )	( 484110 )
Дохід від участі в капіталі	2200	968	
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	29727	75949
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 555181 )	( 489465 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 7675 )	( 23798 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 1313086 )	( 921424 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	176658	111697
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 1136428 )	( 809727 )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-145162	-171979
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		-1640
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-145162	-173619
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-145162	-173619
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1281590	-983346
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	3903761	3702509
Витрати на оплату праці	2505	325837	317131
Відрахування на соціальні заходи	2510	117019	95150
Амортизація	2515	278239	276672
Інші операційні витрати	2520	3646767	6574162
Разом	2550	8271623	10965624
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2.84107	-2.02432
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2.84107	-2.02432
Дивіденди на одну просту акцію	2650		



## Додаток Б

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 01.01.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3304	10545	
первісна вартість	1001	14234	24223	
накопичена амортизація	1002	10930	13678	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	3023555	2970024	
первісна вартість	1011	4453788	4821558	
знос	1012	1430233	1851534	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	968	34	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24		
Відстрочені податкові активи	1045	436939	470459	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3464790	3451062	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	772361	992550	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5826187	9502785	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	717562	503724	
з бюджетом	1135	100853	274431	
у тому числі з податку на прибуток	1136	17625	17625	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1054429	151588	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	38920	277064	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			

Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	5001	1115817
Усього за розділом II	1195	8515313	12817959
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	11980103	16269021

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	914903	782258	
Додатковий капітал	1410	163949	162935	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-705265	-260460	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490	2	2	
Усього за розділом I	1495	473589	784735	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10		
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3671137	3789075	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	3671147	3789075	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1499616	1679302	
Векселі видані	1605			



Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	673887	699029	
за товари, роботи, послуги	1615	588276	712775	
за розрахунками з бюджетом	1620	20774	7915	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	4588	8023	
за розрахунками з оплати праці	1630	18248	28409	
за одержаними авансами	1635	37	5729	
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640			
за страховою діяльністю	1645			
Поточні забезпечення	1660	46086	42395	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4983855	8511634	
Усього за розділом III	1695	7835367	11695211	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	11980103	16269021	

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2019 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10423283	5052242
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 8072886 )	( 4291563 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2350397	760679
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2161548	2414378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 331945 )	( 313210 )
Витрати на збут	2150	( 818397 )	( 414480 )
Інші операційні витрати	2180	( 2494764 )	( 3228292 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	866839	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( 780925 )
Дохід від участі в капіталі	2200	34	968
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	38311	29727
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 563239 )	( 555181 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 968 )	( )
Інші витрати	2270	( 61112 )	( 7675 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	279865	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( 1313086 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	33531	176658
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	313396	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( 1136428 )
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-145162



Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-131409	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-131409	-145162
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-131409	-145162
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	181987	-1281590
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	313396	-1136428
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	181987	-1281590
неконтрольованій частці	2485		
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	8501622	3903761
Витрати на оплату праці	2505	529487	325837
Відрахування на соціальні заходи	2510	112191	117019
Амортизація	2515	316584	278239
Інші операційні витрати	2520	2258108	3646767
Разом	2550	11717992	8271623
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.78349	-2.84107
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.78349	-2.84107
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
<b>Нематеріальні активи:</b>				
первісна вартість	1000	10545	5690	
накопичена амортизація	1001	24191	25280	
Незавершені капітальні інвестиції	1002	13646	19590	
Основні засоби:	1005	50367	136659	
первісна вартість	1010	2919510	3075457	
знос	1011	4776314	5185799	
Інвестиційна нерухомість:	1012	1856804	2110342	
первісна вартість	1015			
знос	1016			
Довгострокові біологічні активи:	1017			
первісна вартість	1020			
накопичена амортизація	1021			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022			
інші фінансові інвестиції	1030	3188	3538	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035			
Відстрочені податкові активи	1040			
Гудвіл	1045	508061	264249	
Відстрочені аквізиційні витрати	1050			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1060			
Інші необоротні активи	1065			
Усього за розділом I	1090			
	1095	3491671	3485593	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	986947	1342215	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9541160	12651366	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	432371	601564	
з бюджетом	1135	273023	219453	
у тому числі з податку на прибуток	1136	16452	16452	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141435	157934	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	276325	605440	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	10988	4260	



Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	5890	1185	
Усього за розділом II	1195	11668139	15583417	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	15159810	19069010	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	782258	628680	
Додатковий капітал	1410	162935	162079	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-976831	202689	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	88355	1113441	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	455442	511829	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	455442	511829	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	455442	511829	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1679302	415324	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4487954	5626666	

за товари, роботи, послуги	1615	744994	1814711	
за розрахунками з бюджетом	1620	7796	24606	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	8022	8645	
за розрахунками з оплати праці	1630	28237	33444	
за одержаними авансами	1635	5551506	6986775	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	321671	331907	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	1786531	2201662	
Усього за розділом III	1695	14616013	17443740	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	15159810	19069010	





**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13664542	10339603
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10408619 )	( 8076656 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3255923	2262947
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3231760	2240563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 308259 )	( 328946 )
Витрати на збут	2150	( 1053098 )	( 817813 )
Інші операційні витрати	2180	( 3203256 )	( 2493427 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1923070	863324
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	350	
Інші фінансові доходи	2220		34
Інші доходи	2240	93638	38311
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 657988 )	( 563239 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 968 )
Інші витрати	2270	( 58954 )	( 60937 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1300116	276525
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-272227	33304
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1027889	309829
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	32695	1236
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		

Інший сукупний дохід	2445	-34744	-127068
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2049	-125832
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2049	-125832
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1025840	183997
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	10109205	8508767
Витрати на оплату праці	2505	688597	524826
Відрахування на соціальні заходи	2510	148120	111167
Амортизація	2515	399380	316446
Інші операційні витрати	2520	3627930	2255636
Разом	2550	14973232	11716842
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.5672	0.77457
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.56972	0.77457
Дивіденди на одну просту акцію	2650		





## Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	5690	19060	
первісна вартість	1001	25280	43575	
накопичена амортизація	1002	19590	24515	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136826	633848	
Основні засоби:	1010	3075457	3446147	
первісна вартість	1011	5185799	5882268	
знос	1012	2110342	2436121	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3538	2161	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	264249	14119	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	3485760	4115335	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1342273	1731311	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12651272	12958425	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605824	548800	
з бюджетом	1135	219453	101079	
у тому числі з податку на прибуток	1136	16452		
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157934	50028	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	605440	1194858	
Готівка	1166			

Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1201	4652
Усього за розділом II	1195	15583397	16589153
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	19069157	20704488

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	628680	522761	
Додатковий капітал	1410	162079	161088	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	202309	3875453	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( 1908 )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	1113061	4677387	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515		1911611	
Довгострокові забезпечення	1520	511829	548545	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	511829	548545	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	511829	2460156	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				



Короткострокові кредити банків	1600	415324		
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	5626666	3197637	
за товари, роботи, послуги	1615	1814589	1101256	
за розрахунками з бюджетом	1620	24606	196643	
за у тому числі з податку на прибуток	1621		175514	
за розрахунками зі страхування	1625	8645	9523	
за розрахунками з оплати праці	1630	33444	37661	
за одержаними авансами	1635	6986775	6284054	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	331907	333845	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2202311	2406326	
Усього за розділом III	1695	17444267	13566945	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	19069157	20704488	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14624632	13664542
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 9584769 )	( 10408619 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	5039863	3255923
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1635143	3231760
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 280021 )	( 308259 )
Витрати на збут	2150	( 825475 )	( 1053098 )
Інші операційні витрати	2180	( 1895129 )	( 3203256 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3674381	1923070
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		350
Інші доходи	2240	1879501	93638
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 614458 )	( 657988 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 145 )	( )
Інші витрати	2270	( 588612 )	( 58954 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4350667	1300116
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788370	-272227
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3562297	1027889
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			



Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		32695
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	4928	-34744
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4928	-2049
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4928	-2049
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3567225	1025840
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	8563205	10109205
Витрати на оплату праці	2505	849587	688597
Відрахування на соціальні заходи	2510	180956	148120
Амортизація	2515	357470	399380
Інші операційні витрати	2520	2634176	3627930
Разом	2550	12585394	14973232
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	399880235	400000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	399880235	400000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8.90841	2.56972
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8.90841	2.56972
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:				
первісна вартість	1000	19060	17553	
накопичена амортизація	1001	43575	45177	
Незавершені капітальні інвестиції	1002	24515	27624	
Основні засоби:	1005	633848	127358	
первісна вартість	1010	3446147	4008981	
знос	1011	5882268	6466206	
Інвестиційна нерухомість:	1012	2436121	2457225	
первісна вартість	1015			
знос	1016			
Довгострокові біологічні активи:	1017			
первісна вартість	1020			
накопичена амортизація	1021			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022			
інші фінансові інвестиції	1030	2161	2042	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035			
Відстрочені податкові активи	1040			
Гудвіл	1045	14119	54672	
Відстрочені аквізиційні витрати	1050			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1060			
Інші необоротні активи	1065			
Усього за розділом I	1090			
	1095	4115335	4210606	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1731374	1624761	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12958330	11292102	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	548800	224770	
з бюджетом	1135	101079	201714	
у тому числі з податку на прибуток	1136		37123	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49995	15978	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1194858	945630	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			



Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	4673	2914	
Усього за розділом II	1195	16589109	14307869	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	20704444	18518475	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	100000	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	522761	595827	
Додатковий капітал	1410	161088	159851	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	19993	19993	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3875409	3800557	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( 1908 )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	4677343	4676228	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1911611	2549621	
Довгострокові забезпечення	1520	548545	731590	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	548545	731590	
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	2460156	3281211	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	3197637	2374514	
за товари, роботи, послуги	1615	1101256	982780	
за розрахунками з бюджетом	1620	196643	20459	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	175514		
за розрахунками зі страхування	1625	9523	8177	
за розрахунками з оплати праці	1630	37661	31088	
за одержаними авансами	1635	6284054	3475421	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	333845	329335	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2406326	3339262	
Усього за розділом III	1695	13566945	10561036	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	20704444	18518475	



**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9470237	14624632
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6803259 )	( 9584769 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2666978	5039863
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2628322	1635143
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 287846 )	( 280021 )
Витрати на збут	2150	( 638686 )	( 825475 )
Інші операційні витрати	2180	( 2129250 )	( 1895129 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2239518	3674381
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	673765	1879501
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 534869 )	( 614458 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 120 )	( 145 )
Інші витрати	2270	( 2315250 )	( 588612 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	63044	4350667
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-40139	-788370
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22905	3562297
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	130331	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		

Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-155022	4928
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-24691	4928
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-24691	4928
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1786	3567225
<b>ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	7758747	8563205
Витрати на оплату праці	2505	757794	849587
Відрахування на соціальні заходи	2510	156827	180956
Амортизація	2515	441848	357470
Інші операційні витрати	2520	739236	2634176
Разом	2550	9854452	12585394
<b>ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	400000000	399880235
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	400000000	399880235
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.05726	8.90841
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.05726	8.90841
Дивіденди на одну просту акцію	2650		



## Додаток Е

## Таблиця Е.1

## Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ

## «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за 2018-2022 рр. (тис. грн.)

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 / 2018 рр.	
						Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5052242	10423283	13664542	14624632	9470237	4417995	87,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4291563	8072886	10408619	9584769	6803259	2511696	58,53
Валовий прибуток	760679	2350397	3255923	5039863	2666978	1906299	250,60
Інші операційні доходи	2414378	2161548	3231760	1635143	2628322	213944	8,86
Адміністративні витрати	313210	331945	308259	280021	287846	-25364	-8,10
Витрати на збут	414480	818397	1053098	825475	638686	224206	54,09
Інші операційні витрати	3228292	2494764	3203256	1895129	2129250	-1099042	-34,04
Фінансові результати від операційної діяльності	-780925	866839	1923070	3674381	2239518	3020443	-386,78
Доход від участі в капіталі	968	0	350	0	0	-968	-100,00
Інші фінансові доходи	0	34	0	0	0	0	x
Інші доходи	29727	38311	93638	1879501	673765	644038	2166,51
Фінансові витрати	555181	563239	657988	614458	534869	-20312	-3,66
Втрати від участі в капіталі	0	968		145	120	120	x
Інші витрати	7675	61112	58954	588612	2315250	2307575	30066,12
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-1313086	279865	1300116	4350667	63044	1376130	-104,80
Податок на прибуток від звичайної діяльності	176658	0	272227	788370	40139	-136519	-77,28
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	33531	0	0	0	0	x
Чистий прибуток (збиток)	-1136428	313396	1027889	3562297	22905	1159333	102,02
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	3903761	8501622	10109205	8563205	7758747	3854986	98,75
Витрати на оплату праці	325837	529487	688597	849587	757794	431957	132,57
Відрахування на соціальні заходи	117019	112191	148120	180956	156827	39808	34,02
Амортизація	278239	316584	399380	357470	441848	163609	58,80
Інші операційні витрати	3646767	2258108	3627930	2634176	739236	-2907531	-79,73
Всього операційних витрат	8271623	11717992	14973232	12585394	9854452	1582829	19,14

