

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної магістерської роботи


освітній ступінь магістр

спеціальність 051 Економіка

на тему

«Підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах воєнного стану»


Виконав: здобувач групи ЕК-21дм

  
\_\_\_\_\_

В.І. Шестопалов

(підпис)

Керівник

  
\_\_\_\_\_

О.В. Маслош

(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

І. М. Семененко

(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ О.О. Хандій

(підпис)

Севєродонецьк – 2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень  
спеціальність 051 Економіка

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**  
**вищої освіти другого (магістерського) рівня**

**Шестопалову Владу Ігоровичу**

1. Тема роботи «Підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах воєнного стану»

Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 20 вересня 2022 року № 128/01

2. Строк подання здобувачем роботи 7 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності суб'єкту агропромислового сектору. 3.2. Дані про економічний стан підприємства за декілька років. 3.3. Інформація про асортимент продукції підприємства, його структуру. 3.4. Дані про використання ресурсів підприємства. 3.5. Інформація про заходи забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. 3.6. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика сфери діяльності суб'єкту. 4.3. Аналіз основних показників діяльності. 4.4. Дослідження діючого на підприємстві системи забезпечення ефективності діяльності. 4.5. Розробка

рекомендацій щодо удосконалення діючої на підприємстві системи забезпечення ефективності діяльності в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)  
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Вересень 2022 р.	
2	Робота над розділом 1	Вересень 2022 р.	
3	Робота над розділом 2	Жовтень 2022 р.	
4	Робота над розділом 3	Жовтень 2022 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2022 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Листопад 2022 р.	

Здобувач

  
(підпис)

В. І. Шестопапов

Керівник роботи

  
(підпис)

О.В.Маслош

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 100 с., 38 рис., 22 табл., 56 дж., 3 дод.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «КСГ ДНІПРО».

Предметом дослідження є ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану.

Мета роботи – розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану.

У роботі розглянуто вплив воєнного стану на ефективність діяльності підприємств в Україні. Наведена характеристика підприємства ТОВ «КСГ ДНІПРО». Особлива увага приділяється аналізу ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО»: проаналізовано техніко-економічні та фінансові-операційні показники підприємства. Виявлено проблеми щодо забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Виходячи з визначених проблем, надано рекомендації щодо реалізації шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах війни. Визначено вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО».

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН, ПІДПРИЄМСТВО,  
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА, АНАЛІЗ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН,  
ДЕРЖАВНІ ЗАХОДИ, ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	9
1.1. Сутність і характеристика воєнного стану.....	9
1.2. Вплив воєнного стану на ефективність діяльності підприємств України 18	
1.3. Особливості діяльності агропромислових підприємств у умовах воєнного встану .....	26
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КСГ ДНІПРО» .....	39
2.1. Характеристика ТОВ «КСГ ДНІПРО» .....	39
2.2. Аналіз показників ефективності діяльності компанії ТОВ «КСГ ДНІПРО» .....	48
2.3. Фінансово-операційний аналіз ТОВ «КСГ ДНІПРО».....	56
Висновки до розділу 2 .....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КСГ ДНІПРО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	64
3.1. Дослідження критеріїв, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану .....	64
3.2. Визначення напрямів і шляхів вирішення проблем ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану.....	73
3.3. Обґрунтування доцільності запропонованих шляхів .....	80

Висновки до розділу 3 .....	88
ВИСНОВКИ.....	91
Список використаних джерел .....	95
ДОДАТКИ.....	101

## ВСТУП

Повномасштабна війна, початком якої стало вторгнення російських військ на територію України 24 лютого 2022 року, день за днем несе за собою критичний вплив на економіку України. Враховуючі те, що в країні з кожним днем збільшується кількість загиблих громадян, знищеної критичної інфраструктури та ін., значного удару зазнали і українські підприємства.

Діяльність українських підприємств є одним з головних складових соціально-економічного стану. Завдяки підприємствам, збільшується рівень зайнятості населення та зростає бюджет країни. Проте, в умовах воєнного стану, українські підприємства знаходяться під великою загрозою свого існування, тому держава з самого початку війни запроваджує різноманітні заходи щодо збереження своїх підприємств (податкові пільги, допомога при релокації, збільшення кількості грантів тощо).

Незважаючи на різноманітні види державної допомоги підприємству, ефективність підприємств в країні продовжує тенденцію зниження, що призводить до ще більшого послаблення економіки України. В умовах воєнного стану необхідно не тільки підтримувати ефективність підприємства на рівні довоєнного періоду, але і робити все можливе для її підвищення. Підтримування та збільшення ефективності діяльності українського підприємства дозволить країні забезпечити велику кількість громадян роботою, посилить фінансову спроможність України. Тобто, успішна діяльність підприємств в умовах війни дозволить стабілізувати соціально-економічний стан країни.

Мета роботи: розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану.

Задачі:

- дослідити сутність воєнного стану в Україні;
- визначити вплив воєнного стану на ефективність діяльності українських підприємств;

- проаналізувати особливості діяльності агропромислових підприємств в Україні в умовах війни;
- ознайомитися з діяльністю підприємства ТОВ «КСГ ДНІПРО»;
- проаналізувати показники ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО»;
- визначити проблеми ТОВ «КСГ ДНІПРО» внаслідок повномасштабної війни;
- проаналізувати виявлені проблеми ТОВ «КСГ ДНІПРО» та розробити шляхи їх вирішення;
- визначити вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО».

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КСГ ДНІПРО».

Предметом дослідження є ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: науковий, статистичний та системний аналіз, порівняння, табличний метод.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані державної служби статистики України, соціальної групи «Рейтинг», соціологічні дослідження компанії «Gradus Research», фінансові звітності ТОВ «КСГ ДНІПРО», матеріали наукових конференцій, наукові публікації за тематикою ефективності підприємництва та агропромисловості.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 1.1. Сутність і характеристика воєнного стану

24 лютого 2022 року через вторгнення військ Російської Федерації на українську землю, Указом Президента України було введено воєнний стан на території країни.

Воєнний стан [1] – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень.

З першого дня війни економіка України день за днем відчуває послаблення, що викликано погіршенням стану всіх галузей країни. В перші місяці війни за даними досліджень центру економічної стратегії було зафіксовано такий вплив, а також прогнози щодо найважливіших складових, які безпосередньо впливають на економічний стан країни [39]:

– ВВП. На дев'ять найбільш постраждалих регіонів припадає 30% національного ВВП. За різними прогнозами падіння ВВП у 2022-му році становитиме від -10% до -35-40% (за умови що окуповані території не збільшаться, а активна фаза триватиме кілька місяців). Ці цифри відповідають зниженню споживання електроенергії приблизно на 35% (опубліковано

ДТЕК). Джерела принаймні 70% українського ВВП залишаються більш-менш недоторканим.

– Збитки. Станом на 8 квітня 2022 року загальні фізичні збитки оцінювалися в 80 млрд дол. Здебільшого ця сума припадає на транспортну інфраструктуру (\$39 млрд) та житло (\$29 млрд);

– Бюджет. Дефіцит загального фонду бюджету за I квартал 2022 року становить 67,5 млрд грн (близько 2,3 млрд доларів). Але, ймовірно, він швидко погіршиться навіть у порівнянні з березневим рівнем. Близько 30% надходжень загального бюджету, або 32,5 млрд грн, припадало на виплату дивідендів держпідприємствами (не враховуючи 19 млрд. грн. надходжень від НБУ наприкінці лютого), це джерело вичерпано. Решта 70% надходжень, ймовірно, знизяться;

– Міграція. За оцінками ООН, з 24 лютого 2022 року з України виїхало 4,2 млн осіб. До цього у період з 21 по 23 лютого з Донецької та Луганської областей до РФ переїхало 113 тис осіб. Майже 6,48 мільйона людей є переміщеними особами в Україні внаслідок війни. Ці втрати можуть призвести до дефіциту робочої сили в Україні та уповільнення темпів відновлення економіки після війни;

– Агро. Українське сільське господарство є прямою жертвою російської агресії, оскільки бойові дії часто відбуваються на українських полях та на фермах. Близько 13% території України заміновано росіянами. Існує ризик затяжної війни у Харківській, Луганській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях – їхня частка виробництва пшениці становить 23%, кукурудзи – 3%, ячменю – 21%, насіння соняшника – 20%;

– Промисловість. Збитки промислових активів становлять 6,7 млрд дол (повідомлялося про пошкодження чи руйнування близько ста промислових підприємств). Металургія втратила щонайменше 30% своїх активів. Серед найбільших втрат: «Азовсталь» та «ММК Ілліча», відповідно другий і третій за розмірами металургійні заводи України.

З часом наведені вище складові мали постійний прогресуючий ріст, що все більше мало вплив на економіку України. Так, на рис. 1.1 зображено прямі втрати інфраструктури станом на 1 вересня за даними Київської школи економіки.



Рис. 1.1 Прямі втрати інфраструктури станом на 1 вересня, млрд грн  
[42, с. 4]

Виходячи з даних рис. 1.1, загальні збитки складають 127,1 млрд грн. Найбільших втрат зазнали житлові будівлі (50,5 млрд грн або 39,73%) та інфраструктура (35,3 млрд грн або 27,77%), які загалом склали більше 50% (67,5 млрд грн) всіх втрат, які були завдані Російською Федерацією. До найменших втрат можна віднести фінансовий сектор (0,08%), соціальну сферу (0,16%), цифрову інфраструктуру (0,47%).

До найбільш постраждалих територій (рис. 1.2) відносять області, які знаходяться на сході країни, а саме Донецьку, Луганську, та Харківську області. Сумарно вони складають 52,8 млрд грн. Менші втрати складають Запорізька, Київська, Херсонська та Чернігівська області – 23 млрд грн.

Сумська та Миколаївська області разом складають 7,9 млрд грн. Враховуючи те, що воєнні дії не припиняються, наразі складно прогнозувати обсяг збитків на майбутнє.

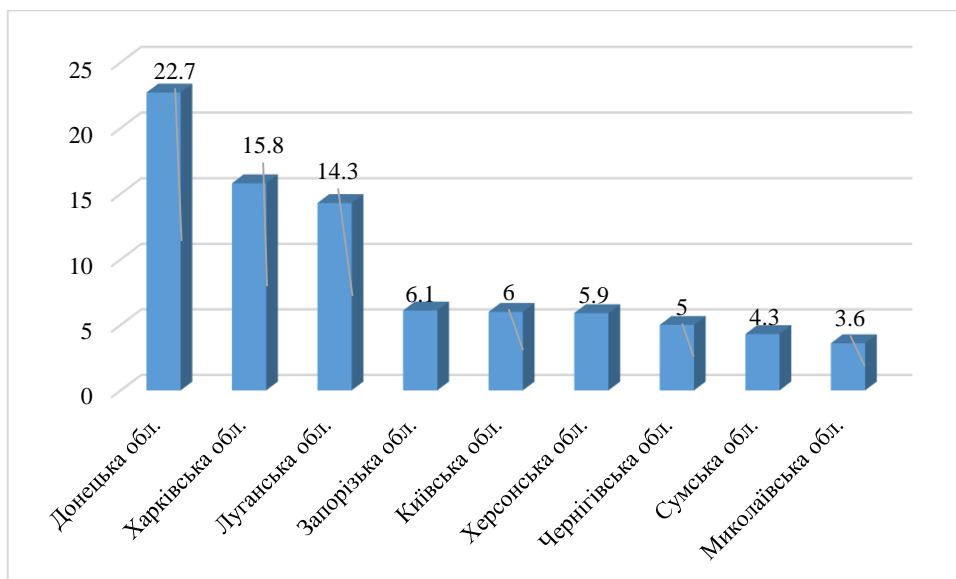


Рис. 1.2 Найбільш постраждалі від воєнного стану області (станом на 21 липня 2022), млрд. грн. [40]

Через загострення бойових дій почався міграційний рух українського населення (рис. 1.3). Деяка частка громадян покинула свій дім і перемістилася в іншу частину України, але багато громадян вирішили мігрувати в інші країни, що в свою чергу викликає дефіцит робочої сили.

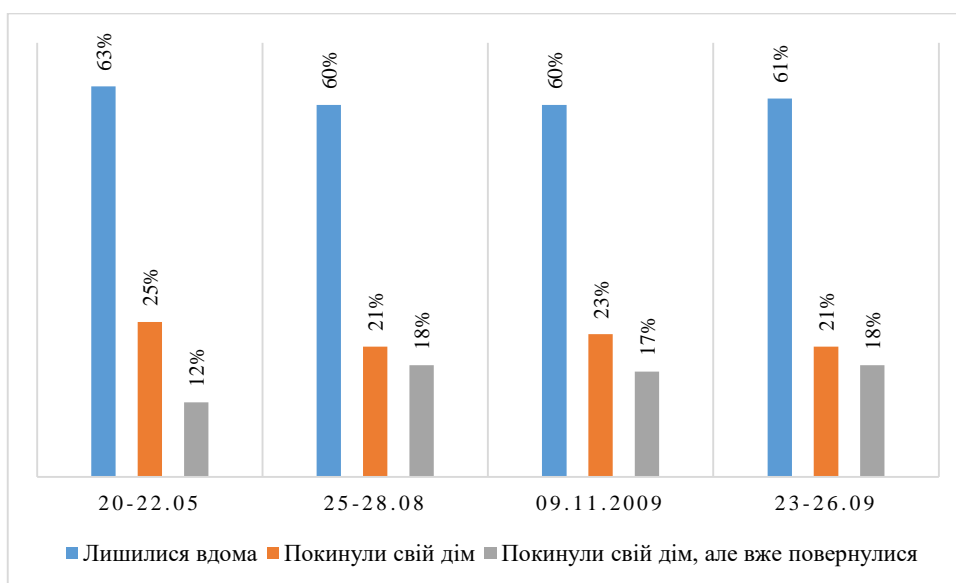


Рис. 1.3 Міграція українців через війни [44, с. 8]

Як можна побачити на рис. 1.3, дві третини населення за всіма періодами залишаються вдома, а інша частка мігрує. Слід зауважити, що показники за чотири періоди знаходяться на стабільному рівні, що свідчить про те, що українську населення потрохи звикається з нинішньою ситуацією і не хоче переїжджати. В основному, до того населення яке переїжджає відносяться ті області, які більше за всіх постраждали, що видно на рис. 1.4.

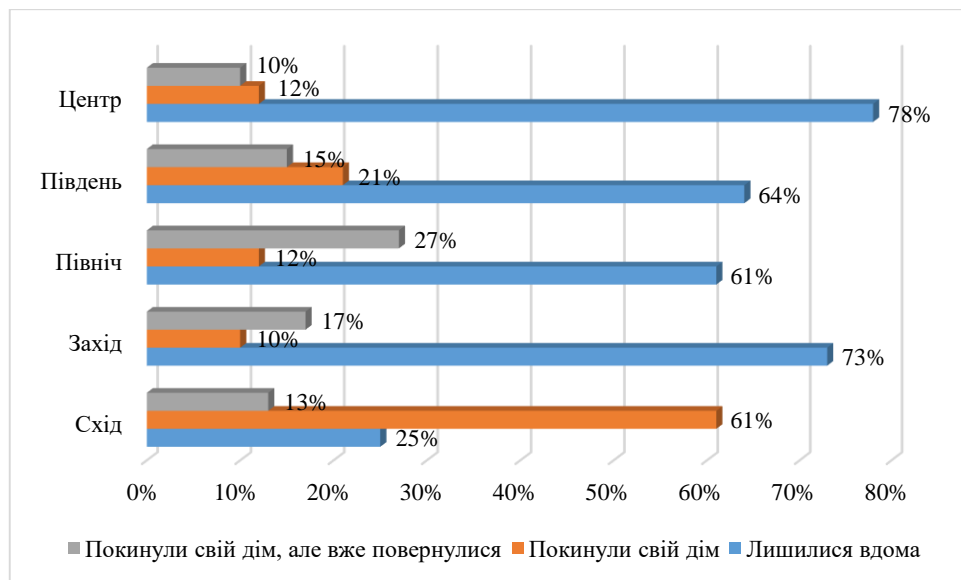


Рис. 1.4 Міграція населення за частина країни (станом на 23-26 вересня) [44, с. 9]

Рис. 1.4 ще раз ілюструє дані, з яких видно, що міграція населення відбувається переважно зі сходу країни (61%), а найбільша частка населення, яке залишається вдома, знаходиться в центрі та на заході України.

На рис. 1.5 відображено напрями міграції населення.

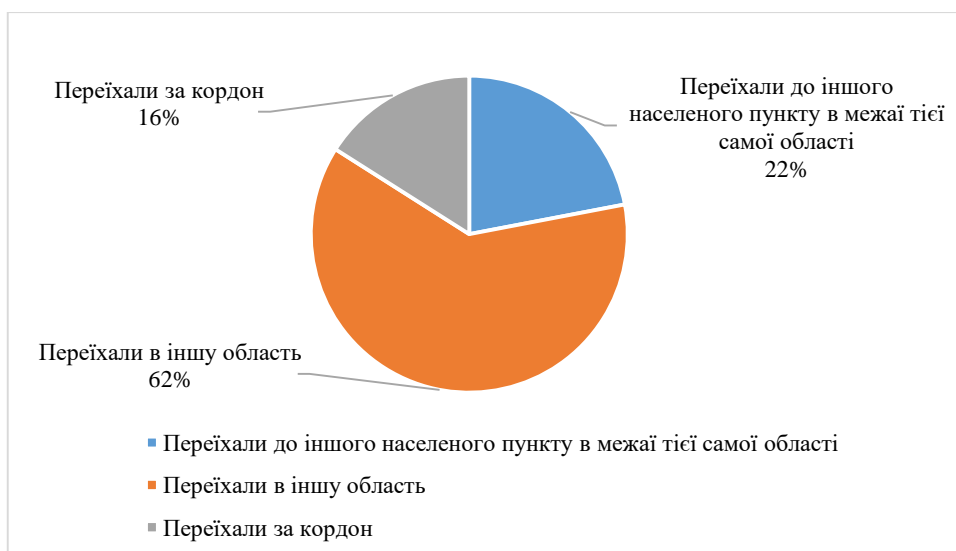


Рис. 1.5 Напрями міграції українського населення [44, с. 10]

Рис. 1.5 відображає те, що в межах країни залишається 84%, і лише 16% населення виїжджають в інші країни, що не є великою часткою, проте все одно ця частка має вплив на економіку країни.

Ще один фактор, який впливає на міграцію населення та безпосередньо на економіку України є зайнятість населення. Рис. 1.6 відображає зміни у зайнятості населення в різних частинах країни та в різні періоди.

Як можна побачити на рис. 1.6, найсильніша хвиля безробітних прийшла на перший місяць війни і найбільша частка населення спостерігається саме на сході країни (76%), найменша – на заході (49%). З часом, як можна помітити, частка тих, хто працював в звичайному режимі зросла: схід - на 7%; південь – на 15%; центр – 15% та захід – 14%.

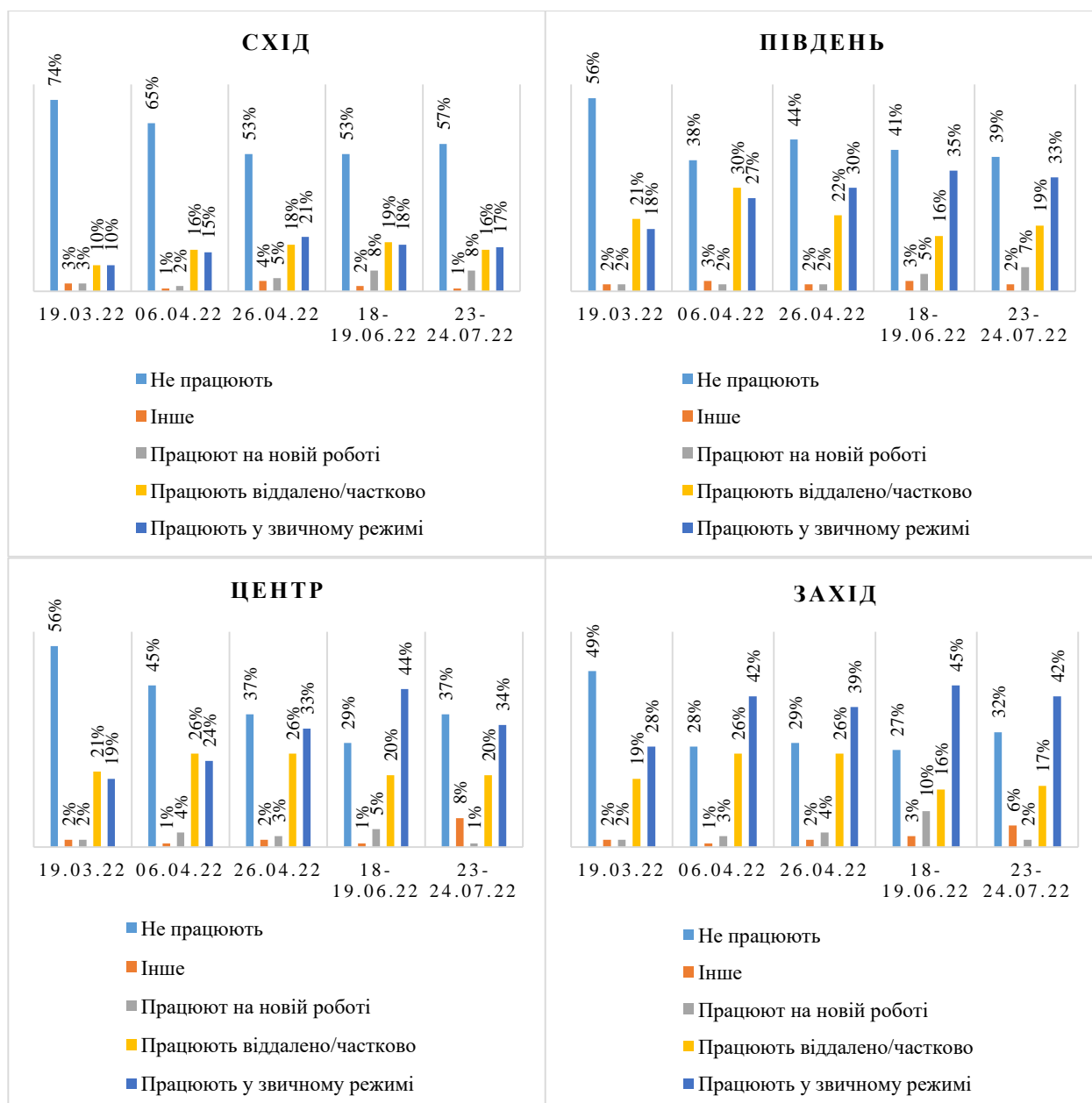


Рис. 1.6 Зайнятість населення в період воєнного стану [44, с. 20]

Ускладнення виникає і в тому, щоб забезпечити населення країни всіма необхідними товарами, тому що агресія Російської Федерації досить сильно вплинула на сільське господарство України (рис. 1.7).

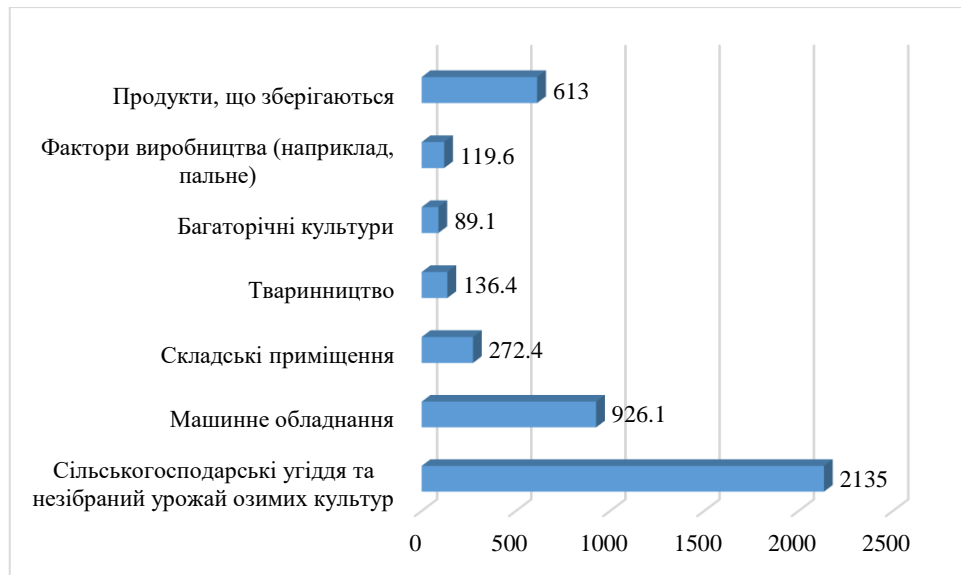


Рис. 1.7 Збитки сільського господарства України, млн дол (станом на 14 червня) [41]

Виходячи з рис. 1.7, через воєнні дії збитки сільського господарства станом на 14 червня 2022 року складають 4291,6 млн дол. Більшу частку з них займає сільськогосподарські угіддя та незібраний урожай озимих культур, машинне обладнання та продукти, що зберігаються, найменшу – багаторічні культури та фактори виробництва (такі, як паливо).

Виходячи з того негативного впливу, що призводить війна на економічний стан України, з самого початку введення воєнного стану Верховна Рада України активно вводить додаткові положення у вже існуючі документи, а також впроваджує в дію нові законопроекти, направлені на підтримання соціально-економічного стану країни [55]:

– № 7137д – додаткові податкові стимули для підтримки підприємств під час війни. Діє під час воєнного та надзвичайного стану. В цілому більше ніж 40 новацій. Деякі з них: можливість фізичним особам-підприємцям та юридичним особам з оборотом до 10 млрд грн сплачувати єдиний податок з обороту в обсязі 2% за правилами, зі звільненням від податку на прибуток, ПДВ та інших платежів; для фізичних осіб-підприємців 1-ї та 2-ї груп сплата єдиного податку є добровільною; зменшення ПДВ до 7% та звільнення від акцизу з пального; звільнення споживачів від відповідальності перед



кредитодавцем за прострочення виконання зобов'язань за договором про споживчий кредит; звільнення від оподаткування ПДФО допомоги постраждалим від військової агресії РФ;

– № 7038д – збільшення ренти на видобуток газу на час воєнного стану та надзвичайного стану;

– № 7178 – спрощення доступу аграріям до оренди комунальної та державної землі, яка використовується для ведення сільського господарства;

– № 7190 – митна реформа, зокрема звільнення від митних зборів та ПДВ імпорту для деяких категорій товарів;

– № 7234 – податкові та митні новації, зокрема звільнення від митних платежів товарів для ЗСУ;

– № 7133 – в умовах воєнного стану вчителі не звільняються з роботи, їм гарантується заробітна плата та інші гарантії. Також гарантії держави щодо організації освітнього процесу у формі найбільш безпечній для життя і здоров'я людей

– № 7160 – на час воєнного стану закон встановлює особливе регулювання трудових відносин між роботодавцями та працівниками. Для відвернення або ліквідації бойових дій передбачили можливість переведення працівника на іншу роботу без його згоди, встановили право працівника розірвати трудовий договір за власною ініціативою без попередження роботодавця у двотижневий строк у зв'язку з веденням бойових дій та загрозою для життя і здоров'я; скасували більшість обмежень щодо роботи в нічний час, залучення до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направлення у відрядження; встановили, що у випадку неможливості виплати заробітної плати через воєнні дії така виплата може бути призупинена до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність; передбачили можливість призупинення трудового договору та тимчасового звільнення роботодавця від обов'язку забезпечувати працівника роботою і тимчасове звільнення працівника від обов'язку виконувати роботу за трудовим договором тощо.

Таким чином, бойові дії спричиняють великі збитки національної економіки, що призводить до великої кризи як у період воєнного стану, так і після закінчення війни, проте влада України з початку введення воєнного стану на території України всіма засобами намагається знизити негативний вплив війни на всі галузі країни.

## 1.2. Вплив воєнного стану на ефективність діяльності підприємств України

Через воєнний стан значного удару зазнали підприємства різних галузей, які забезпечували стабільність економіки країни, а також більшість українського населення робочими місцями, що дозволяло утримувати якісну та кваліфіковану робочу силу в межах країни.

В Законі України «Про правовий режим воєнного стану» в декількох положеннях йдеться про забезпечення господарської діяльності в умовах воєнного стану і намагання зробити все можливе для ліквідування негативних чинників, які впливають на неї. Закон надає власникам підприємств гарантії (повернення майна, компенсації тощо), але і керівникам підприємств для забезпечення діяльності підприємств доцільно виконувати такі заходи [56]:

1. з огляду на заходи, яких буде вжито в межах воєнного стану, – визначити можливі ризики для свого підприємства;
2. уточнити, чи має підприємство, навіть опосередковано, російські зв'язки. Якщо так – які є ризики;
3. з'ясувати, наскільки державні заходи в умовах воєнного стану співвідносяться зі своїми правами й обов'язками в межах господарських договорів і підпадають під ознаки форс-мажорних обставин.
4. розглянути можливість роботи підприємства під віддаленим управлінням або його передислокації (якщо є така потреба);
5. з'ясувати можливі фінансово-економічні загрози та їх вплив на підприємство (коливання курсу валют, блокування рахунків тощо);

6. оцінити вплив на роботу можливої мобілізації персоналу, у тому числі ключових співробітників;

7. здійснити аналіз активів, які можуть бути мобілізовані або іншим чином залучені для забезпечення обороноздатності (транспорт, що підпадає під мобілізаційні критерії, промислові площі, що можуть стати місцем розквартирування військовослужбовців або розміщення військового майна, тощо). Зокрема, воєнний стан може супроводжуватися потребою залучення транспортних засобів підприємств у порядку мобілізації. Через це, якщо мобілізаційний план передбачатиме введення в користування приватного автотранспорту, найімовірніше, що залучатимуть вантажні автомобілі, необхідну спецтехніку й автобуси (див. Положення про військово-транспортний обов'язок);

8. визначити бізнес-ризик, пов'язані із закриттям кордонів, особливим режимом в'їзду та виїзду, обмеженням пересувань усередині країни, запровадженням комендантської години;

9. розуміти, що в разі введення воєнного стану не виключені зловживання, що загрожують підприємству загалом і його власникам зокрема, особливо в частині примусового вилучення й відчуження майна;

10. проаналізувати, чи працює підприємство у сфері, яку можуть прямо або опосередковано торкнутися рішення органів влади в межах забезпечення обороноздатності (зв'язок, медіа, транспорт тощо).

Взявши до уваги перелічені вище заходи, керівники підприємств зможуть знизити ризики, а також негативний вплив воєнного стану на діяльність своїх підприємств.

Щоб більш глибоко ознайомитись з наслідками воєнного стану на діяльність українських підприємств треба провести аналіз. Так, завдяки платформі «Gradus research company» та дослідженню Європейської Бізнес Асоціації, які провели дослідження щодо діагностування стану українських підприємств під час повномасштабної війни Росії з Україною, можна

визначити вплив воєнного стану на ефективність діяльності підприємств (рис. 1.8).

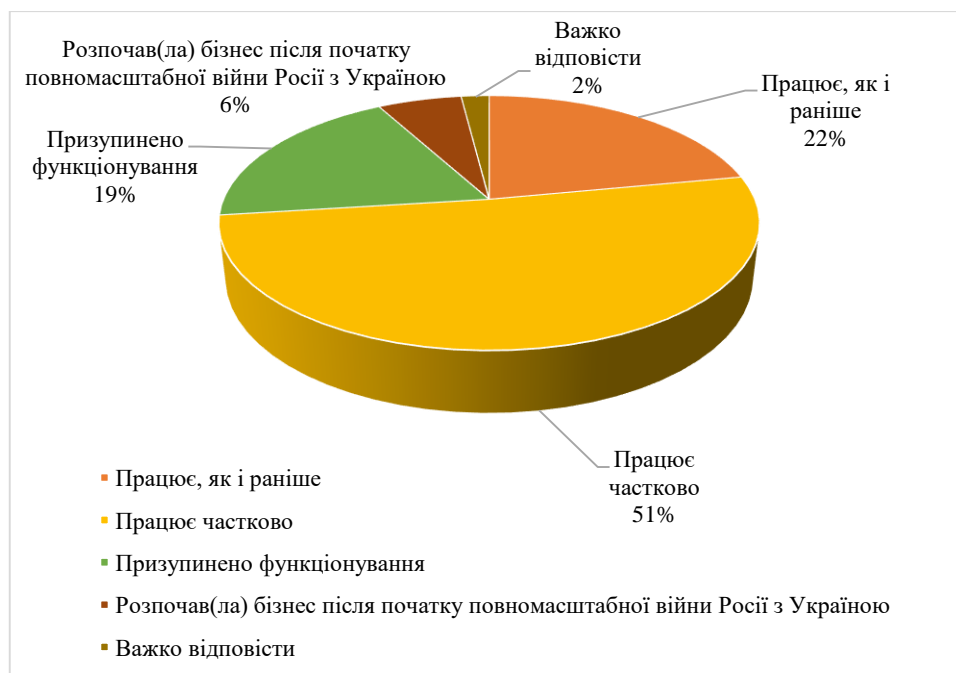


Рис. 1.8 Вплив воєнного стану на ефективність діяльності підприємств станом на липень 2022 року [49]

Згідно рис. 1.8, можна побачити, що лише 22% підприємств продовжили вести свою діяльність без жодної зміни, в той час, коли 51% перейшли до часткової діяльності, а 19% взагалі були вимушені припинити своє функціонування. Багато підприємств зазнали втрат від війни (рис. 1.9).

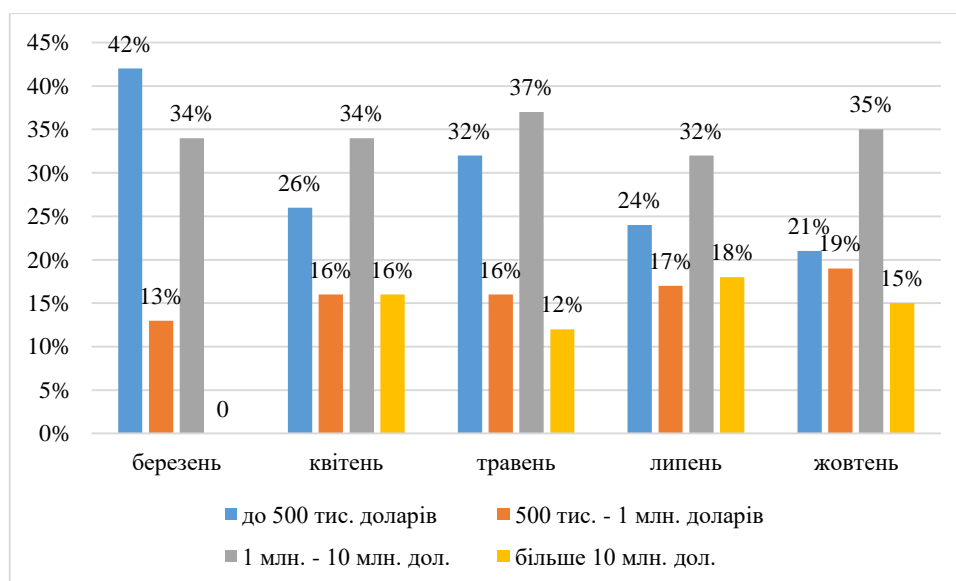


Рис. 1.9 Втрати підприємств від війни [35]

На рис. 1.9 видно, що тих підприємств, які втратили до 500 тис дол з початку війни скорочується і в жовтні становить 21%, що на 21% менше, ніж в березні, проте збільшується кількість тих підприємств, які втратили від 500 тис дол до 1 млн дол. Втрати підприємств від 1 млн дол до 10 млн дол залишаються на приблизно тому ж самому рівні і станом на жовтень складають 35%. Починаючи з квітня з'явилися ті підприємства, які втратили понад 10 млн дол. Загалом, українське підприємництво несе величезні втрати від війни.

Через активне ведення бойових дій, що несуть будь-яку загрозу для діяльності підприємств, керівники можуть за певних обставин зробити релокацію свого підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Зміни локації підприємств з початком війни [49, 37]

Критерій	Квітень 2022	Липень 2022
Відбулося повне або часткове переміщення підприємства	10%	12%
Підприємство в процесі часткового або повного переміщення	11%	20%
Підприємство потребує переміщення, але його ще не переміщено	10%	18%
Підприємство не потребує переміщення	61%	48%
Відкрили нове підприємство за кордоном	0%	1%
Важко відповісти	7%	1%

Виходячи з даних табл.1.1, в липні відсоток тих підприємств, які повністю або частково зробили релокацію, збільшилось на 2%, порівняно з квітнем. Зросла і частка підприємств, які в процесі релокації або тих, які потребують релокації, але їх ще не переміщено. Також чітко видно зміни серед тих підприємств, які ще в квітні не потребували переміщення. Їх частка складала 61%, але в липні відбулося зниження відсотка таких підприємств, і тепер вони складають 48%. Тобто переміщення підприємств потребують все більше підприємств. На рис. 1.9 відображена різниця між квітнем та липнем.



Рис. 1.9 Зміни локації підприємств з початком війни

В умовах воєнного стану виникає велика кількість причин щодо релокації підприємств. Більш популярні причини наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Причини релокації підприємств [49, 37]

Критерій	Квітень 2022	Липень 2022
Для збереження підприємства	47%	38%
Переміщення підприємства вирішує логістичні проблеми	22%	28%
Для збереження робочих місць	15%	23%
Кращі умови ведення підприємства	15%	15%
Перепрофілізація підприємства також вимагає і переміщення	13%	11%
Бо на інших територіях матиму замовлення / клієнтів	13%	30%
Вигідніша вартість сировини / менші витрати на виконання робіт	10%	17%
Бо переміщення підприємства зараз є легшим, ніж в мирний час	7%	13%

З табл. 1.2 видно, що в перші місяці війни найпопулярнішою причиною релокації підприємств було його збереження (47%), в липні ця причина залишається на першому місці, але відсоток вже трохи нижчий (38%). В липні, коли населення України вже звикло до воєнного стану, пріоритети серед причин переміщення підприємств дещо змінилися. Так, підвищилися випадки

переміщень підприємств задля вирішення логістичних проблем, збереження робочих місць, із залученням більшої кількості замовлень та клієнтів, а також через вигіднішу вартість сировини або ж меншими витратами на виконання робіт. На рис. 1.10 більш наглядно відображена різниця причин релокації в періодах.



Рис. 1.10 Причини релокації підприємств

Змін зазнали і доходи підприємств, порівняно з тими доходами, що були до початку воєнного стану (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив воєнного стану на рівень доходів підприємств на момент 22 квітня 2022 року [49]

Критерій	Відсоток
Дохід припинився	7%
Доходи впали на 90-99%	14%
Доходи впали на 75-89%	21%
Доходи впали на 50-74%	26%
Доходи впали на 25-49%	11%
Доходи впали на 1-24%	7%
Дохід на довоєнному рівні	6%
Дохід виріс	3%
Важко відповісти	4%

Виходячи з табл. 1.3, дохід припинився у 7% підприємств, інші 80% зазнали спад доходів з 1% до 99% і тільки у 6% підприємств дохід залишається на тому місці, що і був, а у 3% спостерігається збільшення доходу. На рис. 1.11 можна більш наглядно побачити вплив воєнного стану на рівень доходів підприємств.

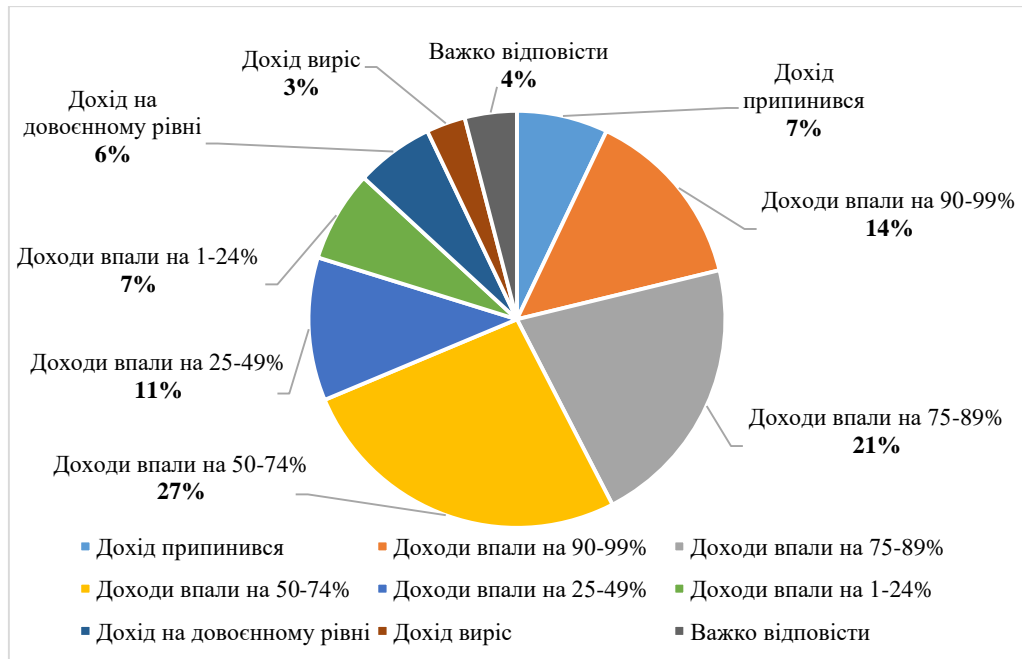


Рис. 1.11 Вплив воєнного стану на рівень доходів підприємств (на момент 22 квітня 2022 року)

Одним з найважливіших ресурсів для успішної діяльності будь-якого підприємства є персонал підприємства. Щоб утримувати персонал, а також якість його роботи, підприємці створюють необхідні умови для своїх робітників, користуючись різними інструментами мотивації праці, одним з яких є заробітна плата. Особливо важливо різноманітно підтримувати персонал в умовах воєнного стану, але внаслідок зменшення доходів підприємств далеко не всі вони мають змогу тримати той самий рівень заробітної плати (табл. 1.4).



Таблиця 1.4

Ситуація щодо виплати заробітної плати працівникам підприємств [49]

Критерій	Відсоток
Більше, ніж до війни	2%
Заробітна плата в розмірі 100%	23%
70-99% від рівня довоєнних виплат	15%
50-69% від рівня довоєнних виплат	15%
30-49% від рівня довоєнних виплат	5%
До 30% від рівня довоєнних виплат	8%
Немає виплат	20%
Важко відповісти	11%

Як видно з табл. 1.4, довоєнний розмір заробітної плати продовжують отримувати лише 24% працівників, у 63% заробітна плата зменшилась, в порівнянні з її розміром до воєнних подій, і тільки у 2% розмір зарплати збільшився. Рис. 1.12 більш наглядно відображає ситуація щодо виплати заробітної плати працівникам підприємств.

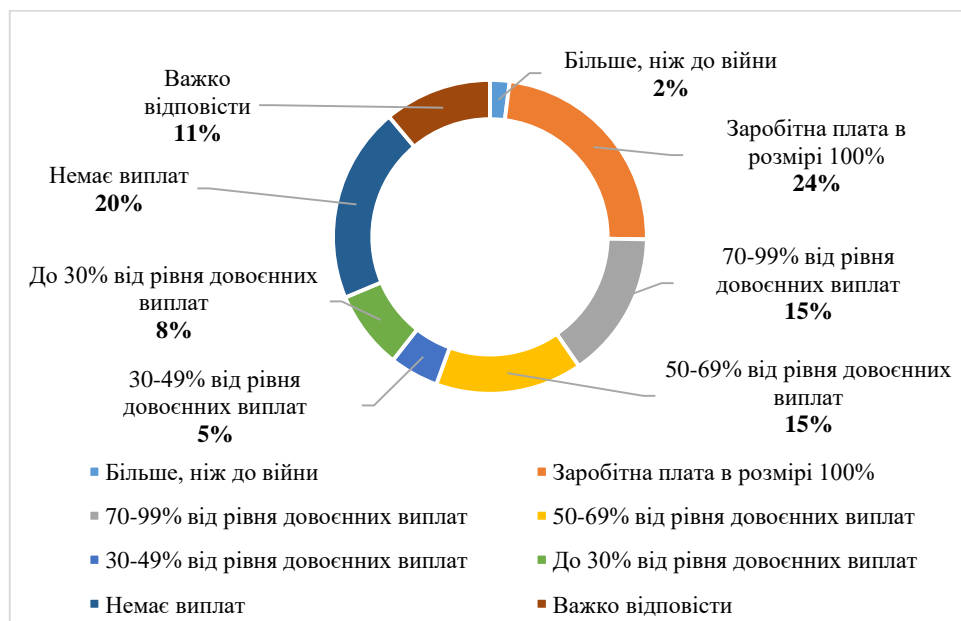


Рис. 1.12 Ситуація щодо виплати заробітної плати працівникам підприємств

Через неспроможність керівників підприємств виплачувати достатню заробітну плату їх персоналу, працівники змушені змінювати своє місце роботи або мігрувати в інші країни задля забезпечення себе та своєї сім'ї всім

необхідним. В такому випадку, підприємства втрачають кваліфікований досвідчений персонал, що негативно впливає на розвиток діяльності підприємств.

### 1.3. Особливості діяльності агропромислових підприємств у умовах воєнного встану

Агропромислові підприємства – це юридичні особи, в яких поєднується виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, доробкою і зберіганням. Аграрне і промислове виробництва організаційно функціонують лише у формі внутрішньогосподарських підрозділів, що не мають юридичної самостійності. Агропромислові підприємства мають єдиний орган управління з організації ефективної діяльності цих підрозділів, спільний для всіх видів діяльності баланс, єдиний план економічного і соціального розвитку, розрахунковий рахунок у банку [34].

Агропромислові підприємства завжди забезпечували продуктами харчування населення України, що забезпечувало країні стабільну продовольчу безпеку.

В умовах воєнного стану особливо важливо забезпечувати населення країни продовольчими товарами на тому ж самому рівні, як це було до початку бойових дій. Але наразі забезпечення продовольчої безпеки не тільки в Україні, а й в інший країн світу, для яких Україна грала важливу роль у забезпеченні продовольства, є проблемою через виникнення багатьох загроз агропромисловим підприємствам, які забезпечували цю продовольчу безпеку Україні та іншим країнам, наприклад:

- припинення діяльності на тимчасово окупованих територіях країни;
- небезпечні умови для діяльності;
- зіпсування полів;
- транспортування продовольства в інші країни тощо.

Слід зазначити, що продовольча безпека є одним з найважливіших питань не тільки сьогодні, але і за всі часи, направленість якої прагне до забезпечення населення країни всіма необхідними продуктами, тим самим знижуючи рівень голоду населення.

О. І. Гойчук [2, с. 62] під «національною продовольчою безпекою» наводить наступне визначення «це гарантована здатність держави на принципах самозабезпечення базовими продуктами та їх економічної і фізичної доступності, незалежно від зовнішніх і внутрішніх умов, задовольняти потреби населення продуктами харчування в необхідних обсягах, асортименті і якості на рівні, який забезпечує здоров'я та розвиток кожної людини».

Таким чином, можна відзначити, що продовольча безпека є однією з сімнадцяти Цілей сталого розвитку, які були ухвалені ООН в 2015 році та повинні реалізовуватись до 2030 року, а саме – «подолання голоду». Україна, як і багато інших країн, також долучилася до реалізації цих цілей, і в 2019 році вийшов Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». До завдань Цілі «подолання голоду» належить [54]:

- забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні науково обґрунтованих норм для всіх верств населення;
- підвищити вдвічі продуктивність сільського господарства, в першу чергу за рахунок використання інноваційних технологій;
- забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і поступово покращують якість земель та ґрунтів, в першу чергу за рахунок використання інноваційних технологій;
- знизити волатильність цін на продукти харчування.

Враховуючи те, що продовольча безпека є досить складним механізмом, на її забезпечення діють деякі фактори. На нашу думку, М. М. Одінецов наводить чіткий та лаконічний перелік цих факторів (рис. 1.13).



Рис. 1.13 Основні фактори, що забезпечують рівень продовольчої безпеки [47]

Крім того, на продовольчу безпеку країни впливає багато різноманітних чинників, вплив яких може бути як позитивний, так і негативний в залежності від обставин. М. П. Сичевський наголошує про ряд таких чинників, серед яких [20, с. 8]:

- посилення впливу зміни клімату та природних катастроф;
- зростання глобального попиту на продовольство у міру росту середньодушового рівня продовольчого споживання;
- зміна структури харчування в країнах, що швидко розвиваються, зокрема Китаю;

- зростання кількості людей з ожирінням, відсоток яких на всіх континентах, за винятком Африки, перевищує кількість голодуючих;
- перегляд підходів до так званого здорового харчування;
- швидке поширення хвороб, пов'язаних з їжею, та антимікробна резистенція;
- підвищення вимог до безпеки харчових продуктів;
- суттєве скорочення частки внеску сільського господарства в кінцеву продовольчу продукцію;
- зростання обсягів дружнього до навколишнього середовища сільськогосподарського виробництва, зокрема органічного;
- розвиток інфраструктури й логістики в сільському господарстві;
- стрімкий розвиток та впровадження інноваційних технологій в агровиробництво (біотехнології, Smart-технології).

Слід звернути увагу на те, що агропромислові підприємства України серед своїх європейських сусідів завжди була відомою своїм чорноземним ґрунтом, який відзначається особливою якістю и родючістю. Завдяки родючій землі та розвитку галузі тваринництва за 2020-2021 р. Україна займала провідні місця серед країн-експортерів аграрної продукції в довоєнні часи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Місце агропромислових підприємств України в світовому експорті  
аграрного виробництва [50]

Місце								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шрот соняшниковий	Ріпак	Ячмінь	Жито	Сорго	Овес	Олія соєва	Олія соняшникова	Сир
Олія соняшникова		Кукурудза	Мед	Пшениця	Шрот ріпаковий	Соя	Вершкове масло	Молоко
		Волоські горіхи		Соняшник	М'ясо птиці	Сухе молоко	Сухе знежирене молоко	
				Поголів'я свиней			Поголів'я ВРХ	

Виходячи з табл. 1.5, можна побачити, що на світовому ринку серед агрокультур Україна займала досить високі позиції. Так, наприклад, агропідприємства України займала першу сходинку з експорту соняшникового шроту та соняшникової олії, другу сходинку займав ріпак, третю – ячмінь, кукурудза та волоські горіхи. З показників світового експорту агрокультур можна зробити висновок, що в Україні гарно розвинута сільськогосподарська промисловість, яка до війни забезпечувала не тільки внутрішню продовольчу безпеку, але і зовнішню.