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ»

### Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану в ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ П» за 2018-2022 рр.

Показники	Формула для розрахунку	01.01. 2019	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	2022 / 2018 рр.
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,005	0,024	0,035	0,088	0,09	0,085
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,986	1,011	0,816	1,095	1,201	0,215
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,085	1,096	0,893	1,223	1,355	0,27
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	664457	1122748	-1864583	3022208	3746833	3082376
Показники ділової активності	Показують швидкість використання залучених ресурсів						
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	0,949	1,36	1,234	1,142	0,781	-0,168
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	9,422	12,41	8,236	6,574	6,529	-2,893
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-ліквідна дебіторська заборгованість	385	268	296	320	467	83
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-ліквідна кредиторська заборгованість	39	29	44	56	56	17
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	1,547	3,014	3,94	3,848	2,275	0,728
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,443	0,738	0,773	0,735	0,483	0,04
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	0,931	1,657	2,287	5,986	1,567	0,636
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	6,964	9,148	8,916	6,237	4,054	-2,91
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-ліквідна товарно-матеріальних запасів	52	40	41	59	90	38
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	437	308	337	378	557	120



## Продовження табл. Ж.1

Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	398	279	293	323	501	103
Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування						
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,04	0,048	0,058	0,226	0,253	0,213
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	25,296	20,732	17,126	4,427	3,96	-21,336
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,96	0,952	0,942	0,774	0,747	-0,213
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,886	0,828	0,315	0,345	0,412	-0,474
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	7,752	4,828	0,46	0,526	0,702	-7,05
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	24,296	19,732	16,126	3,427	2,96	-21,336
Показники рентабельності	Показують ефективність використання залучених ресурсів						
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	-11,511	1,981	5,817	17,913	0,117	11,628
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	-125,941	44,482	108,303	123,032	0,49	126,431
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	-15,457	8,316	14,073	25,125	23,648	39,105
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	-29,19	6,42	33,163	81,305	0,303	29,493
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	-9,602	8,133	13,544	22,845	14,497	24,099

Джерело: складено на матеріалах ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ II»

**Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ  
«АТЛАНТИК ФАРМЗ ІІ» за методикою М. Портера**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1.Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			+
		Високий рівень фінансових інвестицій		+	
		Низький ступінь диференціації продукції	+		
		Консерватизм існуючої системи поставок			+
		Необхідність залучення постійних покупців		+	
	1.2.Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	+		
		Низька інноваційна активність управління персоналом	+		
Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби				+	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів $I(нк) = 2$					
2. Поява товарів-замінників	2.1.Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		+	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару	+		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		+	
	2.2.Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок		+	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників $I(тз) = 1,75$					
3. Конкурентна сила покупців	3.1.Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		+	
		Висока ступінь організації споживачів			+
		Споживачі купують більшу частину продукції підприємства			+
	3.2.Тоговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари			+
		Висока цінова еластичність товару		+	
Середнє значення сили впливу покупців $I(пок) = 2,6$					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1.Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників		+	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	+		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		+	
	4.2.Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	+		
		Нестача складських приміщень	+		
Середнє значення сили впливу постачальників $I(пост) = 1,4$					
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1.Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		+	
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			+
		Незначний приріст попиту на товар фірми		+	
	5.2.Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми			+
		Відсутні дослідження конкурентів	+		
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		+	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами $I(к) = 2,17$					



**Значущість впливу факторів (бета-коефіцієнти) економічної моделі  
конкурентоспроможності сектору продажу зерна в Україні**