Буде доречним більш детально дослідити ситуацію обсягів виробництва та урожайності сільськогосподарських культур за їх видами на агропромислових підприємствах України (табл. 1.6).

Виходячи з даних табл. 1.6, можна помітити, що якщо до 2019 року за показниками зібраної площі, обсягом виробництва та урожайністю деякі позиції були дещо вищими, а деякі – трохи нижчими, то в 2020 році майже всі позиції за цими показниками мали тенденцію зниження, і ця різниця в деяких випадках була дуже вагомою. Наслідком цього стала пандемія, в початок якої були введені суворі карантинні обмеження. Але разом із карантинними обмеженнями держава ввела і ряд різноманітних нововведень, які підтримували економічну спроможність країни. Агрокультура, як одна із важливіших складових цієї економіки, не залишилася осторонь і теж отримала належну підтримку від держави. Так, в 2021 році переважна кількість видів сільськогосподарських культур змогла перевищити ті значення, що були в 2020 році, а деяким навіть вдалося повернутися до тих значень, які були до появи коронавірусу, та перевищити їх.

Таблиця 1.6

Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами на агропромислових підприємствах (станом на 1 листопада кожного року) [53]

Рік Вид	Площа зібрана, тис.га				Обсяг виробництва, тис.ц				Урожайність, ц з 1 га зібраної площі			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Культури зернові та зернобобові <sup>1</sup>	9547,8	10242	9303,8	9181,5	463218	537999,3	403302,9	492182,8	48,5	52,5	43,3	53,6
пшениця	5033	5188,6	4904,5	5361,3	198195	229564,2	199410,6	259592,7	39,4	44,2	40,7	48,4
пшениця озима	4894,8	5080,1	4797,5	5241,4	192876	224882,1	195029,6	254245,7	39,4	44,3	40,7	48,5
пшениця яра	138,2	108,5	107	119,9	5319,2	4682,1	4381	5347	38,5	43	40,9	44,6
кукурудза	2418,2	3065,7	2571,3	1945,8	205481	240273,3	145747,9	159674,5	85	78,4	56,7	82,1
ячмінь	1299,3	1445,1	1222,1	1312,1	43239,8	54978,7	43871,8	57098,6	33,3	38	35,9	43,5
ячмінь озимий	617,9	791,3	744,8	874,4	22327,9	31047,9	26288,4	40020,6	36,1	39,2	35,3	45,8
ячмінь ярий	681,4	653,8	477,3	437,7	20911,9	23930,8	17583,4	17078	30,7	36,6	36,8	39
жито озиме	82,3	56,4	79,5	114,4	2341,1	1845,2	3067,7	4575,7	28,5	32,6	38,7	40,1
овес	70,7	57,7	68,3	54,2	1452,1	1367,7	2002	1628	20,5	23,7	29,2	30
гречка	65	25	41	45,8	854	332,5	524,5	549,1	13,1	13,1	12,8	12
просо	29,9	65,1	120,4	57,2	505,4	1291,3	2077,1	1452,8	16,8	19,9	17,3	25,4
рис	9,5	7,2	5,4	5,9	581,4	426,2	326	362,5	60,7	59,5	61,2	60,8
культури зернобобові	505	295,3	257,8	255,6	9196,4	6437,2	5320,9	6005,3	18,2	21,8	20,7	23,5
з них горох	407,7	235,9	216,6	220,8	7765,9	5489,8	4565,5	5373,1	19	23,3	21,1	24,3
Соя	1444,8	1325,4	981,2	1008,9	39133,1	31419	20666,1	28245,7	27,1	23,7	21,1	28

Продовження табл. 1.6

Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	1017,4	1261,6	1084	987,1	27518	32708,2	25537,3	29191,4	27	25,9	23,6	29,6
ріпак озимий	952,2	1233,1	1057,5	955,8	26331,5	32123,2	24960,5	28456,6	27,7	26,1	23,6	29,8
кольза (ріпак ярий)	65,2	28,5	26,5	31,3	1186,5	585	576,8	734,8	18,1	20,5	21,9	23,6
Соняшник <sup>1</sup>	4825,6	4657,8	5133,3	5173,3	118796	127207,6	111312,7	135580,7	24,6	27,3	21,7	26,2
Буряк цукровий фабричний	183,7	150,4	109,9	137,9	88404,9	65029,8	44629,7	62506,3	480,8	432,5	405,7	453,5
Картопля	15,6	14,9	16,2	15,3	3913	3395,5	3589,5	4017,3	253,3	222,6	219,9	257,5
Культури овочеві	x	x	x	x	11803	12171,7	12541,6	12485,2	x	x	x	x
культури овочеві відкритого ґрунту	27,6	29,2	30,1	29,1	11021,8	11467,5	11791,4	11747,2	396,5	392,3	390,8	403,8
культури овочеві закритого ґрунту	x	x	x	x	781,2	704,2	750,2	738	x	x	x	x
Буряк кормовий	0,2	0	0	0	87,6	80,8	55,8	50,1	263,4	374,6	306,9	350,6
Кукурудза кормова	208,4	194,6	200,3	156,7	54726,1	49954,4	49397,6	48697,5	262,3	256,7	247,1	310,9
Культури плодіві та ягідні <sup>2</sup>	x	x	x	x	3993,2	2569,2	2442,7	2287,3	x	x	x	x
культури плодіві	x	x	x	x	3846	2428,3	2335,1	2152,2	x	x	x	x
культури ягідні	x	x	x	x	147,2	140,9	107,6	135,1	x	x	x	x
Виноград	x	x	x	x	2281,2	1057	833	679,2	x	x	x	x
Примітки: Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. 1 Обсяг виробництва наведено у початково оприбуткованій масі. 2 Обсяг виробництва наведено із загальної площі насаджень. Символ (x) – заповнення рубрики за характером побудови таблиці не має сенсу.												



Важливе значення для країни також має і тваринництво. Табл. 1.7 відображає ситуацію щодо виробництва продукції тваринництва на агропромислових підприємствах за останні роки.

Таблиця 1.7

Виробництво продукції тваринництва на агропромислових підприємствах [53]

Рік	2018	2019	2020	2021
Вид				
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин (у живій масі), тис т	2079,3	2299,6	2303,1	2318,3
Виробництво молока, тис т	2755,7	2727,8	2761,3	2767,4
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн шт	8900,4	9357,6	8913,5	7012,8
Виробництво вовни, т	237	200	147	152
<b>Примітки:</b> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.				

Згідно з показниками, наведеними в табл. 1.7, реалізація на забій сільськогосподарських тварин не припинила свою тенденцію зростання, однак кількість одержаних яєць від птиці свійської після 2019 року починає поступово знижуватись, і в 2021 році цей вид продукції стає нижчим на 25,06%, ніж за 2019 рік та на 21,32%, ніж за 2020 рік. Виробництво вовни з 2018 року значно знижується і в 2020 році складає 147 т, порівняно з 237 т в 2018 році, тобто спостерігається зниження на 37,97%. Але в 2021 році виробництво вовни стає на 5 т вищим за 2020 рік. Виробництво молока має майже аналогічну ситуацію з реалізацією на забій сільськогосподарських тварин і поступово збільшується, за винятком значення за 2019 рік, де спостерігалось незначне зниження на 1,01%.

Незважаючи на те, що показники діяльності агропромислових підприємств, які забезпечували продовольчу безпеку до воєнного стану, були на високому рівні, прогнозується, що через активні бойові дії на території країни діяльність таких підприємств значно погіршиться. Наразі неможливо точно сказати, якої саме сили буде спричинено остаточний вплив на

національну продовольчу безпеку внаслідок війни, тому що озброєний конфлікт ще триває і неможливо передбачити подальші події, проте Емесакору Еніфоме (аналітик з глобальних питань) вже відзначає деякі наслідки як в межах України, так і поза її межами [32]:

– вторгнення Росії змінила світові ланцюги поставок продовольства. Продукція, яку Україна не зможе поставляти на світовий ринок, провокує ланцюгову реакцію: розвинені країни наращують свої запаси, багато країн обмежують торгівлю на тлі невизначеності. В результаті ціни зростають ще більше і зростає ризик голоду в бідніших країнах;

– війна торкнулася близько 25% світової торгівлі зерновими та спричинила зростання світових цін, продовольчу інфляцію та зменшення доступу до продовольства в країнах, які імпортують продовольство з України. Зокрема, це пшениця та соняшникова олія;

– згідно з прогнозами Світового банку щодо товарних ринків, багато продуктів харчування мають побачити різке зростання своїх витрат. Індекс цін на продукти харчування в ООН вже показує, що вони знаходяться на найвищому рівні з тих пір, як рекорди почалися 60 років тому;

– в декількох звітах Світового банку зазначено, що все більше країн вводять або оголошують про заходи щодо скорочення або заборони експорту пшениці (було введено понад 53 обмежувальних заходи);

– через війну Україна втратила близько 20% посівних площ цього року (територія окупована або перебуває під бойовими діями). Під весняну посівну кампанію використано близько 13,5 млн га (у 2021 році 16,9 млн га). На озиме зерно восени 2021 року використано 7,6 млн га;

– повномасштабне російське вторгнення в Україну завдало збитків аграрному сектору країни на загальну суму \$4,29 млрд

– згідно з нещодавнім звітом USDA, світові ціни на добрива знаходяться на майже рекордних рівнях і можуть залишатися підвищеними протягом 2022 року і далі. Добриво становить 36% експлуатаційних витрат фермера на

кукурудзу, і 35% на пшеницю. Ці підвищені ціни можуть мати наслідки для рослинництва у 2022 та 2023 роках;

– російське вторгнення в Україну загострило і без того обмежену ситуацію з постачанням добрив та спричинило обмеження імпорту та експорту, які посилять занепокоєння щодо дефіциту;

– Україна та українські аграрії готові виконати свої зобов'язання з постачання зерна та іншої сільськогосподарської продукції на світовий ринок, як тільки українські морські порти будуть розблоковані та вільні для навігації;

– весняна посівна кампанія в Україні завершена. Загалом засіяно 13,4 млн га, або 95% прогнозованих площ, що також на 20% менше, ніж у 2021 році;

– за відсутності своєчасного внесення добрив врожайність буде значно нижчою. Експерти оцінюють врожайність на 10-15% менше, ніж роком раніше;

– прогноз експорту зернових та олійних культур України у 2022/23 маркетинговому році становить близько 31 млн т в умовах обмеженої блокади чорноморських портів, але зі збільшенням поточних логістичних маршрутів та потужностей (у 2021/2022 МР експорт зернових та олійних культур України сягнув 61,5 млн т);

– міністерство аграрної політики та продовольства України попередньо прогнозує загальний валовий збір зернових, бобових та олійних культур на рівні близько 60-65 млн т у 2022 році (тобто приблизно на 40% менше, ніж у 2021 році);

– вторгнення Росії також спричинило зростання транспортних витрат. Ціна доставки цього року ячменю до найближчого румунського порту, Констанца, наразі становить від \$160 до \$180 за тонну, порівняно з \$40 до \$45. І все ж фермер, який продає ячмінь трейдеру, отримує менше \$100 за тонну;

– більшість фермерів стикаються з ризиками банкрутства. У них немає іншого варіанту, окрім як продавати своє зерно дешевше, ніж його вартість;

– експорт зерна з України призупинено через блокаду портів російськими військовими кораблями. В даний час Росія блокує близько 40 комерційних суден, завантажених сільськогосподарськими товарами в Чорному морі.

Перелічені вище наслідки свідчать про те, що перед агропромисловими підприємствами, які забезпечують країну всім необхідним продовольством, а також перед населенням України настають тяжкі часи, внаслідок чого очікується значне зменшення врожаю, погіршення діяльності агропромислових підприємств, а також можливість їх банкрутства, підвищення цін на продукцію та багато інших.

### Висновки до розділу 1

24 лютого 2022 року через вторгнення військ Російської Федерації на українську землю, Указом Президента України було введено воєнний стан на території країни. З першого дня війни економіка України день за днем відчуває послаблення, що викликано погіршенням стану всіх галузей країни. Так, загальні збитки складають 127,1 млрд грн. Найбільших втрат зазнали житлові будівлі (39,73%) та інфраструктура (27,77%), які загалом склали більше 50% всіх втрат, які були завдані Російською Федерацією. До найменших втрат можна віднести фінансовий сектор (0,08%), соціальну сферу (0,16%), цифрову інфраструктуру (0,47%). До найбільш постраждалих територій відносять області, які знаходяться на сході країни, а саме Донецьку, Луганську, та Харківську області.

Через воєнний стан значного удару зазнали підприємства різних галузей, які забезпечували стабільність економіки країни, а також більшість українського населення робочими місцями, що дозволяло утримувати якісну та кваліфіковану робочу силу в межах країни. Лише 22% підприємств продовжили вести свою діяльність без жодної зміни, в той час, коли 51% перейшли до часткової діяльності, а 19% взагалі були вимушені припинити

своє функціонування. Крім того, через активне ведення бойових дій, що несуть будь-яку загрозу для діяльності підприємств, керівники можуть за певних обставин зробити релокацію свого підприємства.

Агропромислові підприємства завжди забезпечували продуктами харчування населення України, що забезпечувало країні стабільну продовольчу безпеку. В умовах воєнного стану особливо важливо забезпечувати населення країни продовольчими товарами на тому ж самому рівні, як це було до початку бойових дій. Але наразі забезпечення продовольчої безпеки не тільки в Україні, а й в інший країн світу, для яких Україна грала важливу роль у забезпеченні продовольства, є проблемою через виникнення багатьох загроз агропромисловим підприємствам, які забезпечували цю продовольчу безпеку.

До 2019 року за показниками зібраної площі, обсягом виробництва та урожайністю деякі позиції були дещо вищими, а деякі – трохи нижчими, то в 2020 році майже всі позиції за цими показниками мали тенденцію зниження, і ця різниця в деяких випадках була дуже вагомою. Наслідком цього стала пандемія, в початок якої були введені суворі карантинні обмеження. Але разом із карантинними обмеженнями держава ввела і ряд різноманітних нововведень, які підтримували економічну спроможність країни. Агрокультура, як одна із важливіших складових цієї економіки, не залишилася осторонь і теж отримала належну підтримку від держави. Так, в 2021 році переважна кількість видів сільськогосподарських культур змогла перевищити ті значення, що були в 2020 році, а деяким навіть вдалося повернутися до тих значень, які були до появи коронавірусу, та перевищити їх.

Важливе значення для країни також має і тваринництво. Реалізація на забій сільськогосподарських тварин не припинила свою тенденцію зростання, однак кількість одержаних яєць від птиці свійської після 2019 року починає поступово знижуватись, і в 2021 році цей вид продукції стає нижчим на 25,06%, ніж за 2019 рік та на 21,32%, ніж за 2020 рік. Виробництво вовни з 2018 року значно знижується і в 2020 році складає 147 т, порівняно з 237 т в

2018 році, тобто спостерігається зниження на 37,97%. Але в 2021 році виробництво вовни стає на 5 т вищим за 2020 рік. Виробництво молока має майже аналогічну ситуацію з реалізацією на забій сільськогосподарських тварин і поступово збільшується, за винятком значення за 2019 рік, де спостерігалось незначне зниження на 1,01%.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КСГ ДНІПРО»

### 2.1. Характеристика ТОВ «КСГ ДНІПРО»

«KSG Agro» – одна з найбільш динамічно зростаючих українських компаній аграрного сектору. Вона складається з 23-х підприємств, 18 з яких реалізують свою діяльність в Дніпропетровській та Харківській областях та 5 підприємств наразі знаходяться на тимчасово окупованій території Криму [31]. Компанія «KSG Agro» має широку історію свого існування та розвитку, яку можна побачити в дод. А.

Керуючою компанією є ТОВ «КСГ ДНІПРО». ТОВ «КСГ ДНІПРО» зареєстроване 13.12.2002 в Дніпропетровській області, Солонянський району, селище міського типу Новопокровка. Керівником організації є Немикін Юрій Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн [33].

ТОВ «КСГ ДНІПРО» – це одне з найбільших виробників в Дніпропетровському регіоні, що веде діяльність практично у всіх сегментах агропромислового комплексу (АПК), включаючи виробництво, зберігання, переробку і продаж сільгосппродукції [31]. Товариство має лінійно-функціональну структуру (Дод. Б).

ТОВ «КСГ ДНІПРО» реалізує стратегію поступального розвитку. В її основі – фокусування діяльності підприємства на наступних напрямках [31]:

– Підвищення ефективності бізнесу. Ключова мета менеджменту ТОВ «КСГ ДНІПРО» – підвищення операційної ефективності всіх видів бізнесу. Основними шляхами збільшення ефективності є: скорочення операційних витрат, і як наслідок, зниження собівартості продукції; нова система організації закупівель; оптимізація внутрішньоопераційних процесів; реструктуризація кредитної заборгованості. У 2015-2016 роках в результаті здійснення даної стратегії економічні показники діяльності товариства істотно

покращилися – в 2016 році виручка збільшилася на 8,6%; операційний прибуток виріс на 17,8% – з 13,5 млн. дол. в 2015 до 16 млн. дол. в 2016. ТОВ «КСГ ДНІПРО» продовжить реалізацію вищеописаних напрямків, а також має намір підвищити ефективність використання землі, збільшуючи прибутковість з гектара.

– Розвиток свинарського бізнесу і збільшення експорту живих свиней. Протягом 2015-2016 рр. товариство збільшує обсяги виробництва в тваринництві. За результатами 2016 року ТОВ «КСГ ДНІПРО» збільшив обсяг продажів свиней на 5% до 8,5 млн. доларів. У довгостроковій перспективі товариство планує вдвічі збільшити поголів'я свиней. ТОВ «КСГ ДНІПРО» вийшло на ринок Грузії, почавши постачати туди живих свиней. За результатами 2016 року частка ТОВ «КСГ ДНІПРО» в експорті живих свиней з України склала 22%. Розширення експорту планується здійснити за рахунок поставок грузинським партнерам не тільки живих свиней, а й поросят на дорощування. Стратегічна мета – увійти в ТОП-5 постачальників на грузинському ринку.

– Збереження і примноження позицій в рослинницькому сегменті. Основні культури, на які робить ставку товариство – пшениця, соняшник, кукурудза, ярий ячмінь і рапс. У 2017 році перелік розширився за рахунок сорго – культури, яка добре зарекомендувала в умовах посушливого клімату Дніпропетровського регіону. Розвиток експорту сільгосппродукції здійснюється шляхом виходу на ринок Близького Сходу, який робиться з метою диверсифікації каналів збуту. Вихід на ринок сільгосппродукції арабських країн призведе до диверсифікації географії експорту продукції.

– Впровадження інноваційних технологій у тваринництві та рослинництві. У вирощуванні свиней ТОВ «КСГ ДНІПРО» використовує і продовжить застосовувати передові технології Big Dutchman і датську генетику. У виробництві зернових підприємство має намір частково замінити



азотні добрива інноваційними біопрепаратами, які підвищують урожайність пшениці, сорго, ячменю та ріпаку.

– Розвиток альтернативної енергетики. В даний час ТОВ «КСГ ДНІПРО» покриває свої енергетичні потреби за рахунок використання біопалива – паливних пелет. А також поставляє тепло на об'єкти соціальної сфери. З 2016 році – 1 кв. 2017 року обсяг генерації тепла, здійснюваний товариством, збільшився на 41% – з 3,0 до 4,25 МВт. ТОВ «КСГ ДНІПРО» експлуатує 5 пелетних котелень: 3 на свинокомплексі в с. Нива Трудова, 1 в с. Новопокровка (школа), 1 в м Дніпро (ТЦ «Міріада»). Подальша стратегія товариства – модернізація котелень в містах присутності і їх переклад на біопаливо – паливні пелети. У короткостроковій перспективі планується здійснити реконструкцію 6 котелень.

Турбота про землю і людей, що працюють на ній, лежить в основі корпоративної політики ТОВ «КСГ ДНІПРО». Такий підхід є запорукою високої якості та екологічної безпеки продукції ТОВ «КСГ ДНІПРО». Товариством впроваджена система експрес-моніторингу якості продукції «від поля до прилавка». ТОВ «КСГ ДНІПРО» використовує тільки сертифіковані добрива та засоби захисту рослин, закупівля яких здійснюється тільки у провідних світових виробників. У своїй діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» суворо дотримується норм і стандартів, встановлених чинним законодавством України. Компанія керується законами, які стосуються захисту навколишнього середовища, в тому числі і тими, які регулюють викид шкідливих речовин в атмосферу і воду, виконує всі необхідні профілактичні заходи по локалізації можливих забруднень і загроз для флори і фауни. ТОВ «КСГ ДНІПРО» проходить обов'язковий плановий контроль з боку державних служб, якими за всю історію діяльності товариства не було виявлено жодного суттєвого порушення. ТОВ «КСГ ДНІПРО» суворо дотримується всіх законодавчо встановлених норм і правил, що стосуються охорони праці та безпеки виробництва [31].

Категорії співробітників, робота яких пов'язана з операціями, що представляють потенційну небезпеку для здоров'я, проходять обов'язковий медичний огляд, їм надається спецхарчування, спецодяг, скорочений робочий день і додаткова відпустка за рахунок товариства [31].

Програма безпеки робочих місць є невід'ємною частиною навчальних внутрішньокорпоративних програм. При освоєнні нової техніки і технологій в обов'язковому порядку замовляється навчальний супровід у компанії-постачальника або в науково-дослідній установі [31].

В ТОВ «КСГ ДНПРО» впроваджені стандарти самонавчання, діє система внутрішніх семінарів. На товаристві використовуються навчальні програми, що дозволяють оптимізувати процес обліку і управління. Діє система тренінгових програм з командоутворення та лідерства [31].

Політика ТОВ «КСГ ДНПРО» в області персоналу спрямована на збереження і розвиток кваліфікованого ядра персоналу. За кваліфікованими робітниками в міжсезоння зберігаються робочі місця та 100% заробітної плати. Цей час використовується для підвищення кваліфікації співробітників [31].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою невід'ємною складовою діяльності товариства [31].

Заради покращення життя та спільного майбутнього, бізнес має бути соціально відповідальним, генеруючи не лише прибуток, а й соціальний капітал. Головне, що відрізняє соціально-відповідальний бізнес – розуміння життя людей на місцях, їх проблем та можливостей у поєднанні з реальними діями щодо їхньої підтримки та допомоги [31].

ТОВ «КСГ ДНПРО» є яскравим прикладом соціально відповідального бізнесу. Кожного дня воно на власному прикладі демонструє, як творення, партнерство та співпраця генерують робочі місця, покращують якість життя людей, допомагають соціально незахищеним верствам населення [31].

ТОВ «КСГ ДНПРО» вже багато років поспіль є головним донором Благодійного фонду Сергія Касьянова «Майбутнє». В рамках партнерства із

Фондом за останні 15 років в рамках співпраці соціально відповідального бізнесу та територіальних громад реалізовані десятки проектів розвитку [31]:

- місцевої інфраструктури та комунальної сфери;
- проектів енергозбереження;
- соціальних програм в області медицини та освіти;
- програм самозайнятості населення;
- програм підтримки учасників АТО та їх сімей;
- програм продовольчих субсидій, які надаються соціально незахищеним верствам населення;
- допомоги в залученні інвестицій, грантових програм тощо.

Основною діяльністю ТОВ «КСГ ДНІПРО» є обробка землі та виробництво сільськогосподарських культур. Комплексний підхід, фокусування на інтенсивному розвитку бізнесу забезпечують високу рентабельність виробництва, створюють умови, за якими товариство отримує високі врожаї [31].

Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» зображені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Напрямками діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» [31]

Враховуючи кліматичні особливості Дніпропетровського регіону, де сконцентровані господарства ТОВ «КСГ ДНІПРО», рік від року кошик вирощуваних культур є стабільним [31]: озимі – пшениця, ячмінь, рапс; ярові – соняшник та кукурудза, а також сорго, зимовий та яровий горох.

З метою підвищення врожайності та зменшення втрат при збиранні врожаю ТОВ «КСГ ДНІПРО» використовує лише найкращу агротехніку. Зокрема, використовується техніка компаній New Holland, John Deere та ін. Машини John Deere здатні виконувати операції за багатьма технологіями, в тому числі No-till [31].

Останнім часом зміни клімату у Дніпропетровському регіоні стають дедалі відчутнішими. Негативним є вплив літніх посух, що посилюється проблемою ущільнення та ерозії ґрунтів. За оцінками фахівців, на сьогодні близько 70% усіх ґрунтів в Україні переущільнені, причому лише 20 % мають ознаки легкого ущільнення, 40% мають середній ступінь ущільнення, а близько 10% ґрунтів властиве значне ущільнення. Переущільнення ґрунтів щороку «вкрадає» 20-25% врожаїв. Аби покращити ситуацію, ТОВ «КСГ ДНІПРО» доповнює класичні технології землеробства вертикальним обробітком ґрунту. Для цього використовується техніка Макс-Чизель від Great Plains, яка дозволяє покращити стан ґрунтів та підвищити продуктивність рослинництва [31].

Такий обробіток особливо ефективний на полях, де спостерігається вітрова та водна ерозія. Він, зокрема, запобігає формуванню глибоких надмірно ущільнених прошарків, що погіршують капілярність ґрунтів, а отже, перешкоджають нормальному розвитку кореневої системи рослин. Вертикальний обробіток сприяє покращенню обміну вологою та повітрям, збільшенню кількості гумусу, дає можливість корінню проникати в глибокі шари ґрунту. Усе це стимулює збільшенню врожаїв й сприяє зменшенню витрат на обробіток кожного гектару [31].

За результатами 2021 року, ТОВ «КСГ ДНІПРО» зібрало найкращий врожай за останні 10 років, що став результатом не лише сприятливих погодних умов, а й оптимального використання новітніх технологій, засобів захисту рослин, добрив тощо. Зокрема, в розрізі культур досягнуті наступні показники [31]:

- пшениця озима – зібрано 30,659 т, врожайність 43,6 ц/га;
- ячмінь озимий – 8449 т, 46,5 ц/га;
- тритикале озиме – 470,9 т, 46 ц/га;
- ріпак озимий – 513,8 т, 14,1 ц/га;
- соняшник – 19550,8 т, 27,1 ц/га;
- сорго – 1529,4 т, 42,3 ц/га;
- кукурудза – 9333,5 т, 83,3 ц/га.

Усього зібрано врожаю 70 506,4 т, що на 75% перевищує показник 2020 року – 38 152 т [31].

Пріоритетом у рослинницькому сегменті є підвищення ефективності використання землі [31].

На даний час в рослинництві застосовується класична технологія вирощування сільгоспкультур, яка включає в себе комплекс агротехнологічних операцій [31].

У поточному періоді та у майбутньому з метою підвищення ефективності використання землі ТОВ «КСГ ДНІПРО» планує перейти на більш інноваційні технології вирощування сільгоспкультур [31].

Нині сучасні системи землеробства спрямовані на заощадження ґрунтових, біологічних, водних ресурсів, і навіть зниження собівартості продукції. У технологіях обробітку ґрунту велика увага приділяється поступовому накопиченню рослинних (пожнивних) залишків на поверхні ґрунту. Такий підхід значно покращує умови живлення ґрунтових мікроорганізмів завдяки збагаченню органічною речовиною, що легко

розкладається, а також захищає ґрунт від прямого попадання сонячних променів [31].

Ідея, що полягає у обробці ґрунту, використовуючи мінімальні витрати, і при цьому – створюючи більш оптимальні умови для зростання та розвитку культур, існує давно. На основі багаторічних досліджень та дослідів було розроблено новий спосіб обробки ґрунту Strip-till (смугова обробка), при якому відбувається мінімальний обробіток ґрунту. Також Strip-till у порівнянні з класичною системою сприяє суттєвій економії палива, приблизно у 2-4 рази, та сприяє збільшенню врожайності до 25%. Використання смугової обробки забезпечує утворення довшої та розгалуженої кореневої системи культур. Збільшення загального обсягу коренів становить 20-40% порівняно з традиційною технологією. Це покращує доступ рослин до ґрунтової вологи та поживних речовин [31].

Відсутність осінніх пікових навантажень, передпосівної підготовки ґрунту навесні, одночасне виконання кількох операцій призводять до зменшення коштів на оплату праці [31].

Товариством планується впровадження ще однієї інновації – крапельне зрошення. У перспективі планується зайняти під зрошення до 5 тис. га сільгоспугідь. На першому етапі – 150 га крапельного поливу буде виділено під монокультуру кукурудзу, з плановою врожайністю 14 т/га, що покриває до 30% потреб у цій культурі свиногомплексу ТОВ «КСГ ДНІПРО» [31].

Свинарство – один з пріоритетів ТОВ «КСГ ДНІПРО». Згідно стратегії розвитку товариства, свинарство є одним з двох пріоритетних напрямків розвитку разом з рослинництвом [31].

На свиногомплексі одноразово утримується 52,5 тис. голів свиней, які у перспективі планується подвоїти [31].

На даний час реконструйовано та введено в дію 16 корпусів. У 2022-2023 роках здійснюється реконструкція трьох корпусів свиногомплексу, завдяки якій кількість свиней збільшиться на 2,5 тис. і досягне близько 55 тис. голів

одноразового утримання, що дозволить збільшити обсяг продажу свиней на 7% на рік [31].

Реконструкція відгодівельного комплексу, окрім іншого, дозволить підвищити рівень біобезпеки. З його введенням в експлуатацію буде розширено санітарні розриви та зросте кількість санітарних обробок [31].

У 2023 році завершиться реконструкція ділянки відтворення, що дозволить збільшити кількість свиноматок на 30% – з 4,5 тис до 6,5 тис голів [31].

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «КСГ ДНІПРО» є наявність у його структурі комбікормового заводу. Товариство має можливість досягти оптимальної собівартості, незважаючи на зростання цін на комбікорми, переважно іноземного виробництва [31].

Ключове завдання свинарського напрямку товариства – збільшення поголів'я до 110-120 тис голів одноразового утримання та підвищення якості свиней. Цій меті сприяє початок у 2021 році роботи з канадською генетикою Genesis, зокрема, закупівля у цього авторитетного канадського виробника ремонтного (2 тис голів) та чистопородного (400 голів) поголів'я, а також 12-ти кнурів [31].

Перевагами генетики Genesis є висока безпека на стадії маточнику, неагресивні свиноматки з підвищеним материнським інстинктом, підвищений у порівнянні з іншими генетиками апетит, низька агресія на стадії відгодівлі (пов'язана з високим апетитом), високі прирости, можливість використання більш дешевих комбікормів, відмінні смакові якості та «мраморність» м'яса (основна відмінність від інших генетичних компаній) [31].

Важливими напрямками роботи у напрямку свинарства є активна робота щодо оптимізації структури стада; введення якісного ремонтного поголів'я (виробництва Genesis) та вибраковка малоефективних свиноматок [31].

З 2021 року у м. Дніпро працює власна лінія товариства з випуску фасованої свинини, яка пропонує фасовку продукції [31].

Основними пріоритетами у сфері свинарства є [31]: вихід на повну ефективну міцність у 2027 році – 77 тис. поголів'я, 6 тис. свиноматок, 17 тис т на рік реалізація; вихід на ремонт власним чистопородним поголів'ям у 2023 році; градуальне зростання поголів'я свиноматок – до 350-400 голів; підвищення ефективності забійного цеху, зокрема, збільшення забою до 360 гол. на день.

## 2.2. Аналіз показників ефективності діяльності компанії ТОВ «КСГ ДНІПРО»

Аналіз показників діяльності підприємства допомагає оцінити його ефективність і зробити певні висновки щодо доцільності ведення його діяльності. І. Й. Яремко [3, с. 26] дає наступне визначення економічної ефективності «Економічна ефективність, у суто науковому розумінні і в контексті стратегічного управління охоплює очікування майбутніх економічних вигід, або, як загалом подається, полягає у потенційній можливості отримання майбутніх грошових потоків, тобто вартісній спроможності ринкового потенціалу підприємства».

Для оцінки діяльності підприємства використовують усі показники в комплексі, і при одному критерії можливо застосовувати декілька показників. Необхідно формувати відповідну систему критеріїв та показників для оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Сутність проблеми полягає в тому, щоб досягти найкращого співвідношення між величиною ефекту і витратами, тобто на кожную одиницю витрат досягти максимального результату або мінімуму витрат на одиницю результату. Оцінка ефективності проводиться на підприємствах різних форм власності й організаційно-правових форм із метою оцінки бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу [15, с. 461].

Оцінка ефективності діяльності з виробництва продукції ТОВ «КСГ ДНІПРО» проводиться за результатами табл. 2.1.



Таблиця 2.1

Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» [28, 29, 30]

Показник	Од. виміру	2019	2020	2021	Відхилення 2021 та 2019		Відхилення 2021 з 2020	
					+,-	%	+,-	%
Виручка від обсягу реалізованої продукції	тис грн	617 531	575 272	851 664	234 134	37,91	276 392	48,05
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	696 218	526 367	695 713	-505	-0,07	169 346	32,17
Валовий прибуток/збиток	тис грн	-78 687	48 905	155 951	234 638	298,19	107 046	218,88
Рентабельність витрат на реалізацію	%	-12,74	8,50	18,31	31,05	-	9,81	-
Рентабельність витрат на виробництво	%	-11,30	9,29	22,42	33,72	-	13,12	-
Середньорічна вартість основних засобів	тис грн	505 600	419 713	426 525	-79 076	-15,64	6 811	1,62
Фондовіддача	грн/грн	1,22	1,37	1,997	0,777	-	0,627	-
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	146	171	197	51	34,93	26	15,20
Продуктивність праці	тис грн /особу	4229,66	3364,16	4323,17	93,50	2,21	959,00	28,51
Фонд оплати праці	тис грн	12519,62	15597,66	25295,51	12775,89	102,05	9 698	62,18
Середньомісячна ЗП на одного працівника	грн/особа	7145,9	7601,2	10700,3	3554,4	49,74	3 099	40,77

Виходячи з даних табл. 2.1, пропонуємо більш детально розглянути кожний показник окремо. Виручка від обсягу реалізованої продукції ТОВ «КСГ ДНІПРО» зображена на рис. 2.2.

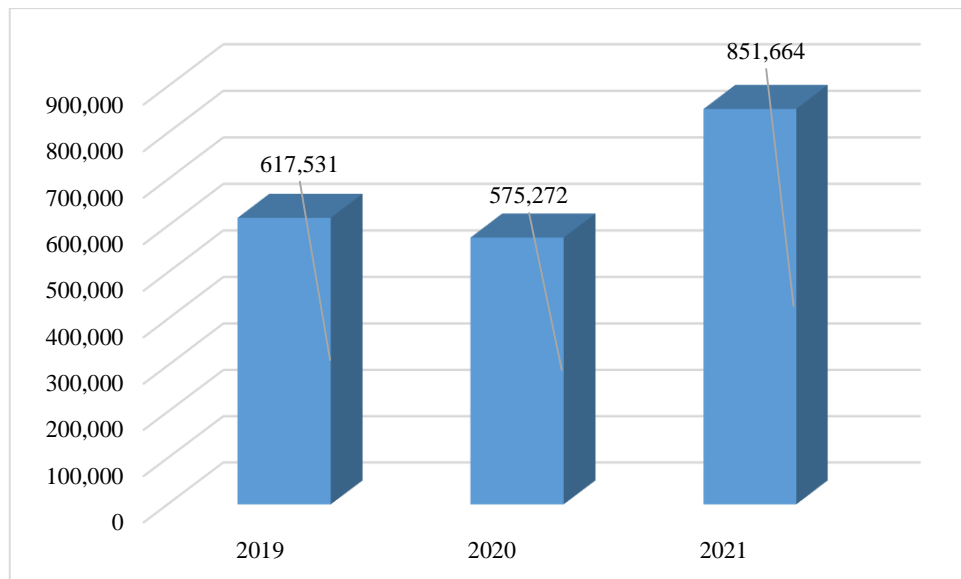


Рис. 2.2 Виручка від обсягу реалізованої продукції, тис грн

Як можна побачити з рис. 2.2, за останні три роки виручка від обсягу реалізованої продукції має змінну динаміку. В 2019 році виручка складала 617 531 тис грн, а в 2020 році вона знизилась на 42 259 тис грн або ж на 6,84% і складала 575 272 тис грн, що було спричинено пандемією. Але із врахуванням всіх можливих негативних впливів даної хвороби на все, що зв'язано з товариством та застосуванням певних заходів щодо зниження ризику зараження, в 2021 році спостерігається збільшення виручки на 234 134 тис грн (або на 37,91%), порівняно з 2019 роком та на 276 392 тис грн (або на 48,05%), порівняно з 2020 роком.

На рис. 2.3 відображено зміни собівартості реалізованої продукції ТОВ «КСГ ДНІПРО». Виходячи з рис. 2.3, як з випадком із виручкою, собівартість реалізованої продукції в 2020 році знизилась на 169 851 тис грн (або на 24,4%). В 2021 році цей показник виріс і склав 695 713 тис грн, що є вищим на 169 346 тис грн (на 32,17%) за 2020 рік, але все ще трохи нижчим за 2019 рік – нижче на 505 тис грн або на 0,07%.

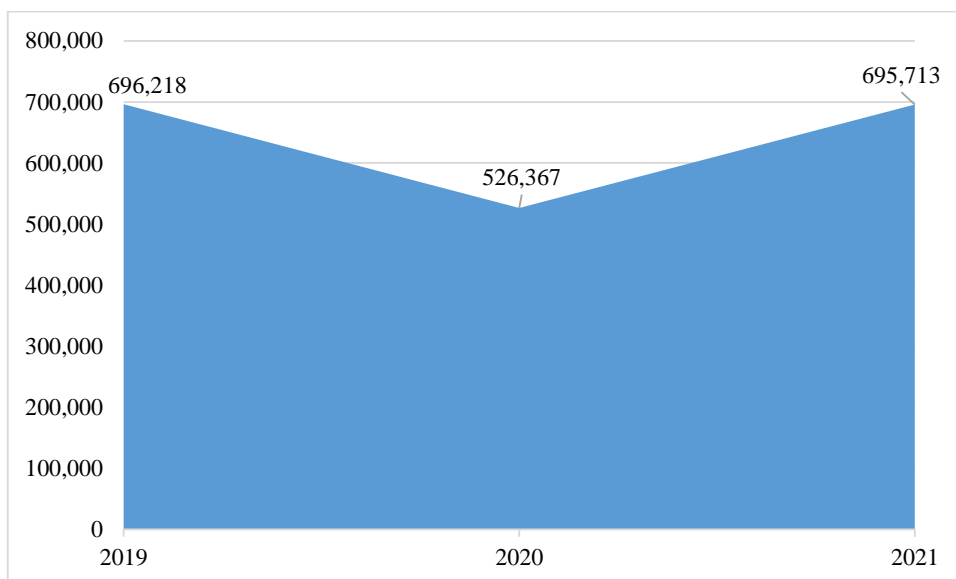


Рис. 2.3 Собівартість реалізованої продукції, тис грн

На рис. 2.4 відображено валовий прибуток/збиток ТОВ «КСГ ДНІПРО» за роками.

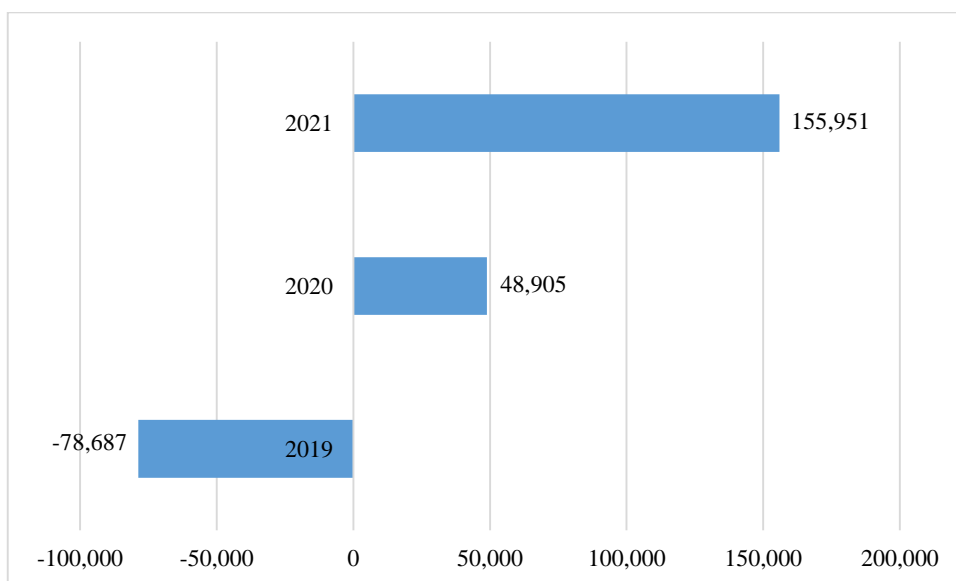


Рис. 2.4 Валовий прибуток/збиток, тис грн

В 2019 році, виходячи з рис. 2.4, спостерігався валовий збиток в розмірі 78 687 тис грн, що було спричинено перевищенням собівартості реалізованої продукції над виручкою від обсягу реалізованої продукції. Тобто товариство витратило більше коштів на виробництво продукції в надії реалізувати всю

продукцію, але поява коронавірусу, що спричинила глобальну економічну кризу, не дозволила реалізувати план ТОВ «КСГ ДНІПРО» щодо збуту всієї продукції. Проте в 2020 році товариство змогло отримати валовий прибуток в розмірі 48 905 тис грн, а в 2021 році прибуток збільшився на 234 638 тис грн (або на 298,19%), порівняно з 2019 роком, та на 107 046 тис грн (або на 218,88%), – з 2020 роком, і склав 155 951 тис грн.

Зміни рентабельності витрат на виробництво та реалізацію продукції відображено на рис. 2.5.

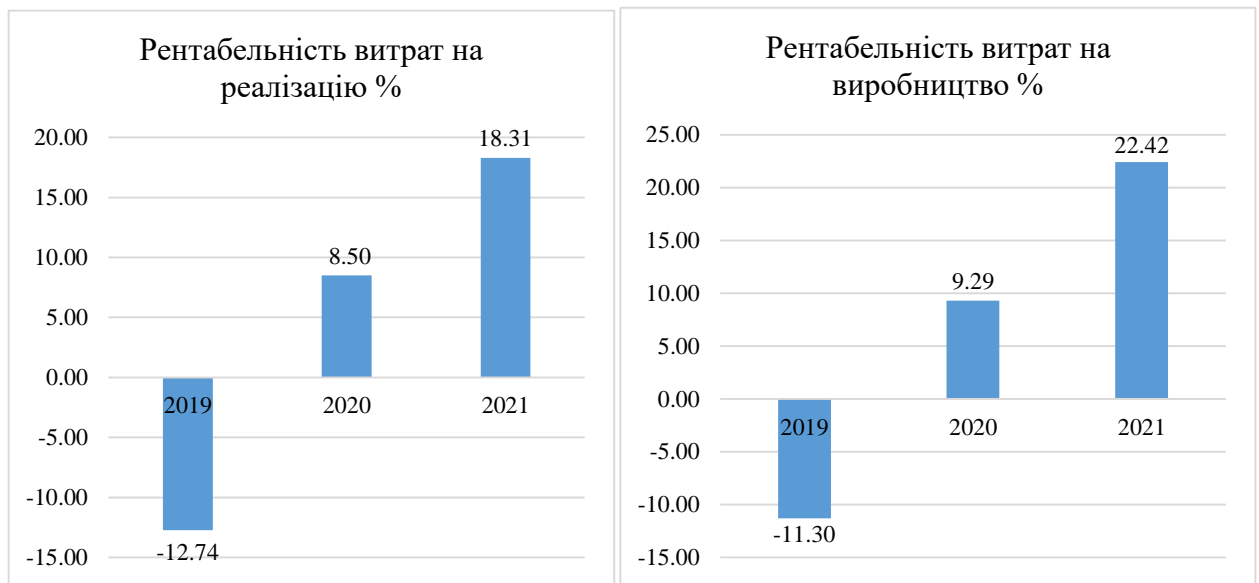


Рис. 2.5 Рентабельність витрат на виробництво та реалізацію, %

За рахунок того, що собівартість та виручка в 2019 році перевищувала прибуток, діяльність ТОВ «КСГ ДНІПРО» за цей рік вважається нерентабельною (-12,74% та -11,3%), про що свідчить рис. 2.5. В 2020 році показники рентабельності складають 9,29 % та 8,5%, а в 2021 році – 22,42% та 18,31, що говорить про те, що діяльність компанії можна вважати прибутковою. Загалом, виходячи з того факту, що значення рентабельності за 2021 рік, перевищують значення 2019 та 2020 років, можна стверджувати, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» з кожним роком розвивається та збільшує свої доходи.

За останні декілька років відбулися зміни і в середньорічній вартості основних засобів та, відповідно, фондівіддачі (рис. 2.6).

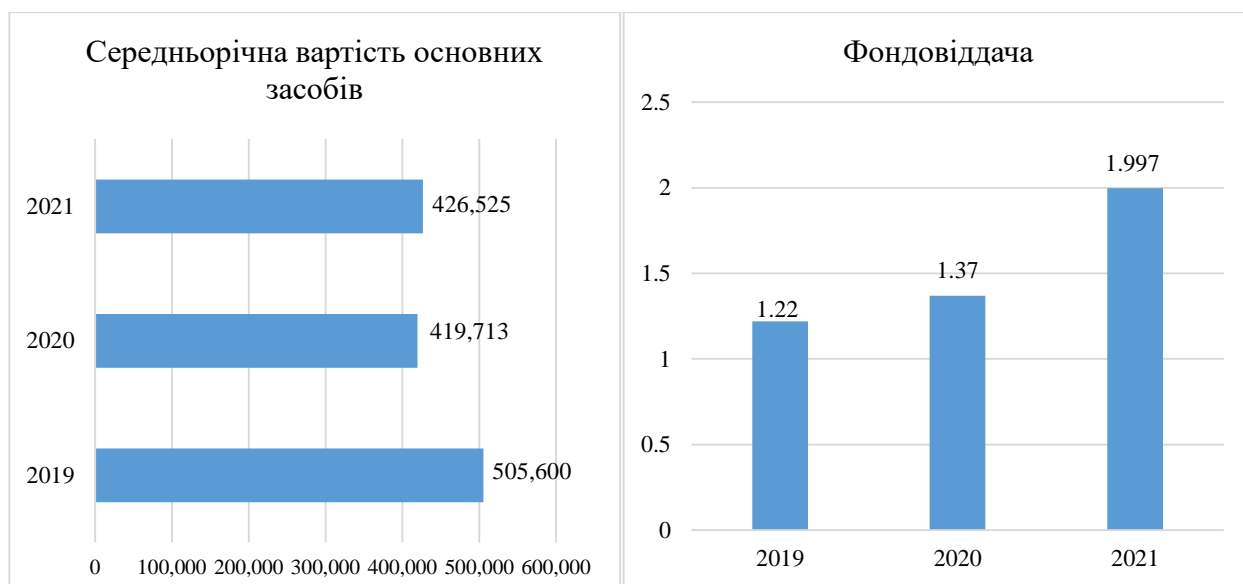


Рис. 2.6 Середньорічна вартість основних засобів, тис грн та фондовіддача, грн/грн

Виходячи з рис. 2.6, в 2020 та 2021 роках, спостерігається зниження вартості основних засобів ТОВ «КСГ ДНІПРО», порівнюючи з 2019 роком. В 2020 році середньорічна вартість ОЗ стала меншою на 85 887 тис грн (або на 16,99%), порівняно з 2019 роком (505 500 тис грн), а в 2021 році – на 79 086 тис грн (або на 15,64%). Причиною зниження вартості ОЗ є поступове зношення цих засобів. Незважаючи на те, що вартість ОЗ є значно нижчою за останні роки, порівняно з 2019 роком, в 2021 році значення цього показника перевищує значення за 2020 рік на 6 811 тис грн (1,62%), що спричинено ремонтом або ж поліпшення ОЗ товариства. Фондовіддача з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією та свідчить про те, що на товаристві рік за роком спостерігається підвищення ефективності використання основних засобів.

Рис. 2.7 відображає зміну чисельності персоналу на ТОВ «КСГ ДНІПРО» за останні роки. З рис. 2.7 можна побачити, що з кожним роком чисельність персоналу збільшується. Висновком цього є збільшення виробництва продукції. Тобто, щоб забезпечити збільшення обсягу

виробництва продукції, ТОВ «КСГ ДНІПРО» збільшує чисельність свого персоналу.

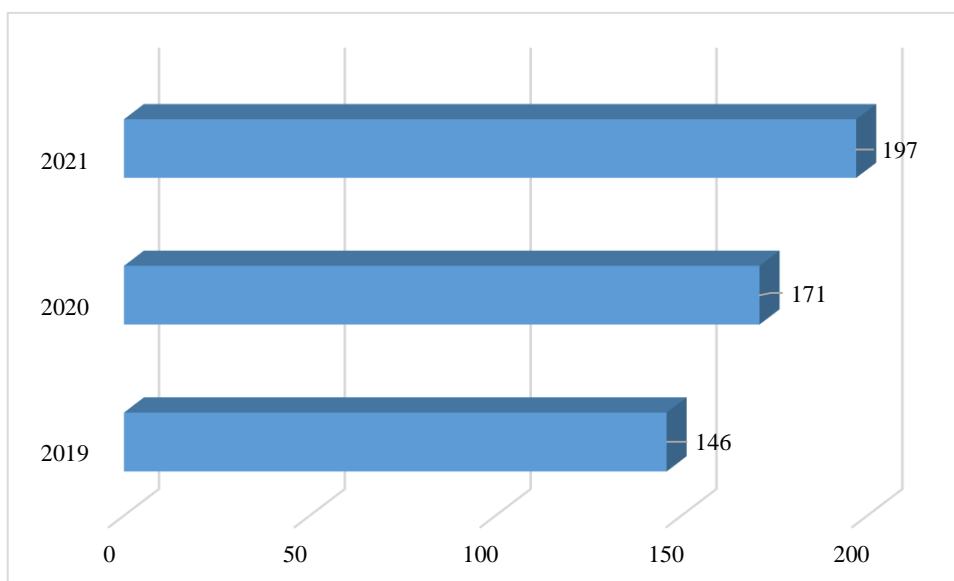


Рис. 2.7 Середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Тенденцію збільшення продовжує і заробітна плата на одного працівника (рис. 2.8).