Група	Показник	β- коефіцієнт
Фінансово- економічні фактори	1. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,283
	2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,116
	3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,072
	4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,060
Організаційні фактори	5. Частка витрат на збут, долі од.	0,168
	6. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,243
	7. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,327
	8. Фондовіддача, грн/грн	0,019
Виробничо- технологічні фактори	9. Показник Бівера, долі од	0,077
	10. Забезпеченість запасами зерна, млрд т	0,107
	11. Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	0,174
	12. Сума активів підприємства, млрд грн	0,215
Кадрові фактори	13. Середня заробітна плата, тис. грн	0,208
	14. Обсяг реалізації продукції на 1 грн зарплати, тис.грн/грн	0,009
Екологічні фактори	15. Шкідливі викиди, т/тис.т	0,190
	16. Витрати на охорону навколишнього середовища, грн/т	0,066
Фактори зовнішнього оточення	17. Податкоємність продукції(без урахування ПДВ), грн/грн	0,099
	18. Коефіцієнт економічних санкцій, долі од.	0,105
	19. Коефіцієнт цільового фінансування, долі од.	0,187
	20. Співвідношення амортизації до вартості основних засобів, грн/грн	0,044
	21. Частка підприємства на ринку продукції (галузевому ринку), долі од.	0,209
	22. Частка підприємства за експортом на ринку, долі од.	0,299

### Методика оцінки вартості підприємства методом дисконтування грошових потоків

Показники	Базовий рік (факт)	Прогнозні показники					Постпрогнозний період
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	
1. Операційний Cash-flow, тис.грн	Ф№3, р.3195	план	план	план	план	план	Дані останнього планового року
2. Інвестиційний Cash-flow, тис.грн	Ф№3, р.3295	план	план	план	план	план	-//-
3. Free Cash-flow, тис.грн	п.1+п.2	п.1+п.2	п.1+п.2	п.1+п.2	п.1+п.2	п.1+п.2	-//-
4. Залишкова вартість підприємства, тис.грн	×	×	×	×	×	×	Дані Free Cash-flow постпрогнозного періоду × WACC
5. Ставка дисконтування (WACC), %	Розрахована по факту	план	план	план	план	план	Дані останнього планового року
6. Коефіцієнт дисконтування	×	1/п.6	1/п.6	1/п.6	1/п.6	1/п.6	Дані останнього планового року
7. Теперішня вартість FCF (1– 5 років) та залишкової вартості підприємства, тис.грн	×	п.3×п.6	п.3×п.6	п.3×п.6	п.3×п.6	п.3×п.6	п.4×п.6
8. Сумарна теперішня вартість CF, тис.грн		гр.3+гр.4+гр.5+гр.6+гр.7+гр.8					
9. Надлишкові активи (+)		Розрахована по факту					
10. Сума зобов'язань (-)		Ф.№1, р.1595+р.1695+р.1700					
11. Оцінка вартості підприємства за методом DCF		п.8 + п.9 - п.10					



## Продовження додатку Й

Таблиця Й.1

**Оцінка вартості ТОВ «АТЛАНТИК ФАРМЗ П» методом дисконтування грошових потоків**

Показники	Базовий рік (факт)	Прогнозні показники					Постпрогнозный період
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	
1. Операційний Cash-flow, тис.грн	362024	400000	450000	500000	550000	600000	Дані останнього планового року
2. Інвестиційний Cash-flow, тис.грн	-412205	-400000	-350000	-300000	-250000	-200000	-//-
3. Free Cash-flow, тис.грн	-50181	0	100000	200000	300000	400000	-//-
4. Залишкова вартість підприємства, тис.грн	-10036,2	0	20000	40000	60000	80000	Дані Free Cash-flow постпрогнозного періоду × WACC
5. Ставка дисконтування (WACC), %	20	19	19	23	21	20	Дані останнього планового року
6. Коефіцієнт дисконтування	0,2	0,23	0,18	0,21	0,22	0,21	Дані останнього планового року
7. Теперішня вартість FCF (1–5 років) та залишкової вартості підприємства, тис.грн	-2007,24	0	3600	8400	13200	16800	п.4×п.6
8. Сумарна теперішня вартість CF, тис.грн		39992,76					
9. Надлишкові активи (+)		0					
10. Сума зобов'язань (-)		2571946					
11. Оцінка вартості підприємства за методом DCF		2531953,24					