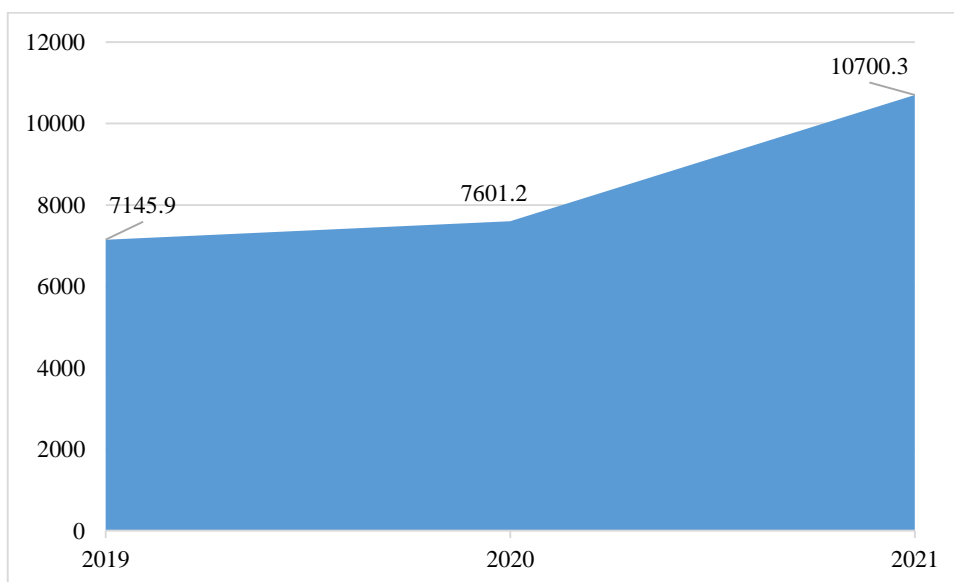


Рис. 2.8 Середньомісячна ЗП на одного працівника, грн

Рис. 2.8 ілюструє стабільне збільшення заробітної плати працівників, незважаючи на кризу через пандемію в 2019 році. В 2020 році ЗП на одного працівника склала 7601,2 грн, що на 455,3 грн (або на 6,37%) більше за

минулий рік, а в 2021 році ЗП на одного працівника є вищою на 3099,1 грн (або на 40,77%), ніж в 2020 році, і дорівнює 10700,3 грн.

На рис. 2.9 показано, як змінилася продуктивність праці за останні роки.

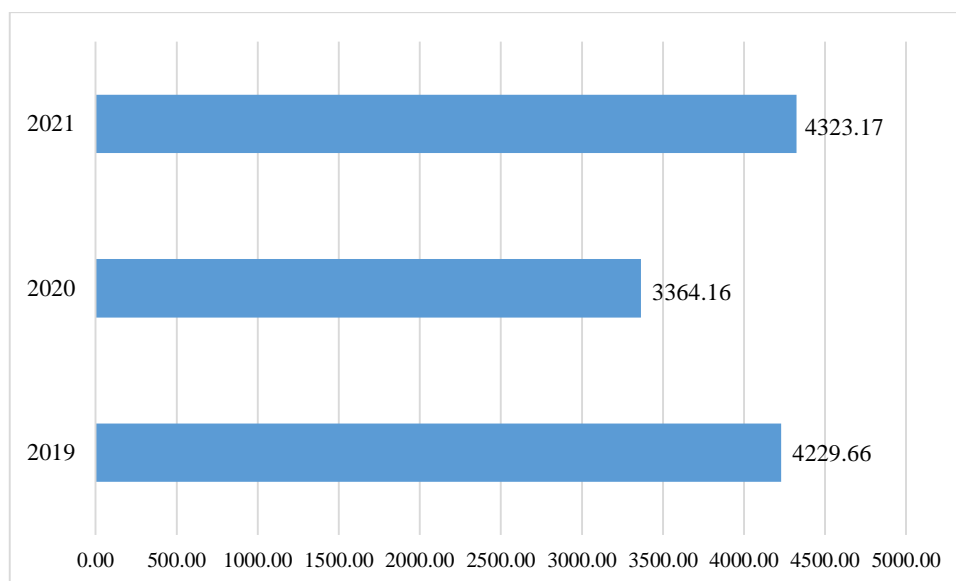


Рис. 2.9 Продуктивність праці, тис грн

Виходячи з рис. 2.9, продуктивність праці в 2020 році є нижчою за 2019 рік за рахунок зниження виручки в 2020 році, проте в 2021 році продуктивність праці є вищою як за 2019 рік, так і за 2020 рік.

На рис. 2.9 зображено зміну фонду оплати праці за останні три роки діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО».

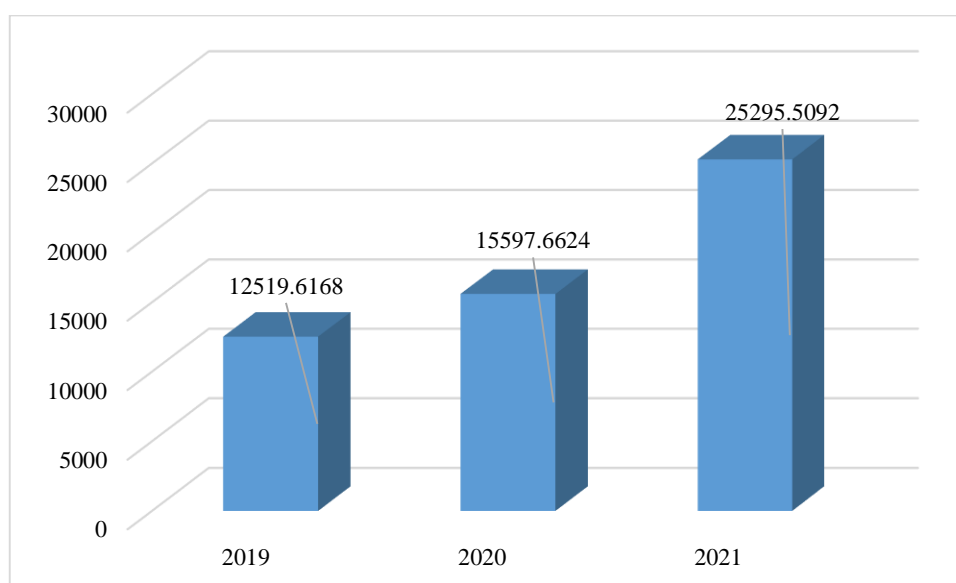


Рис. 2.9 Фонд оплати праці ТОВ «КСГ ДНІПРО», тис грн

За рахунок збільшення кількості персоналу на товаристві, а також підвищенню їх заробітної плати, підвищився і фонд оплати праці, про що свідчить рис. 2.9. В 2021 році значення цього показника є вищим на 12775,89 тис грн (або на 102,5%), порівняно з 2019 роком, та на 9 698 тис грн (або на 62,18%), порівняно з 2020 роком.

Виходячи з аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО», можна сказати, що за останні рока воно досить прибуткове і ефективно веде свою діяльність. Єдиним збитковим роком був 2019 рік. Причиною цього була неочікувана поява коронавірусу.

### 2.3. Фінансово-операційний аналіз ТОВ «КСГ ДНІПРО»

В табл. 2.2 наведено фінансові та операційні результати ТОВ «КСГ ДНІПРО» за останні роки, що дозволить зробити висновки щодо ефективності його діяльності.

Порівнюючи 2020 рік з 2019 роком, виручка та собівартість продажів нижчі на 10,68% та 27,51% відповідно, і в першу чергу в сегменті рослинництва, на який більше впливають сезонність та погодні умови. Зниження виручки було спричинено раптовим виникненням коронавірусу, проте в 2021 році виручка та собівартість реалізації вищі на 44,09% і 28,64%, порівняно з 2020 роком, завдяки виключно хорошому врожаю 2021 року. Якщо порівнювати 2021 рік з 2019, то виручка зросла на 28,7%, а собівартість продажів знизилась на 6,75%.

Загальний прибуток товариства має позитивну тенденцію, про що свідчить його щорічний ріст. Так, в 2020 року загальний прибуток становив 6248 тис дол, що на 139,57% більше, ніж в 2019 році (3608 тис дол). В 2021 році загальний прибуток також вище на 107,2% за попередній і дорівнює вже 12946 тис дол. Порівнюючи загальний прибуток в 2021 та 2019 роках, можна сказати, що цей показник виріс майже в 4 рази, тобто на 396,4%.



Таблиця 2.2

## Фінансові та операційні результати ТОВ «КСГ ДНІПРО» [28, 29, 30]

Стаття (в тис дол)	Рік	2019	2020	2021	2020 від 2019, %	2021 від 2020, %	2021 від 2019, %
Дохід		23 889	21 338	30 746	(10,68)	44,09	28,70
Прибуток/(збиток) від біологічної трансформації, чиста		5 652	4 434	7 316	(21,55)	65,0	29,44
Собівартість продажів		(26 933)	(19 524)	(25 116)	(27,51)	28,64	(6,75)
<b>Загальний прибуток</b>		<b>2 608</b>	<b>6 248</b>	<b>12 946</b>	<b>139,57</b>	<b>107,20</b>	<b>396,40</b>
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати		(2 196)	(1 902)	(2 293)	(13,39)	20,56	4,42
<b>Прибуток від основної діяльності</b>		<b>412</b>	<b>4 346</b>	<b>10 653</b>	<b>954,85</b>	<b>145,12</b>	<b>2485,68</b>
Фінансовий дохід		7	4	31	(42,86)	675,00	342,86
Фінансові витрати		(3 215)	(2 071)	(2 610)	(35,58)	26,03	(18,82)
Прибуток/(збиток) від обміну іноземної валюти, чистий		2 835	(4 934)	144	(74,04)	(70,8)	49,21
Прибуток/(збиток) від реструктуризації боргу		19 741	16 397	-	(16,94)	(100,00)	(100,00)
Прибуток/(збиток) від вибуття дочірніх компаній		(3 710)	(196)	16 820	(94,72)	8481,63	353,37
Інші прибутки та збитки		<b>(1 929)</b>	<b>(12 063)</b>	<b>(4 763)</b>	<b>1,12</b>	<b>(60,52)</b>	<b>(146,92)</b>
<b>Прибуток до оподаткування</b>		4 141	1 483	20 275	(64,19)	1267,16	389,62
Витрати з податку на прибуток		(15)	(211)	(5)	1306,67	(97,63)	(66,67)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>4 126</b>	<b>1 272</b>	<b>20 270</b>	<b>(69,17)</b>	<b>1493,55</b>	<b>391,27</b>
Прибуток від основної діяльності		412	4 346	10 653	-954,85	145,12	2485,68
Знос та амортизація		1 686	1 676	1625	(0,59)	(3,04)	(3,62)
<b>EBITDA</b>		<b>2 098</b>	<b>6 022</b>	<b>12 278</b>	<b>187,04</b>	<b>103,89</b>	<b>485,22</b>
Інший сукупний дохід/(збиток), за вирахуванням податку на прибуток		1 942	(807)	379	-	-	-
<b>Загальний сукупний дохід/(збиток) за рік</b>		<b>6 068</b>	<b>465</b>	<b>20 270</b>	<b>(1304,95)</b>	<b>4359,14</b>	<b>334,05</b>

Загальна собівартість продажів в 2020 році нижча на 29% і становить 19,524 млн дол доларів США, порівняно з 26,933 млн дол доларів США за 2019 рік. В 2021 році собівартість реалізованої продукції вища на 44% і складає 25,116 млн дол, порівняно з 2020 роком, але на 6,75% нижче за 2019 рік. Очікується, що ця тенденція відносного зниження собівартості реалізованої продукції до доходу продовжиться. Основними факторами, що сприяють цьому, є те, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» продовжує використовувати корми власного виробництва замість їх закупівлі, успіх попередніх інвестицій підприємства в енергозберігаючі проекти та інші переваги вертикальної інтеграції.

Як наслідок, показник EBITDA підприємства ТОВ «КСГ ДНІПРО» з кожним роком стає все вище. Так, в 2021 році показник EBITDA на 103,89% вище, ніж у 2020 році та на 485,22%, порівнюючи з 2019 роком.

Загальний дохід в 2019 році був значно вищим за 2020 рік, але в 2021 році значення цього показника перевищило на 4359,14% за попередній рік та на 334,05% – за 2019 рік.

Загалом, виходячи з даних табл. 2.2, можна сказати, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» досить ефективно реалізує свою діяльність і з кожним роком розвиває свою спеціалізацію, тим самим підвищуючи свій прибуток.

Щоб проаналізувати, як ТОВ «КСГ ДНІПРО» управляє своїми активами, необхідно звернути увагу на табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Активи ТОВ «КСГ ДНІПРО» [28, 29, 30]

Активи, тис дол			
<b>Необоротні активи:</b>	2019	2020	2021
Основні засоби	19 559	15 568	15 398
Довгострокові біологічні активи	33 194	27 816	29 688
Відстрочені податкові активи	236	-	-
Активи на правах користування	1 298	716	460
<b>Всього необоротних активів</b>	<b>54 287</b>	<b>44 100</b>	<b>45,546</b>
<b>Оборотні активи:</b>			
Поточні біологічні активи	6 066	6 306	9670

Продовження табл. 2.3

Запаси та сільськогосподарська продукція	8 420	7 952	9 250
Торгова дебіторська заборгованість	2 365	1890	3880
Інші фінансові активи	2 753	1 132	442
Податки підлягають відшкодуванню	300	854	1,136
Попередньо оплачені активи	204	610	880
Грошові кошти та їх еквіваленти	299	108	637
<b>Сумарні оборотні активи</b>	<b>20 407</b>	<b>18 852</b>	<b>25 895</b>
<b>СУКУПНІ АКТИВИ</b>	<b>74 694</b>	<b>62 952</b>	<b>71 441</b>

Відповідно до табл. 2.3, в 2020 році спостерігається зменшення необоротних активів на 18,77%, порівняно з 2019 роком, за рахунок зниження основних засобів, довгострокових біологічних активів, відстрочених податкових активів та активів на правах користування. Причиною такого зниження стало незмога інвестувати кошти в необоротні активи через кризу, що спричинила поява пандемії, що в свою чергу призвело до зношення активів і втрачання їх вартості. В 2021 році, коли країна більш-менш пристосувалася до коронавірусу, необоротні активи зросли на 3,28%, порівняно з 2020 роком, що свідчить про придбання необоротних активів. Оборотні активи в 2020 році, порівняно з 2019 роком мають ту ж саму тенденцію, що і з необоротними активами, – зниження. Це зниження дорівнює 7,62% і викликане за рахунок зниження запасів та сільськогосподарської продукції, торгової дебіторської заборгованості, інших фінансових активів, грошових коштів та їх еквівалентів. Зниження оборотних активів є позитивною рисою, бо свідчить про те, що для фінансування оборотних активів товариство залучає менше грошей, що дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів. Але в 2021 році оборотні активи зростають на 37,36%. Сукупні активи в 2021 році є вищими за 2020 рік (переважно за збільшення оборотних активів), але нижчими за 2019 рік (за рахунок зниження необоротних активів). Більш наглядно ситуацію ТОВ «КСГ ДНІПРО» щодо активів можна побачити на рис. 2.10.

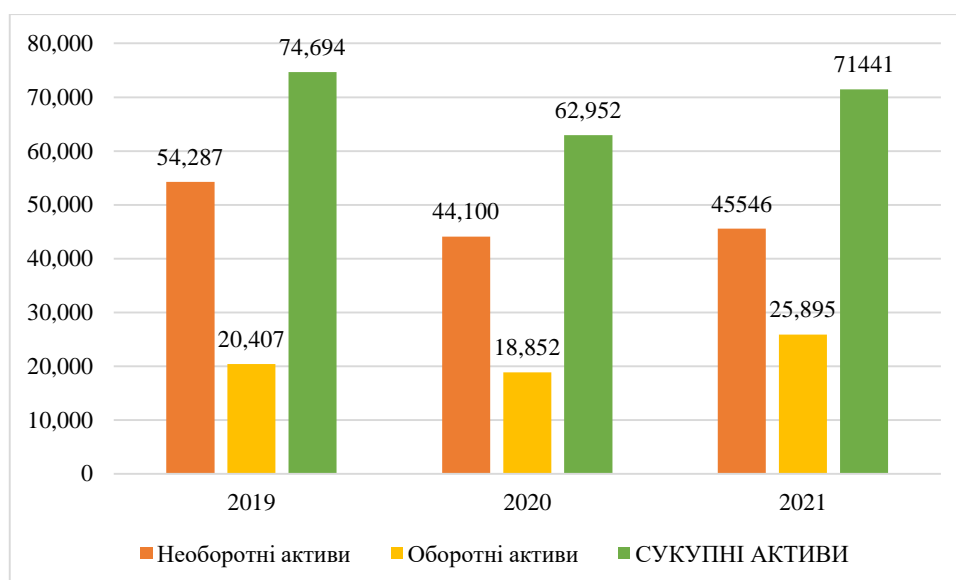


Рис. 2.10 Активи ТОВ «КСГ ДНІПРО», тис дол

В табл. 2.4 відображено основні засоби ТОВ «КСГ ДНІПРО». Виходячи з даних табл. 2.4, можна сказати, що надходить протягом років 2019, 2020 та 2021 більше ніж вибуває, що є позитивним моментом для товариства, однак якщо в 2020 році спостерігається збільшення основних засобів в цілому на 715 тис дол (або на 3,85%), то в 2021 році загальна вартість основних засобів нижча за 2020 рік на 2389 тис дол (на 12,39%). Таке зменшення відбулося за рахунок значного зменшення транспортних засобів та оргтехніки, а також будівництва, яку було в процесі.

Таблиця 2.4

## Основні засоби ТОВ «КСГ ДНІПРО», тис дол [28, 29, 30]

Групи основних фондів	Наявність на початок року, тис грн			Надійшло протягом року, тис грн			Вибуло протягом року, тис грн			Наявність на кінець звітного року		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Будівлі та споруди	9842	9842	11 797	-	538	-	265	715	-	9577	9665	11 797
Сільськогосподарське обладнання	2193	2193	2 450	-	395	148	109	504	14	2084	2084	2 584
Транспортні засоби та оргтехніка	3788	3788	291	35	120	183	56	-	-	3767	3908	474
Будівництво в процесі	2153	2153	1030	1 007	1475	1 011	18	-	-	3 142	3628	2 041
<b>Всього</b>	<b>17976</b>	<b>17 976</b>	<b>15 568</b>	<b>1 042</b>	<b>2 528</b>	<b>1 342</b>	<b>448</b>	<b>1 219</b>	<b>14</b>	<b>18 570</b>	<b>19 285</b>	<b>16 896</b>

Основними видами діяльності є розведення свиней, переробка свинини та виробництво пшениці і соняшнику. В табл. 2.5 відображено асортимент тієї продукції, на якій спеціалізується ТОВ «КСГ ДНІПРО» і дані щодо вирощування цих видів за останні роки.

Таблиця 2.5

Продукція ТОВ «КСГ ДНІПРО» [28, 29, 30]

<b>Зібрано врожаю, тон</b>	<b>Сезон</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Пшениця	Зима	14 536	17 952	31 021
Ячмінь	Зима	3 953	4 865	8 561
Ріпак	Зима	1 125	2 734	760
Соняшник	Літо	13 007	11 745	18 210
Кукурудза	Літо	5 427	2 744	9 334
<b>Всього</b>		<b>38 048</b>	<b>40 040</b>	<b>67 886</b>
Товарні свині, од.				
<b>Станом на 1 січня</b>		<b>47 426</b>	<b>38 420</b>	<b>41 416</b>
Поросята		111 049	113 634	108 158
Продажі		(120 137)	(109 958)	(105 515)
Трансфери до/з стада, нетто		82	(680)	(358)
<b>Станом на 31 грудня</b>		<b>38 420</b>	<b>41 416</b>	<b>43 701</b>

Виходячи з табл. 2.5, з кожним роком ТОВ «КСГ ДНІПРО» збільшує обсяг зібраного врожаю і в 2021 році було зібрано на 69,55% більше, порівняно з попереднім роком і на 78,42% порівняно з 2019 роком. На 2022 рік під озимими посівами зайнято 6 тис. га, з яких очікується загальний урожай 18,3 тис тон пшениці, ячменю та ріпаку. Така ж сама ситуація і зі свинями. За рахунок доброго попиту ТОВ «КСГ ДНІПРО» щорічно збільшує кількість свиней.

В табл. 2.6 можна побачити доходи від кожного сегмента окремо.

Таблиця 2.6

Виручка ТОВ «КСГ ДНІПРО» від рослинництва та свинарства за останні рока [28, 29, 30]

<b>Назва сегменту</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021 від 2020</b>	<b>2021 від 2019</b>
Рослинництво, млн дол	10,8	8,4	18,3	217,86%	169,44%
Свинарство, млн дол	11,2	10,3	11,2	8,74%	0%

Табл. 2.6 показує те, що виручка від рослинництва в 2021 році значно вище за попередні роки і, порівняно з 2020 роком, ріст складає 217,86% і 169,44%, порівняно з 2019 роком. Розмір виручки від свинарства в 2021 році повернувся на той же самий рівень, що і був в 2019 році, але перевищив виручку за 2020 рік.

## Висновки до розділу 2

«KSG Agro» – одна з найбільш динамічно зростаючих українських компаній аграрного сектору. Керуючою компанією є ТОВ «КСГ ДНІПРО». ТОВ «КСГ ДНІПРО» зареєстроване 13.12.2002 в Дніпропетровській області, Солонянський району, селище міського типу Новопокровка. Керівником організації є Немикін Юрій Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн. Напрями діяльності товариства: рослинництво; овочівництво; експортні поставки зернових; виробництво та переробка продуктів харчування; тваринництво; садівництво; виробництво пелет; постачання продуктів харчування в роздрібні мережі.

Виходячи з аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО», можна зробити висновки, що за останні рока воно досить прибуткове і ефективно веде свою діяльність, про що свідчить ріст виручки від обсягу реалізованої продукції, валового прибутку, середньорічної вартості основних засобів, фондівіддачі, кількості персоналу та їх розміру заробітної плати. Також слід зазначити, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» за останній рік (2021) збільшила обсяг сукупних активів, щорічно збільшує обсяг зібраної продукції та кількість товарних свиней. Єдиним збитковим роком для ТОВ «КСГ ДНІПРО» був 2019 рік. Причиною цього була неочікувана поява коронавірусу.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КСГ ДНІПРО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Дослідження критеріїв, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану

Для того, щоб зрозуміти, які проблеми має ТОВ «КСГ ДНІПРО», розглянемо ті проблеми, які відчуває галузь підприємництва в цілому.

Як вже було визначено в розділі 1, наразі, – в умовах воєнного стану, всі підприємства України потерпають значні втрати, що в свою чергу призводить до погіршення та значного послаблення соціально-економічного стану країни. В табл. 3.1 можна відслідкувати стан діяльності підприємств з самого початку війни (з лютого до вересня).

Таблиця 3.1

Ефективність діяльності підприємств України по відношенню до  
початку війни (за періодами) [38]

	02.03- 03.03	11.03- 13.03	11.04- 13.04	04.05- 07.05	25.05- 10.06	20.07- 31.07	09.09- 19.09
Обсяги робіт зросли суттєво (140%+)	0,0%	0,0%	3,8%	2,2%	1,4%	1,4%	2,4%
Зросли обсяги робіт (110%-130%)	0,0%	0,0%	4,7%	4,0%	3,1%	3,9%	5,6%
Практично не змінилася діяльність (100%)	1,9%	1,6%	5,9%	8,4%	8,0%	6,2%	7,6%
Зменшилися обсяги робіт (70%-90%)	5,9%	5,3%	10,6%	12,3%	16,2%	19,1%	21,3%
Працюють частково (40%-60%)	6,0%	14,3%	19,1%	24,1%	24,6%	29,4%	29,2%
Майже зупинено (10%-30%)	10,8%	24,9%	34,3%	28,5%	28,1%	26,0%	22,7%
Повністю зупинено (0%)	75,3%	53,9%	21,6%	20,6%	18,7%	13,9%	11,1%

Згідно даних табл. 3.1, з самого початку війни (березень) ефективність підприємства залишилася на тому ж самому рівні тільки у 1,9% підприємств, проте 75,3% повністю зупинило свою діяльність, у інших діяльність



підприємств знизилась від 10% до 90%. Протягом півроку, коли населення звиклося з воєнним станом, а влада країни запустила ряд програм, направлених на підтримку підприємців, стан ефективності діяльності підприємств поступово знижувалась. Таким чином, в вересні тих підприємств, які повністю зупинили свою діяльність на початку повномасштабної війни стало 11,1%, що на 64,2% менше за березень, а починаючи з квітня, стали з'являтися ті підприємств, діяльність яких почала зростати (обсяги робіт таких підприємств склали дорівнювали від 110% і вище, в порівнянні з довоєнним станом). Темпи росту ефективності діяльності підприємств з початку війни можна побачити на рис. 3.1.

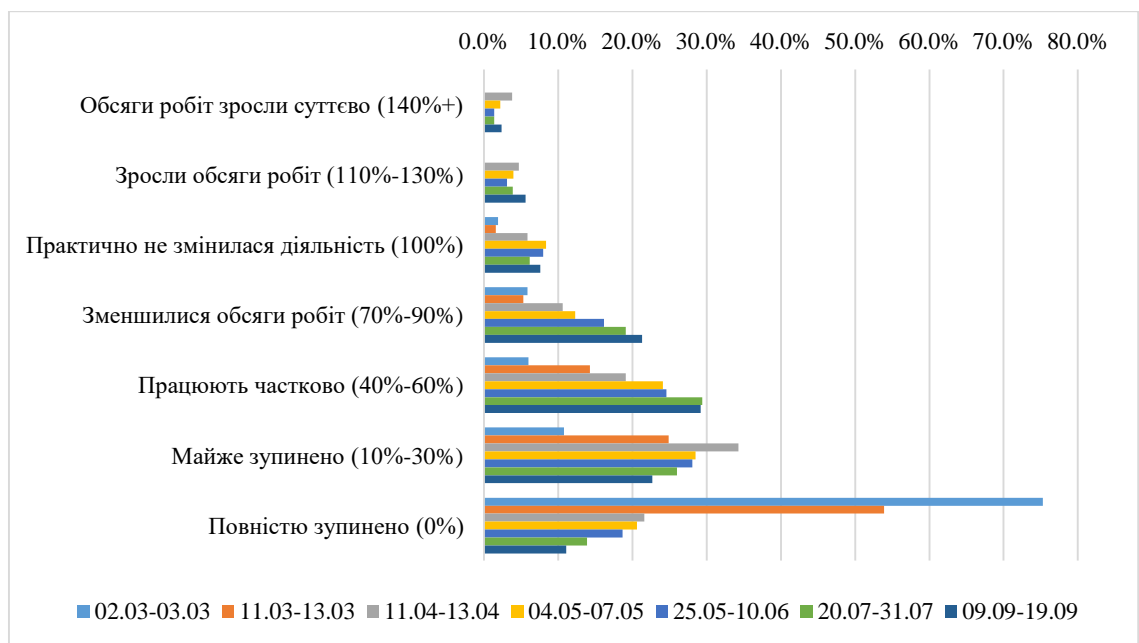


Рис. 3.1 Ефективність діяльності підприємств України по відношенню до початку війни (за періодами)

В дод. В можна побачити, підприємства якої галузі постраждали більш всього від воєнний дій. Виходячи з табл. 3.2, найбільш постраждалими підприємствами стали ті, які займаються: мистецтвом, спортом, розвагами та відпочинок (станом на вересень 26,7% підприємств призупинено); будівництвом (20,20% підприємств припинило діяльність); сільським, лісовим та рибним господарством (зупинено діяльність 18,2% підприємств). Найменш

постраждалими можна вважати підприємства, які займаються транспортом, складським господарством, поштовою та кур'єрською діяльністю (призупинено 4,2%), а також телекомунікаціями (4,8%).

З початком війни підприємства зіткнулись з проблемою щодо персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Ситуація щодо персоналу на підприємствах (станом на вересень) [38]

	10.06	31.07	19.09
Частка персоналу, які працюють на умовах скорочення ЗП, %	27%	26%	22%
Частка персоналу (по відношенню на 23.02), що відправлена у відпустку, %	20%	18%	18%
Частка персоналу (по відношенню на 23.02), що скорочена на поточний момент або залишили роботу та виїхали за кордон, %	20%	24%	28%
Працівників скорочено в мережі об'єднань малих і середніх підприємств, осіб	1 320 000		

Виходячи з табл. 3.2, частка персоналу, які продовжують працювати зі скороченою заробітною платою поступово знижується, порівняно з довоєнним станом, що можна сказати і про ту частку персоналу, що відправлена на відпустку, проте цей процент все одно залишається великим. Але слід зазначити, що частка скороченого персоналу продовжує зростати. На рис. 3.2 продемонстровано різницю ситуації щодо персоналу на підприємствах.

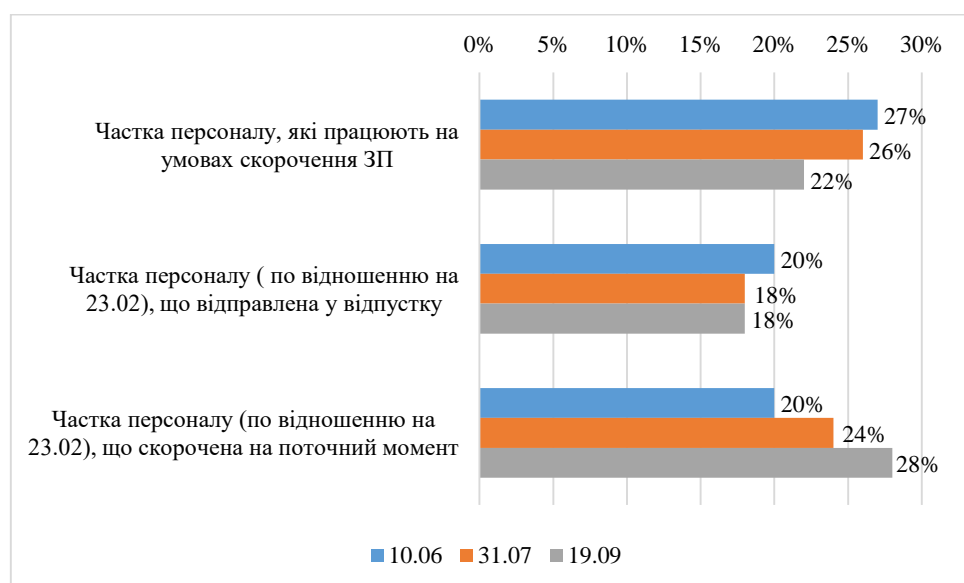


Рис. 3.2 Ситуація щодо персоналу на підприємствах (станом на вересень)

Зазначені показники свідчать про те, що підприємства за рахунок скорочення діяльності своїх підприємств нездатні утримувати всю кількість персоналу, яка було до початку повномасштабної війни.

Для вирішення проблем, з якими стикнулися більшість підприємств в умовах воєнного стану, держава запровадила багато заходів та різноманітних програм, які направлені на збереження ефективності діяльності різноманітних підприємств. До цих заходів та програм можна віднести:

- податкові пільги;
- кредитування 0% / 5-7-9%;
- допомога Дія.Бізнес / Офісу з розвитку підприємництва та експорту;
- бронювання ключового персоналу від призову;
- включення товарів до переліку критичного імпорту;
- грантові програми (eРобота та ін.);
- допомога держави у релокації підприємств;
- локалізація для тендерних закупівель;
- фінансування експорту через ЕКА, страхування експорту;
- лізинг продукції українського машинобудування.

Незважаючи на той перелік програм, що пропонує держава для підтримки українського підприємництва, не всі підприємці користуються такими пропозиціями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Використання державних заходів та програм, направлених на збереження ефективності діяльності підприємств [38]

Заходи та програми	Відсоток підприємств
Податкові пільги	17,50%
Кредитування 0% / 5-7-9%	6,30%
Допомога Дія.Бізнес / Офісу з розвитку підприємництва та експорту	4,90%
Бронювання ключового персоналу від призову	3,70%
Включення товарів до переліку критичного імпорту	3,60%
Грантові програми (eРобота та ін.)	3,50%
Гранти від міжнародних партнерів України	2,40%
Допомога держави у релокації підприємств	1,30%

Продовження табл. 3.3

Локалізація для тендерних закупівель	0,90%
Фінансування експорту через ЕКА, страхування експорту	0,50%
Лізинг продукції українського машинобудування	0,10%
Жодним	65,20%

Як можна побачити з табл. 3.3, та частка підприємств, які користуються державними заходами підтримки, складає 34,8%, проте 65,2% підприємств не користуються даними пропозиціями. Рис. 3.3 наглядно ілюструє динаміку користування підприємцями державних заходів підтримки.



Рис. 3.3 Використання державних заходів та програм, направлених на збереження ефективності діяльності підприємств

Виходячи з рис. 3.3, можна побачити, що найбільша кількість підприємств користуються податковими пільгами, кредитування та допомогою Дія.Бізнес і офісом з розвитку підприємництва та експорту, найменша – лізинг продукції українського машинобудування.

Збільшення кількості підприємств, які будуть користатися наведеними вище заходами, призведе до поліпшення стану ефективності українського підприємництва.

Російське вторгнення в Україну, яке розпочалося наприкінці лютого 2022 року продовжує становити загрозу для ТОВ «КСГ ДНІПРО». Оскільки основні активи та діяльність товариства знаходяться в Україні, ці події можуть суттєво вплинути на неї.

У відповідності до наведеного вище аналізу стану галузі, ТОВ «КСГ ДНІПРО» належить до тих підприємств, де обсяг робіт зменшився на 70-90%, а частка персоналу знизилась на, приблизно, 25% за рахунок виїзду працівників за кордон. ТОВ «КСГ ДНІПРО» скористалася такими державними заходами, як податкові пільги та бронювання ключового персоналу від призову.

З початком введення воєнного стану в безпосередній близькості від активів ТОВ «КСГ ДНІПРО» не велося бойових дій. Свиноферма товариства та її поля розташовані в центрі України, де ще не було таких потужних бойових дій, як на сході України, проте ТОВ «КСГ ДНІПРО» посилило охорону навколо свиноферми та тимчасово перенесла свою штаб-квартиру з міста Дніпро до Чернівців, міста поблизу західного кордону України та далі від російської агресії.

ТОВ «КСГ ДНІПРО» вжило додаткових заходів для мотивації та захисту персоналу господарств товариства в період бойових дій в Україні. Оскільки свиноферма є одним із стратегічно важливих напрямів продовольчої безпеки Дніпропетровської області, внесок її працівників у перемогу над ворогом полягає у злагодженій та ефективній роботі колективу. У зв'язку з цим, за підтримки Асоціації свинарів України (АСУ) через Дніпропетровську облдержадміністрацію ТОВ «КСГ ДНІПРО» передало до Мінагрополітики списки працівників свинокомплексу, яких буде звільнено від мобілізації.

ТОВ «КСГ ДНІПРО» продовжує відвантажувати свинину на замовлення споживачів, у тому числі в торгові мережі «Сільпо» та «Варус». Поставки

здійснюються не тільки в Дніпропетровську область, де частка ринку свинини товариства становить 50%, але і в Запоріжжя. У Запорізькій області сьогодні складна гуманітарна ситуація, в тому числі із забезпеченням продуктами харчування. А водії підприємства, ризикуючи життям, здійснюють доставку в магазини «Сільпо» в Запоріжжі та Запорізькій області.

Ключовим пріоритетом як для ТОВ «КСГ ДНІПРО», так і для країни в цілому є весняна посівна кампанія. Товариство повністю готове: має достатні запаси насіння, палива, добрив.

Наразі суттєво зростають ціни як на зернові, так і на свинину. Як приклад цього, у січні 2022 року ціни на ф'ючерси на продовольчу пшеницю на біржі «Euronext» коливалися від 255 до 280 євро за тонну, а в березні 2022 року ціни на ті самі ф'ючерси вже зросли до 320 – 360 євро за тонну.

Очікується, що як урожай озимих культур, який має відбутися приблизно у травні, так і запланований урожай літніх культур, який має відбутися приблизно у вересні, на додаток до постійного постачання свинини, мають підтримувати прибутковість ТОВ «КСГ ДНІПРО» на достатньому рівні для забезпечення її операційних потреб, а також фінансування будь-якого запланованого ремонту та технічного обслуговування обладнання.

В табл. 3.4 відображено ті критерії, з якими ТОВ «КСГ ДНІПРО» справляється та не мають впливу на ефективність його діяльності, незважаючи на ті негативні чинники, що несе за собою повномасштабна війна.

Таблиця 3.4

Критерії, які не впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» під час війни

№	Критерії	Джерело визначення	Характеристика впливу на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО»
1	Строки корисного використання майна, завод і обладнання	управлінська експертиза, заснована на історичних закономірностях	Не впливає (бої в безпосередній близькості від активів підприємства не відбувалися)

## Продовження табл. 3.4

2	Резерв на очікувані кредитні збитки протягом усього життя	вимірюється як поточна вартість усіх недоліків грошових коштів (тобто різниця між грошовими потоками, належними підприємству згідно з контрактом, і грошовими потоками, які підприємство очікує отримати)	Не впливає (підприємство не має клієнтів у Росії. Кредитний ризик зосереджений у кількох місцевих клієнтів у Дніпропетровській області України)
3	Справедлива вартість сільськогосподарської продукції (справедлива вартість мінус витрати на продаж на дату збору врожаю)	з посиланням на ринкові ціни на зерно та м'ясо, отримані із зовнішніх джерел (товарних бірж, незалежної галузевої статистики, державних закупівельних цін)	Не впливає (ціни на зерно зросли лише через зменшення пропозиції. Очікується збільшення цін на м'ясо)
4	Очікувана врожайність на жнивах	на основі історичних закономірностей	Не впливає
5	Ринкові ціни на зерно	із зовнішніх джерел (товарні біржі, незалежна промислова статистика, державні закупівельні ціни)	Не впливає (ціни зросли лише через зменшення пропозиції)
6	Час збору врожаю	на основі історичних закономірностей	Не впливає
7	Облікова ставка	середньозважена вартість капіталу на основі профілю ризику підприємства	Невизначено
8	Очікуваний послід на опорос	на основі історичних закономірностей	Не впливає
9	Середньопродуктивне життя свиней	на основі внутрішніх статистичних спостережень	Не впливає
10	Очікуваний обсяг м'яса на дату забою	на основі історичних закономірностей	Не впливає
11	Ринкові ціни на м'ясо	з зовнішніх джерел (промислова статистика, державні закупівельні ціни)	Не впливає (очікується, що буде збільшуватися з інфляцією)
12	Облікова ставка	середньозважена вартість капіталу на основі профілю ризику Групи	Невизначено

Незважаючи на ті заходи, що були реалізовані товариством задля своєї безпеки під час повномасштабної війни, все одно виникає ряд обставин, які негативно впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Критерії, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ  
ДНІПРО» під час війни

№	Критерії	Джерело визначення	Характеристика впливу на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО»
1	Нестача сховищ/холодильників	Управлінська експертиза	Впливає (не вистачає міста для зберігання виробленої продукції)
2	Витрати на вирощування, збирання та інші виробничі витрати, включаючи витрати на оренду землі	засновано на історичній інформації та скориговано, де необхідно, відповідно до нового матеріалу вимог та технології виробництва, які зараз використовуються	Впливає (більша кількість витрат на виробництво зросла)
3	Витрати виробництва	засновано на історичній інформації та скориговано, де необхідно, відповідно до нового матеріалу вимог та технології виробництва, які зараз використовуються	Впливає (більша кількість витрат на виробництво зросла)
4	Транспортування в Грузію	Управлінська експертиза	Впливає (підвищена вартість транспортування через неспроможність доставляти продукцію морем)
5	Нестача кадрів	Управлінська експертиза	Впливає (нестача кадрів через відтік робітників за кодон)
6	Зменшення обсягів виробництва продукції	Управлінська експертиза	Впливає (зниження прибутку)

Таким чином, виходячи з табл. 3.5, до тих критеріїв, які мають негативний вплив на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО», можна віднести: нестача сховищ/холодильників; збільшення витрат на вирощування рослинництва та виробництво тваринництва; транспортування в Грузію; нестача кадрів; зменшення обсягів виробництва продукції.



### 3.2 Визначення напрямів і шляхів вирішення проблем ТОВ «КСГ ДНІПРО» в умовах воєнного стану

Виходячи з підрозділу 3.1, можна виділити таку ієрархію проблем, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО»:

1. Нестача кадрів;
2. Нестача сховищ/холодильників;
3. Зменшення обсягів виробництва продукції;
4. Збільшення витрат на вирощування, збирання та інші виробничі витрати, включаючи витрати на оренду землі;
5. Збільшення витрат виробництва;
6. Труднощі транспортування в Грузію.

Деякі проблеми не можуть бути швидко вирішено через повномасштабну війну та чинники, до яких вона призводить (наприклад, інфляція). До таких проблем можна віднести: збільшення витрат на вирощування, збирання та інші виробничі витрати, включаючи витрати на оренду землі, витрат на оренду; збільшення витрат виробництва; труднощі транспортування в Грузію. Проте є проблеми, які потребують першочергового втручання та можуть бути вирішені силами товариства: нестача кадрів (зменшення обсягів виробництва продукції) та нестача сховищ/холодильників.

Слід зауважити, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» відноситься до тих підприємств, що забезпечує країну продовольчою безпекою. В умовах війни, як вже було визначено в розділі 1, дуже важливо підтримувати продовольчу безпеку країни, тому наразі одним з головних завдань для ТОВ «КСГ ДНІПРО» є не лише утримувати той рівень обсягу виробництва, який був в довоєнний період, але і намагатись його збільшити. Відзначимо, що товариство не зазнало втрат будівель, полів та тварин, тому для досягнення тієї цілі, яка полягає в збільшенні обсягів виробництва та більш активне забезпечення держави продовольчою безпекою (продовольчими товарами), залишається підбір якісного та кваліфікованого персоналу.

Як вже було відзначено раніше, ТОВ «КСГ ДНІПРО» втратило до 25% персоналу з початку війни через виїзд робітників в інші регіони України або за кордон з метою пошуку безпечного середовища. Втрата персоналу такої частки призводить до швидкого падіння ефективності товариства. Як наслідок, це призвело до зниження обсягів виробництва до 30%. Через те, що на ТОВ «КСГ ДНІПРО» всі кадри мали спеціальні знання та багаторічний досвід, які забезпечували високу якість продукції, таку проблему можна вважати критичною для товариства. Тобто в таких умовах, перед ТОВ «КСГ ДНІПРО» виникає задача, яка полягає в швидкому підборі персоналу, а також його навчанні на заміну того, який вибув в умовах війни.

Для цього рекомендується активно контактувати з центрами зайнятості, а також з випускниками навчальних закладів (старші класи школи або студенти вищих навчальних закладів). Виходячи з того, що в умовах війни значно знизився рівень зайнятості і тепер знайти роботу стає набагато складніше, то очікується, що процес вербування випускників навчальних закладів на тих умовах, що пропонує ТОВ «КСГ ДНІПРО», не буде складним.

Окрім цього, для швидкого навчання та використання нового персоналу на виробництві, необхідно запровадити курси, які забезпечать цей персонал як теоретичними знаннями, так і практичними навичками. Для більшого стимулювання нових працівників курси з теорії та практики будуть оплачуватись товариством. До практичних навичок також можна долучити той персонал, який залишився на товаристві (залишилося близько 75%), які вже мають не тільки теоретичні знання, але і досвід роботи на ТОВ «КСГ ДНІПРО» в різних умовах. Як було зазначено в дод. Б, на товаристві присутні відділи з загальних питань, маркетингу, економіки, логістики та виробництва, тому новий персонал потрібно розподілити на відповідні до відділів тренінги (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Курси для навчання нового персоналу ТОВ «КСГ ДНІПРО»

Назва	Опис	Час та вартість	Кількість осіб
Таргетинг для початківців (для відділу маркетингу) [48]	Проводить: Promodo Academy - єдиний центр освіти Digital-фахівців. Програма: 1. Основи таргетованої реклами; 2. Структура рекламної кампанії; 3. Аналіз рекламних кампаній в Ads Manager; 4. Копірайтинг та дизайн для таргетингу; 5. Установка Pixel (технічне заняття); 6. Медіаплан; 7. Реклама у LinkedIn; 8. Реклама у соц. Мережах. Протягом курсу людина: навчиться ставити завдання та цілі для таргетованої реклами; з'ясує, як грамотно добирати, оптимізувати, оцінювати та створювати аудиторії для рекламних кампаній; зрозуміє, як створювати й запускати рекламні кампанії.	Тривалість – 18 годин. Вартість одного місяця – 3912 грн	3
BAS: бухгалтера, управлінці, менеджери, економісти (для відділу загальних питань та економіки) [52]	Проводить: Центр Сертифікованого Навчання «ІТ-Центр». Програма: BAS Бухгалтерія; BAS КУП (Комплексне управління підприємством); BAS Управління торгівлею; зарплата і управління персоналом; управління торговим підприємством; управління виробничим підприємством.	Тривалість – 40 годин. Вартість одного місяця – ≈4000 грн	5
Менеджер ЗЕД. Логістика, закупівля, митна справа (для відділу логістики) [43]	Проводить: Good school – навчальний центр. Програма: логістика ЗЕД, основні цілі та завдання; основи закупівельної логістики у сфері ЗЕД; логістика управління запасами; виробнича логістика; розподільна логістика у сфері ЗЕД; Інкотермс 2010, 2020, відмінності; транспортна логістика у сфері ЗЕД; складська логістика у сфері ЗЕД; інформаційна логістика; фінансова логістика у сфері ЗЕД; основи митного оформлення.	Тривалість – 20 годин. Вартість одного місяця – 3900 грн	4
Переробка продукції з рослинництва та тваринництва (для відділу виробництва)	Проводить: ТОВ «КСГ ДНІПРО». Отримання практичних знань та навичок буде надаватися досвідченим персоналом ТОВ «КСГ ДНІПРО», після якого нові працівники зможуть самостійно та якісно виконувати різноманітні види роботи з переробки продукції рослинництва та тваринництва.	Тривалість – 48 години. Вартість (за рахунок премії працівникам-викладачам) – ≈ 1000 грн (разом)	37

Таким чином, витрати на навчання персоналу складуть 48 336 грн. Для оплати тренінгів кошти можуть бути взяті з прибутку ТОВ «КСГ ДНІПРО». Це дозволить товариству уникнути збитки від бракуючого персоналу та зберегти фактичні (довоєнні) обсяги виробництва продукції. Ті знання, які новий персонал буде отримувати на тренінгах, а також ті практичні навички, що будуть отримані за рахунок наставництва досвідчених працівників, забезпечать швидку підготовку кадрів, які замінять робочі місця тих працівників, які залишили товариство через війну.

Не дивлячись на вирішення проблеми з нестачею персоналу, наступною проблемою, яка виникає внаслідок активних бойових дій та потребує швидкого реагування, є нестача сховищ.

Як вже відомо з розділу 2, продукція тваринництва ТОВ «КСГ ДНІПРО» в довоєнні часи частково була направлена на ринок Грузії, більш того, товариство прагнуло увійти у п'ятірку постачальників. Однак, за даними Київської школи економіки [46], станом на 9 червня 2022 року для агропромислових підприємств виникла проблема щодо транспортування продукції в інші країни через блокування портів. Так, сумарні втрати через зменшення обсягів виробництва, подорожання виробничих факторів та блокування портів склало 23,3 млрд дол. Тобто, через блокування портів, через ту частку продукції, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» не встигло реалізувати в Грузію, виникають труднощі щодо додаткових місць, а також безпеки зберігання цієї продукції на товаристві.

Для вирішення цієї проблеми необхідно будівництво холодильної камери, яка надасть змогу товариству вмістити та довго тримати великий об'єм тієї продукції, яка не може бути швидко перероблена.

Будівництво холодильної камери з сендвіч-панелей середньої температури (від -5 до +5 градусів) та розміром приблизно 100 м кв буде призначена для тривалого зберігання (рис. 3.4). В холодильній камері будуть зберігатися перероблена продукція як зі свинини, так і з культур.



Рис. 3.4 Приміщення холодильної камери

Сендвіч-панелі є самонесучими, їм не потрібні прив'язки до стін будівлі. Холодильна камера з сендвіч-панелей відрізняється від інших видів швидкістю побудови (декілька днів), а також дешевизною монтажних робіт. Будівництвом холодильної камери буде займатися ТОВ «Компанія Холод».

Для безпеки зберігання продукції будівництво сендвіч-панелей планується зробити у вже існуючому підземному сховищі ТОВ «КСГ ДНІПРО». Приблизна вартість будівництва складає 5 700 000 грн.

Реалізація проекту щодо будівництва такого типу холодильника має високу вартість в і без того складні часи для товариства, тому пропонується забезпечити фінансування управлінського персоналу товариства курсів з

грантрайтингу, де робітники навчаться якісно розробляти проекти для їх подальшої подачі на отримання грантів від різних міжнародних або вітчизняних організацій.

Тренінг з отримання грантів буде проводитися організацією «USAID». Характеристика тренінгу представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Характеристики тренінгу з отримання грантів

Складова тренінгу	Характеристика
Робітники отримують	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експертність (цілісне розуміння процесу здобуття грантів з покроковою деталізацією);</li> <li>– Навички (практичні навички визначення цілей грантового проекту та оптимізації проекту відповідно до вимог грантових програм);</li> <li>– Готовий проект (грантовий проект, оформлений відповідно до вимог грантових організацій, готовий до подання на здобуття фінансування);</li> <li>– Стратегію (ефективну стратегію пошуку та аналізу цільових фондів для потреб конкретного проекту).</li> </ul>
Програма	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введення у грантрайтинг;</li> <li>– Стратегія та етапи грантрайтингу;</li> <li>– Як обрати фонд для фінансування;</li> <li>– Як подати свій проект;</li> <li>– Бюджет проекту – правила фінансового обґрунтування;</li> <li>– Стратегія виконання: етапи, завдання, кроки;</li> <li>– Завершальні етапи грантрайтингу.</li> </ul>
Тривалість	1 місяць
Вартість	Безкоштовно

Таким чином, виходячи з табл. 3.7, персонал безкоштовно отримає необхідні навички для створення проекту щодо будівлі холодильної камери.

До прикладу грантів, які зможуть забезпечити фінансування будівлі холодильної камери, можна віднести [36, 45]:

– Грант на переробне підприємство від держави. Розмір гранту складає до 8 млн. грн., за умови створення не менше 25 робочих місць та 30% фінансування проекту за кошти підприємства. Заявку на грант можуть подати майбутні підприємці, діючі ФОП або юридичні особи: які не перебувають і не провадять господарську діяльність на тимчасово окупованій території України; які не провадять господарську діяльність на території Росії; які не

перебувають під санкціями; щодо яких не порушено справи про банкрутство; щодо яких відсутнє рішення суду про притягнення до кримінальної відповідальності за корупцію; які не мають заборгованості перед бюджетом. Витратити грант можна на придбання основних засобів виробництва (верстати, технологічне обладнання); введення в експлуатацію верстатів, технологічного обладнання; доставку придбаних верстатів, технологічного обладнання. У разі отримання гранту підприємець має: створити від 25 робочих місць; здійснювати діяльність не менше 3 років; сплачувати податки в бюджет, зокрема, за працевлаштування робітників.

– Грант від USAID. Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО) розрахована на п'ять років (до 2024 р.) та має максимальне обмеження вартості на 1 заявку 1 млн дол США, за умови 25% фінансування проекту за кошти підприємства. Вона покликана сприяти зміцненню сільськогосподарського виробництва у тих сільських громадах України, які найбільше цього потребують, з особливою увагою до визначених областей (Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська, Харківська, Полтавська, Одеська та Черкаська). До основних напрямів діяльності програми належать: 1) забезпечення зростання доходів сільськогосподарських підприємств завдяки удосконаленню процесів виробництва та доступу до ринків збуту; 2) розширення доступу аграрних до необхідних допоміжних послуг (фінансування, зрошення, дорадчі послуги); та 3) створення більш сприятливого середовища для діяльності виробників на основі прозорості та рівноправної державної політики і регулювання аграрного сектору.

Виходячи з умов державного гранту, товариство зобов'язується створити 25 робочих місць, до яких можуть увійти: охорона, технологи, обслуговуючий персонал та ін. Окрім набору персоналу, підприємство повинно сплатити 30% (1 710 000 грн) вартості проекту (холодильної камери), що є цілком можливим, враховуючи прибуток товариства за останні роки.

Порівнюючи з умовами державного гранту, умови гранту від USAID є простішими. Тобто, за умовами цього гранту не потрібно збільшувати кількість персоналу в товаристві, а відсоток фінансування гранту коштами товариства буде складати 25% (1 425 000 грн).

Виходячи з інформації щодо вартості створення холодильної камери на ТОВ «КСГ ДНІПРО», витрати на створення проекту будуть складати фінансування відсотка (1 710 000 грн або 1 425 000 грн), в залежності від одержаного гранту. Тобто, навчання персоналу в написанні грантів дозволить товариству заощадити до 4 275 000 грн.

Таким чином, швидкий підбір персоналу та його навчання відноситься до тих проектів, які не потребують великих інвестицій в реалізацію, проте відіграє важливу роль в ефективності діяльності товариства. Швидка заміна того персоналу, який вибув внаслідок війни, дозволить підприємству не тільки досягати тих обсягів виробництва, які були в довоєнний період, але і перевищувати його, що необхідно для забезпечення продовольчої безпеки в умовах повномасштабної війни. Проект щодо будівництва холодильника відноситься до інвестиційних проектів і потребує багато фінансових витрат на його реалізацію. Наявність холодильника на ТОВ «КСГ ДНІПРО» допоможе уникнути проблем щодо зберігання продукції, яка не може бути негайно перероблена та, як наслідок, її зіпсування. Для мінімізації коштів на будівництво холодильника запропоновано навчання персоналу грантрайтингу, що в свою чергу дозволить товариству подати правильно прописаний план щодо цього проекту на фінансування вітчизняними або міжнародними організаціями.

### 3.3. Обґрунтування доцільності запропонованих шляхів

В результаті запропонованих заходів в підрозділі 3.2, а також за умови отримання державного гранту буде спостерігатися ріст таких показників: виручка від обсягу реалізованої продукції (на 27,3%), собівартість реалізованої



продукції (на 22,6%), валовий прибуток (на 48,26%), рентабельність витрат на реалізацію (на 3,01%), рентабельність витрат на виробництво (на 4,69%), середньорічна вартість основних засобів (на 1,34%), фондвіддача (на 25,59%), середньооблікова чисельність персоналу (на 12,69%), продуктивність праці (12,96%) та фонд оплати праці (12,69%). Кількість персоналу товариства буде збільшено за умовами отримання гранту (на 25 осіб), а за рахунок будівництва холодильної камери, збільшиться вартість основних засобів товариства. Результати розрахунку ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» надаються в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» після впровадження запропонованих заходів

Показник	Од. вим.	Базовий рік	Проектований рік	Відхилення	
				+,-	%
Виручка від обсягу реалізованої продукції	тис. грн.	851 664	1 084 150	232 486	27,30
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	695 713	852 944	157 231	22,60
Валовий прибуток/збиток	тис. грн.	155 951	231 206	75 255	48,26
Рентабельність витрат на реалізацію	%	18,31	21,33	3,01	
Рентабельність витрат на виробництво	%	22,42	27,11	4,69	
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	426 525	432 225	5 700	1,34
Фондвіддача	грн./грн.	1,997	2,508	0,512	25,59
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	197	222	25	12,69
Продуктивність праці	тис.грн./особу	4323,17	4883,56	560,39	12,96
Фонд оплати праці	тис.грн.	25295,51	28505,60	3 210,09	12,69
Середньомісячна ЗП на одного працівника	грн/особа	10700,3	10700,3	0,0	0,00

Виходячи з інформації в табл. 3.8, нижче наведено рисунки за кожним показником.

Виручка від обсягу реалізованої продукції в проектованому році збільшиться на 232 486 тис грн або на 27,3% (рис. 3.5).

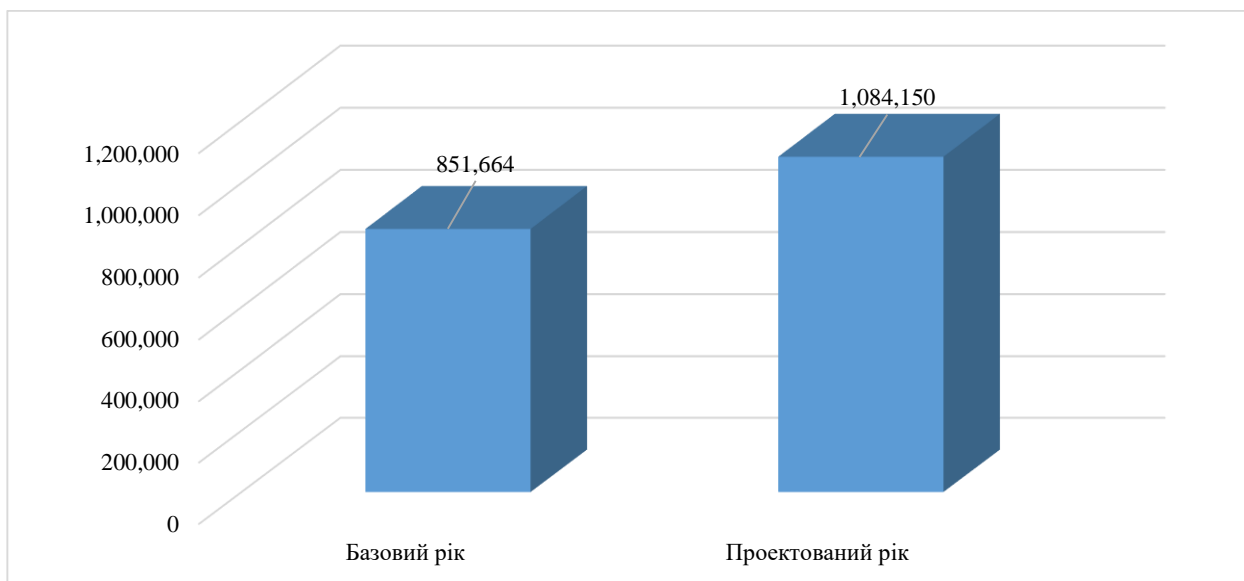


Рис. 3.5 Виручка від обсягу реалізованої продукції, тис грн

На рис. 3.6 відображено зміни щодо собівартості реалізованої продукції.

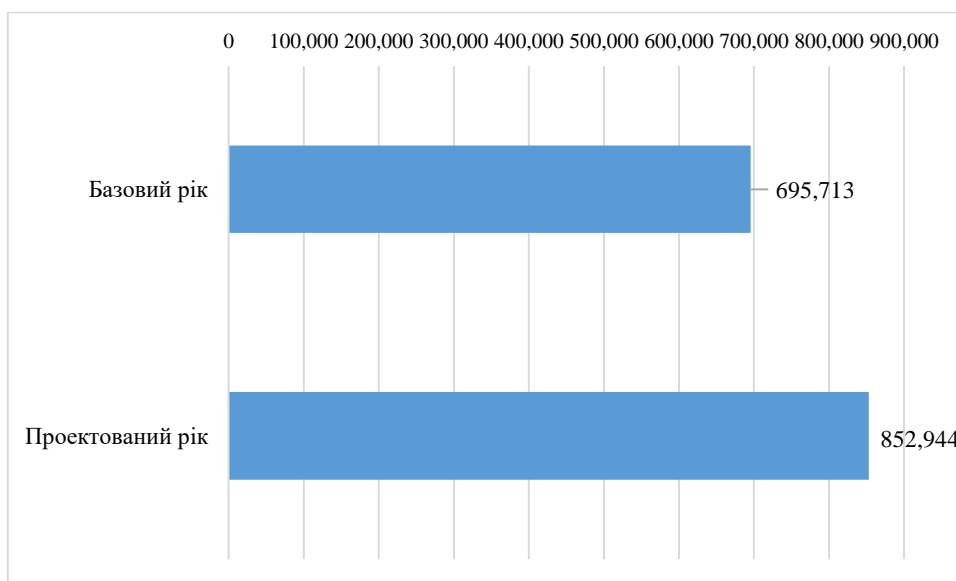


Рис. 3.6 Собівартість реалізованої продукції, тис грн

На 3.6 видно, що собівартість продукції в проектованому році зростає на 157 231 тис грн або на 22,6%, порівняно з базовим роком.

Рис. 3.7 відображає зміни валового прибутку ТОВ «КСГ ДНІПРО

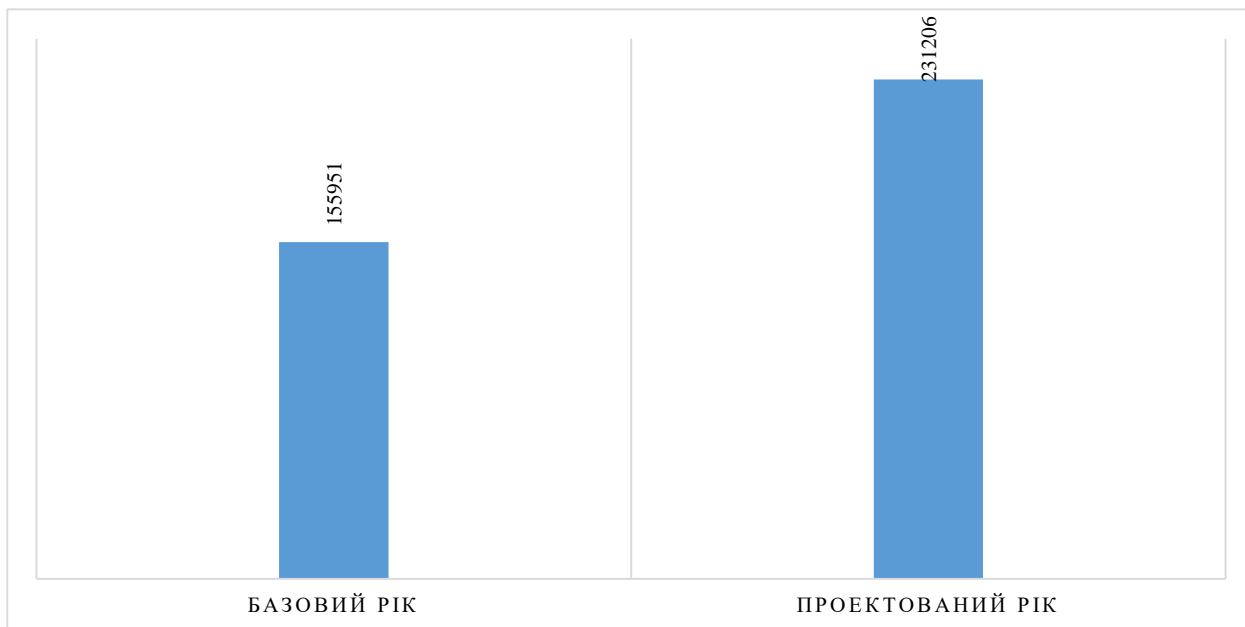


Рис. 3.7 Валовий прибуток, тис грн

Валовий прибуток, виходячи з рис. 3.7, збільшується на 75255 тис грн або на 48,26%.

Зазнає змін також як рентабельність витрат на реалізацію, так і рентабельність витрат на виробництво товариства (рис. 3.8).

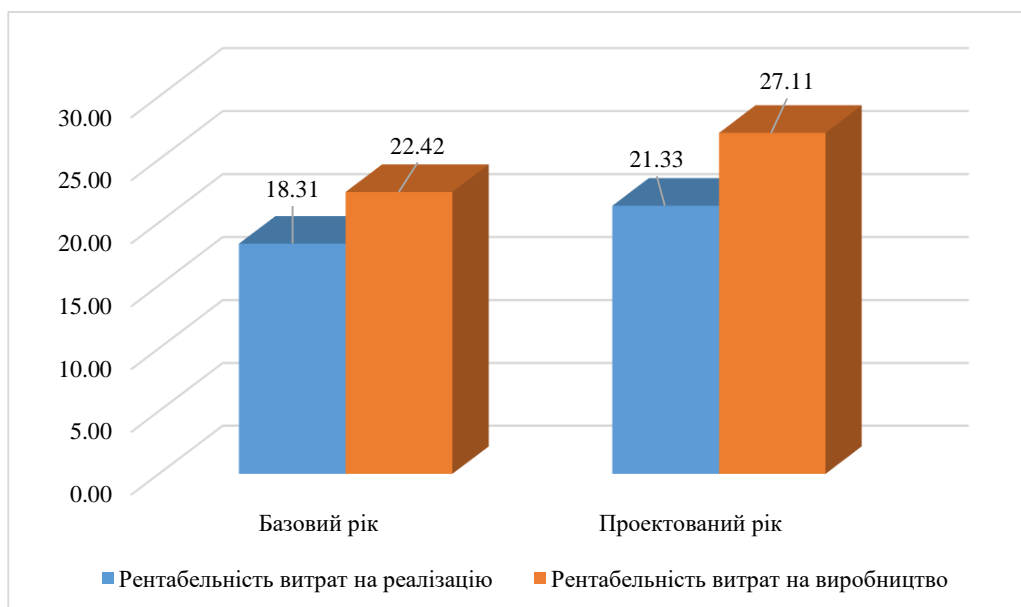


Рис. 3.8 Показники рентабельності ТОВ «КСГ ДНІПРО», %

Згідно з рис. 3.8, рентабельність витрат на реалізацію зростає на 3,01%, а рентабельність витрат на виробництво – 4,69%.

За рахунок будівництва холодильної камери, вартість якої буде становити порядку 5 700 000 грн, збільшиться вартість основних засобів товариства на 1,34%, що можна побачити на рис. 3.9.

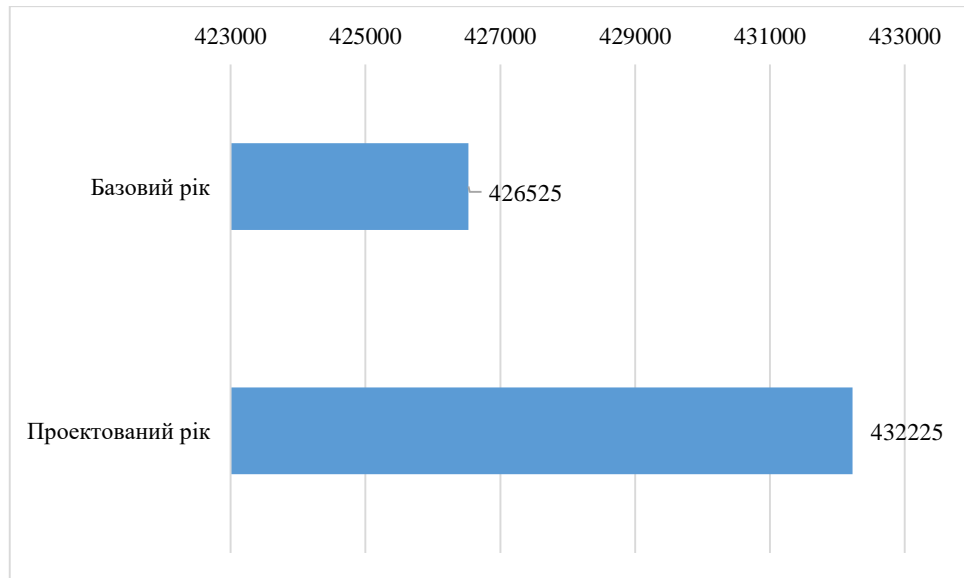


Рис. 3.9 Середньорічна вартість основних засобів, тис грн

За рахунок збільшення середньорічної вартості основних засобів, збільшиться і фондovіддача ТОВ «КСГ ДНІПРО» на 0,512 грн/грн або 25,59% (рис. 3.10).

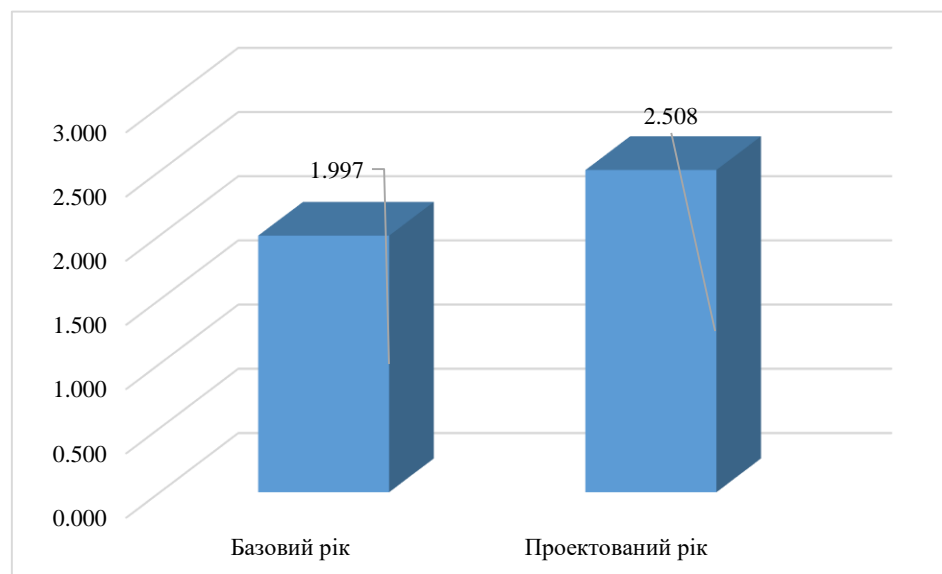


Рис. 3.10 Фондовіддача ТОВ «КСГ ДНІПРО», грн/грн

Як було зазначено в 3.2, з початком війни товариство втратило близько 25% персоналу (або 49 осіб). Завдяки запропонованим заходам, товариство зможе швидко замінити втрачений персонал та продовжити свою діяльність на довоєнному рівні. Проте, за умовами державного гранту, товариству необхідно буде створити 25 робочих місць, тому в проєктованому році кількість персоналу збільшується на 12,69%, що відображено на рис. 3.11.

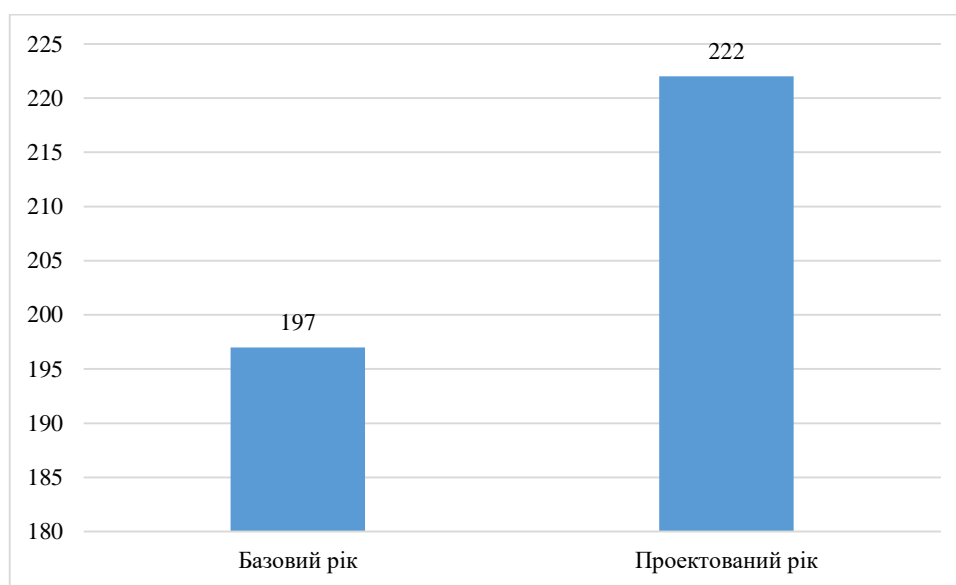


Рис. 3.11 Середньооблікова чисельність персоналу, осіб

За рахунок збільшення виручки та кількості персоналу на товаристві, збільшиться продуктивність праці (рис. 3.12).

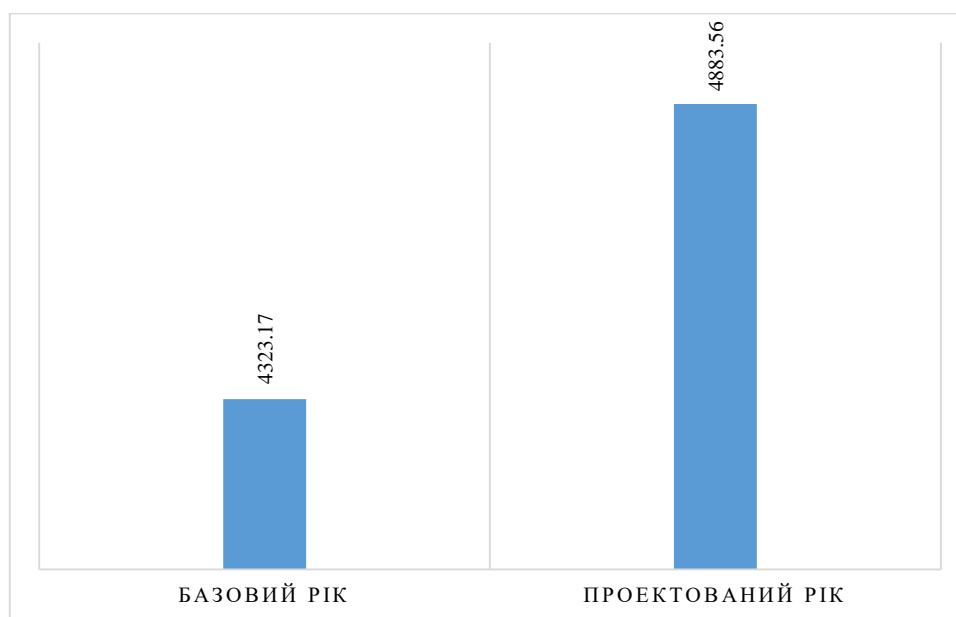


Рис. 3.12 Продуктивність праці, тис грн/особу

За даними рис. 3.12, продуктивність праці збільшилась на 560,39 тис грн або 12,96%.

Зі збільшенням чисельності персоналу, збільшується і фонд оплати праці на 12,69% (рис. 3.13).

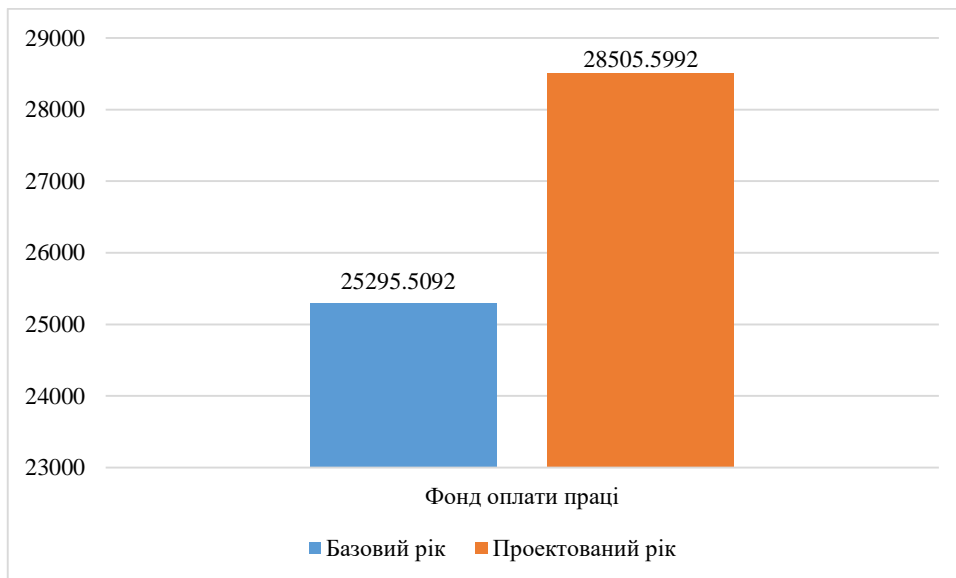


Рис. 3.13 Фонд оплати праці ТОВ «КСГ ДНПРО», тис грн

Середньомісячна заробітна плата залишається без змін, тобто як складала 10 700,3 грн в базовому році, так і складає в проектованому році (рис. 3.14).

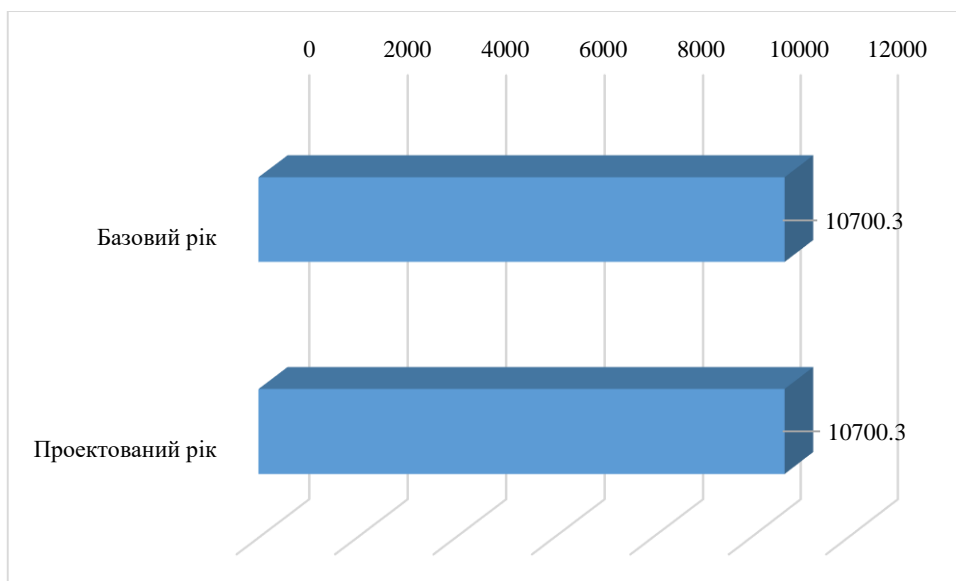


Рис. 3.14 Середньомісячна ЗП на одного працівника, грн

При умові отримання гранту від USAID на товаристві буде спостерігатися ріст тих самих показників, що і при розрахунку результатів за першим варіантом (державного гранту), проте товариство не буде змушено створювати 25 додаткових робочих місць. Таким чином, за відсутності зміни робітників в проектованому році, продуктивність праці збільшиться на 27,3%. Результати розрахунку ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» надаються в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» після впровадження запропонованих заходів

Показник	Од. вим.	Базовий рік	Проектований рік	Відхилення	
				+,-	%
Виручка від обсягу реалізованої продукції	тис. грн.	851 664	1 084 150	232 486	27,30
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	695 713	852 944	157 231	22,60
Валовий прибуток/збиток	тис. грн.	155 951	231 206	75 255	48,26
Рентабельність витрат на реалізацію	%	18,31	21,33	3,01	
Рентабельність витрат на виробництво	%	22,42	27,11	4,69	
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	426 525	432 225	5 700	1,34
Фондовіддача	грн./грн.	1,997	2,508	0,512	
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	197	197	0	0,00
Продуктивність праці	тис.грн./особу	4323,17	5503,30	1 180,13	27,30
Фонд оплати праці	тис.грн.	25295,51	25295,51	0,00	0,00
Середньомісячна ЗП на одного працівника	грн/особа	10700,3	10700,3	0,0	0,00

Виходячи з даних табл. 3.9, на товариство чекають ті ж самі зміни, окрім чисельності персоналу. Чисельність персоналу залишиться на тому ж самому рівні, а разом з нею і фонд оплати праці, проте у такому випадку збільшиться продуктивність праці (рис. 3.15).

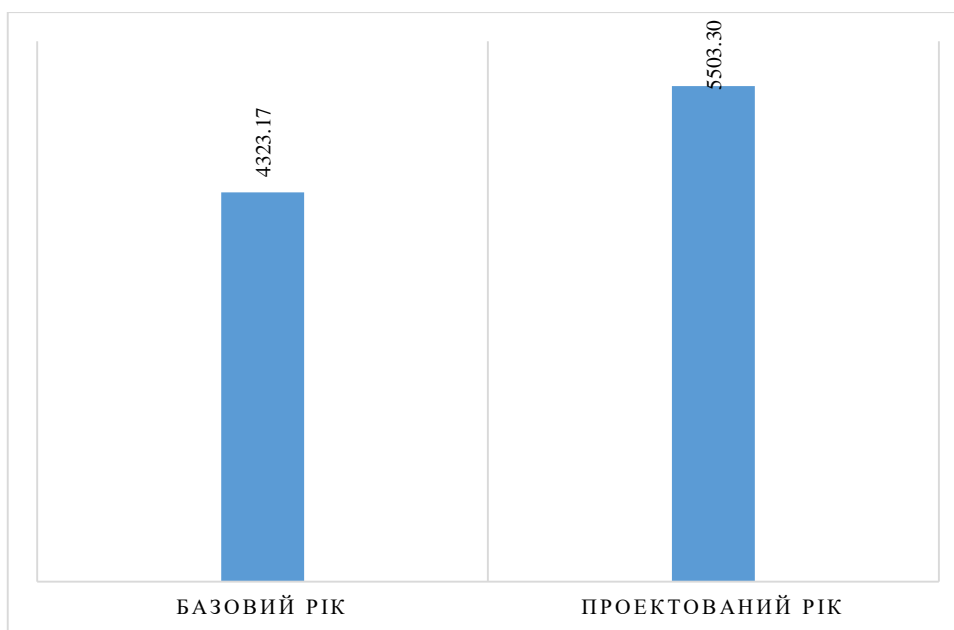


Рис. 3.15 Продуктивність праці, тис грн

Як бачимо на рис. 3.15, продуктивність праці збільшується на 1 180,13 тис грн/особу або на 27,3%.

Таким чином, запроваджені заходи (як за першим варіантом гранту, так і за другим варіантом) щодо будівництва холодильної камери та заміну і швидке навчання нового персоналу дозволять ТОВ «КСГ ДНІПРО» збільшити ефективність своєї діяльності в умовах воєнного стану. Виходячи з того, що грант від USAID має простіші умови та більший фонд фінансування, рекомендовано обрати саме цей грант.

### Висновки до розділу 3

Російське вторгнення в Україну, яке розпочалося наприкінці лютого 2022 року, становить загрозу для ТОВ «КСГ ДНІПРО». Товариство належить до тих підприємств, де обсяг робіт зменшився на 70-90%, а частка персоналу знизилась на, приблизно, 25% за рахунок виїзду працівників за кордон. ТОВ «КСГ ДНІПРО» скористалася такими державними заходами, як податкові пільги та бронювання ключового персоналу від призову.



До проблем, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» можна віднести: нестача кадрів; нестача сховищ/холодильників; зменшення обсягів виробництва продукції; збільшення витрат на вирощування, збирання та інші виробничі витрати, включаючи витрати на оренду землі; збільшення витрат виробництва; труднощі транспортування в Грузію.

Деякі проблеми не можуть бути швидко вирішено через повномасштабну війну та чинники, проте є проблеми, які потребують першочергового втручання та можуть бути вирішені силами товариства: нестача кадрів (зменшення обсягів виробництва продукції) та нестача сховищ/холодильників.

Для вирішення проблеми з кадрами необхідно впроваджувати заходи, які б дали змогу заповнити той персонал, який вибув, внаслідок міграції. Для цього рекомендується активно контактувати з центрами зайнятості, а також з випускниками навчальних закладів (старші класи школи або студенти вищих навчальних закладів).

Окрім цього, для швидкого навчання та використання нового персоналу на виробництві, необхідно запровадити курси, які забезпечать цей персонал як теоретичними знаннями, так і практичними навичками. Для більшого стимулювання нових працівників курси з теорії та практики будуть оплачуватись товариством. Як було зазначено в дод. Б, на товаристві присутні відділи з загальних питань, маркетингу, економіки, логістики та виробництва, тому новий персонал потрібно розподілити на відповідні до відділів тренінги (табл. 3.6). Витрати на навчання персоналу будуть покриті за рахунок прибутку товариства та складуть 48 336 грн.

Для вирішення проблеми зі сховищем необхідно будівництво холодильної камери, яка надасть змогу товариству вмістити та довго тримати великий об'єм тієї продукції, яка не може бути швидко перероблена. Будівництвом холодильної камери буде займатися ТОВ «Компанія Холод». Приблизна вартість будівництва складає 5 700 000 грн.

Для зниження витрат для товариства в будівництві холодильної камери пропонується забезпечити фінансування управлінського персоналу товариства курсів з грантрайтингу, де робітники навчатимуться якісно розробляти проекти для їх подальшої подачі на отримання грантів від різних міжнародних або вітчизняних організацій. Вартість тренінгу – безкоштовно.

До прикладу грантів, які зможуть забезпечити фінансування будівлі холодильної камери, можна віднести грант на переробне підприємство від держави (основні вимоги: створення 25 робочих місць та 30% покриття витрат ТОВ «КСГ ДНІПРО») та грант від USAID (25% покриття витрат ТОВ «КСГ ДНІПРО»).

Таким чином, запропоновані заходи за варіантом 1 (державного гранту), призведе до росту виручки від обсягу реалізованої продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, рентабельності витрат на реалізацію, рентабельності витрат на виробництво, середньорічної вартості основних засобів, фондівіддачі, середньооблікової чисельності персоналу, продуктивності праці та фонду оплати праці. Запропоновані заходи за варіантом 2 (грант від USAID) призведуть до тих самих змін, як і за варіантом 1, окрім чисельності персоналу. Чисельність персоналу залишиться на тому ж самому рівні, а разом з нею і фонд оплати праці, проте у такому випадку збільшиться продуктивність праці.

Виходячи з того, що грант від USAID має простіші умови та більший фонд фінансування, рекомендовано обрати саме цей грант.

## ВИСНОВКИ

24 лютого 2022 року через вторгнення військ Російської Федерації на українську землю, Указом Президента України було введено воєнний стан на території країни. З першого дня війни економіка України день за днем відчуває послаблення, що викликано погіршенням стану всіх галузей країни. Так, загальні збитки складають 127,1 млрд. грн. Найбільших втрат зазнали житлові будівлі (39,73%) та інфраструктура (27,77%), які загалом склали більше 50% всіх втрат, які були завдані Російською Федерацією. До найменших втрат можна віднести фінансовий сектор (0,08%), соціальну сферу (0,16%), цифрову інфраструктуру (0,47%). До найбільш постраждалих територій відносять області, які знаходяться на сході країни, а саме Донецьку, Луганську, та Харківську області.

Через воєнний стан значного удару зазнали підприємства різних галузей, які забезпечували стабільність економіки країни, а також більшість українського населення робочими місцями. Лише 22% підприємств продовжили вести свою діяльність без жодної зміни, в той час, коли 51% перейшли до часткової діяльності, а 19% взагалі були вимушені припинити своє функціонування.

Агропромислові підприємства завжди забезпечували продуктами харчування населення України, що забезпечувало країні стабільну продовольчу безпеку. В умовах воєнного стану особливо важливо забезпечувати населення країни продовольчими товарами на тому ж самому рівні, як це було до початку бойових дій. Але наразі забезпечення продовольчої безпеки не тільки в Україні, а й в інший країн світу, для яких Україна грала важливу роль у забезпеченні продовольства, є проблемою через виникнення багатьох загроз агропромисловим підприємствам, які забезпечували цю продовольчу безпеку.

«KSG Agro» – одна з найбільш динамічно зростаючих українських компаній аграрного сектору. Керуючою компанією є ТОВ «КСГ ДНІПРО».

ТОВ «КСГ ДНІПРО» зареєстроване 13.12.2002 в Дніпропетровській області, Солонянський району, селище міського типу Новопокровка. Керівником організації є Немикін Юрій Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн. Напрями діяльності товариства: рослинництво; овочівництво; експортні поставки зернових; виробництво та переробка продуктів харчування; тваринництво; садівництво; виробництво пелет; постачання продуктів харчування в роздрібні мережі.

Виходячи з аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО», можна сказати, що за останні роки воно досить прибуткове і ефективно веде свою діяльність, про що свідчить ріст виручки від обсягу реалізованої продукції, валового прибутку, середньорічної вартості основних засобів, фондівіддачі, кількості персоналу та їх розміру заробітної плати. Також слід зазначити, що ТОВ «КСГ ДНІПРО» за останній рік (2021) збільшила обсяг сукупних активів, щорічно збільшує обсяг зібраної продукції та кількість товарних свиней. Єдиним збитковим роком для ТОВ «КСГ ДНІПРО» був 2019 рік. Причиною цього була неочікувана поява коронавірусу.

Російське вторгнення в Україну, яке розпочалося наприкінці лютого 2022 року, становить загрозу для ТОВ «КСГ ДНІПРО». Товариство належить до тих підприємств, де обсяг робіт зменшився на 70-90%, а частка персоналу знизилась на, приблизно, 25% за рахунок виїзду працівників за кордон. ТОВ «КСГ ДНІПРО» скористалася такими державними заходами, як податкові пільги та бронювання ключового персоналу від призову.

До проблем, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КСГ ДНІПРО» можна віднести: нестача кадрів; нестача сховищ/холодильників; зменшення обсягів виробництва продукції; збільшення витрат на вирощування, збирання та інші виробничі витрати, включаючи витрати на оренду землі; збільшення витрат виробництва; труднощі транспортування в Грузію.

Деякі проблеми не можуть бути швидко вирішені через повномасштабну війну та чинники, проте є проблеми, які потребують

першочергового втручання та можуть бути вирішені силами товариства: нестача кадрів (зменшення обсягів виробництва продукції) та нестача сховищ/холодильників.

Для вирішення проблеми з кадрами необхідно впроваджувати заходи, які б дали змогу заповнити той персонал, який вибув, внаслідок міграції. Для цього рекомендується активно контактувати з центрами зайнятості, а також з випускниками навчальних закладів (старші класи школи або студенти вищих навчальних закладів).

Окрім цього, для швидкого навчання та використання нового персоналу на виробництві, необхідно запровадити курси, які забезпечать цей персонал як теоретичними знаннями, так і практичними навичками. Для більшого стимулювання нових працівників курси з теорії та практики будуть оплачуватись товариством. Як було зазначено в дод. Б, на товаристві присутні відділи з загальних питань, маркетингу, економіки, логістики та виробництва, тому новий персонал потрібно розподілити на відповідні до відділів тренінги (табл. 3.6). Витрати на навчання персоналу складуть 48 336 грн та будуть покриті за рахунок прибутку товариства.

Для вирішення проблеми зі сховищем необхідно будівництво холодильної камери, яка надасть змогу товариству вмістити та довго тримати великий об'єм тієї продукції, яка не може бути швидко перероблена. Будівництвом холодильної камери буде займатися ТОВ «Компанія Холод». Приблизна вартість будівництва складає 5 700 000 грн.

Для зниження витрат для товариства в будівництві холодильної камери пропонується забезпечити фінансування управлінського персоналу товариства курсів з грантрайтингу, де робітники навчатимуться якісно розробляти проекти для їх подальшої подачі на отримання грантів від різних міжнародних або вітчизняних організацій. Вартість тренінгу – безкоштовно.

До прикладу грантів, які зможуть забезпечити фінансування будівлі холодильної камери, можна віднести грант на переробне підприємство від держави (основні вимоги: створення 25 робочих місць та 30% покриття витрат

ТОВ «КСГ ДНІПРО») та грант від USAID (25% покриття витрат ТОВ «КСГ ДНІПРО»).

Таким чином, запропоновані заходи за варіантом 1 (державного гранту), призведе до росту виручки від обсягу реалізованої продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, рентабельності витрат на реалізацію, рентабельності витрат на виробництво, середньорічної вартості основних засобів, фондівіддачі, середньооблікової чисельності персоналу, продуктивності праці та фонду оплати праці. Запропоновані заходи за варіантом 2 (грант від USAID) призведуть до тих самих змін, як і за варіантом 1, окрім чисельності персоналу. Чисельність персоналу залишиться на тому ж самому рівні, а разом з нею і фонд оплати праці, проте у такому випадку збільшиться продуктивність праці. Виходячи з того, що грант від USAID має простіші умови та більший фонд фінансування, рекомендовано обрати саме цей грант.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують ефективність впровадження запропонованих засобів.

## Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 10.11.2015 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Гойчук О. І. Продовольча безпека : монографія. Житомир : Полісся, 2004. 348 с.
3. Яремко І. Й. Теоретичні і прикладні засади формування вартості машинобудівних підприємств : М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 259 с.
4. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
5. Горай О.С., Свірко С.В. Військові дії як детермінанти впливу на обліково-аналітичне забезпечення управління промисловими підприємствами в Україні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. Вип. 2. С. 10-17.
6. Дончак Л.Г., Міронова Ю.В. Вплив функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства на ефективність його господарської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 39-42.
7. Іванів С. І. Вплив інвестицій на ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 115-127.
8. Корнієнко Т. О., Вінницька О. А., Чвертко Л. А. Аналіз фінансової складової економічної безпеки підприємства. *«Інтернаука» Сер. Економічні науки* : Міжнародний науковий журнал. 2022. № 2. С. 173-178.
9. Костін Ю. Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Сер. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 275-286.

10. Костін Ю. Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2020. № 2. С. 196-202.
11. Немченко В. В., Савенко І. І., Крупіца І. В. Зарубіжна практика регулювання діяльності підприємств АПК. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. - № 4, т. 3. С. 280-287
12. Нікольчук Ю. М., Ягодзінська О. М. Теоретико-методичні аспекти системи управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інтернаука : Міжнародний науковий журнал*. 2021. № 17. С. 30-34.
13. Однорог М.А., Рибак Н. О., Житник Т. П. Економіка й організація агропромислових формувань у процесі збереження капіталу підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2020. № 6, т. 31. С. 132-136
14. Павлова Г. Є., Приходько І.П., Своднін І.М. Ефективність виробництва продукції рослинництва як фактор забезпечення економічної безпеки сільськогосподарського підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15. С. 60-63.
15. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївського нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського*. 2016. №10. С. 460-464
16. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 88-93.
17. Піпенко М. А., Батир Ю. Г. Теоретико-методологічні аспекти управління на підприємствах агропромислового комплексу – товариствах з обмеженою відповідальністю. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2017. Вип. 33. С. 293-304.
18. Плахотнікова Л. О. Ефективність інвестування логістичних систем підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 54-62.



19. Радева М.М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4. С. 94-99.
20. Сичевський М.П. Глобальна продовольча безпека та місце України в її досягненні. *Економіка агропромислового виробництва*. 2019. № 1. С. 6-17.
21. Скрипниченко Ю. І. Система чинників конкурентоспроможності підприємств АПК. *Агросвіт*. 2011. № 4. С. 28-33.
22. Стецюк П.А., Баглікова Т.О. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 32-38.
23. Федик О. Функціонування та розвиток малих форм господарювання в АПК. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер. Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 131-134.
24. Фурман І. В. Механізми управління організаційною взаємодією підприємств системи АПК. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 40-47.
25. Чорна І. Ю., Юрчишена Л.В. Економічна ефективність оптимізаційних заходів щодо зростання ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. С. 134-137.
26. Шерстюк С. В., Посилаєва К. І., Шерстюк К. Д. Нормативно-правова база інформаційного забезпечення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств АПК. *Вісник ХНАУ. Сер. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 168-178.
27. Шпильова В.О., Таран В.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 29-34.
28. «KSG Agro». ANNUAL REPORT – 2019. URL: <https://ksgagro.com/assets/files/finresults/2019/4.pdf>
29. «KSG Agro». ANNUAL REPORT – 2020. URL: <https://ksgagro.com/assets/files/finresults/2020/2.pdf>

30. «KSG Agro». ANNUAL REPORT – 2021. URL: <https://ksgagro.com/assets/files/finresults/2021/4.pdf>
31. KSG AGRO – вертикально інтегрований європейський інноваційний агрохолдинг : веб-сайт. URL: <https://ksgagro.com/>
32. Ukraine: Russia’s war, real threat to global food security — Enifome. Vanguard : веб-сайт. URL: <https://www.vanguardngr.com/2022/07/ukraine-russias-war-real-threat-to-global-food-security-enifome/>
33. YouControl – сервіс перевірки контрагентів : веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/20252198/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/20252198/)
34. Агропромислові підприємства та агрофірми. Букліб : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/30839/>
35. Бізнес в умовах війни: дослідження Європейської Бізнес Асоціації. Кадровий експерт : веб-сайт. URL: <https://profpressa.com/news/biznes-pid-chas-viini>
36. Грант на переробне підприємство. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-pererobne-pidpriyemstvo>
37. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. Gradus Research : веб-сайт. URL: [https://gradus.app/documents/210/Ukrainian\\_Business\\_inWar\\_2Wave\\_Report\\_Gradus\\_KSE\\_22042022.pdf](https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf)
38. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-veresni>
39. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Центр економічної стратегії : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/ua-economy-in-war/>
40. Економіка України під час війни: побачити зірки із дна колодязя липень 2022. Центр економічної стратегії . 2022. 28с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Українська-економіка-в-часи-війни.-Липень-2.pdf>

41. Збитки у сільському господарстві України. *Київська школа економіки* : веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>
42. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. *Київська школа економіки*. 2022. 41 с. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf)
43. Курс «Менеджер ВЭД+логістика+таможенное дело». *Good school* – навчальний центр : веб-сайт. URL: <https://www.goodkurs.com>.
44. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України. *Gradus Research*. 2022. 97 с. URL: [https://gradus.app/documents/301/Gradus\\_EU\\_wave\\_10\\_UA.pdf](https://gradus.app/documents/301/Gradus_EU_wave_10_UA.pdf)
45. Мовою фактів: аграрний сектор. USAID : веб-сайт. URL: <https://www.usaid.gov/node/453071>
46. Непрямі втрати у сільському господарстві оцінюються у 23,3 млрд дол. США. *Київська школа економіки* : веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepryami-vtrati-u-silskomu-gospodarstvi-otsinyuyutsya-u-23-3-mlrd-dol-ssha/>
47. Одінцов М. М. Моделювання факторів формування продовольчої безпеки. *Ефективна економіка*. 2010. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_1_12)
48. Онлайн-курс «Таргетинг для початківців». Promodo Academy – єдиний центр освіти digital-фахівців : веб-сайт. URL: <https://academy.promodo.ua/targeting/online>;
49. Опитування українського бізнесу. *Gradus Research* : веб-сайт. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_\\_\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf)
50. Порівняння місця України у світовому експорті Агрополіт: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/22019-oprilyudneno-porivnyannya-mistsya-ukrayini-u-svitovomu-eksporti-prodovolstva-u-1990-1991-mr-i-2020-2021-mr>

51. П'ятнадцяте загальнонаціональне опитування. Україна під час війни. Зайнятість і доходи. Соціальна група «Рейтинг». 2022. 60 с. URL: [https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/rg\\_ua\\_job\\_income\\_1000\\_ua\\_072022\\_%D1%85v\\_press.pdf](https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_job_income_1000_ua_072022_%D1%85v_press.pdf)

52. Сертифіковані курси навчання. Компанія «ІТ-Центр» : веб-сайт. URL: <https://csn.com.ua/training-courses/>;

53. Сільське, лісове та рибне господарство. Державна статистика України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

54. Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cil-2-podolanna-golodu-dosagnenna-prodovolcoi-bezpeki-polipsenna-harcuvanna-i-sprianna-stalomu-rozvitku-silskogo-gospodarstva>

55. Що робила Верховна Рада протягом місяця війни? Лабораторія законодавчих ініціатив : веб-сайт. URL: <https://parlament.org.ua/2022/04/04/shho-robila-verhovna-rada-protyagom-misyatsya-vijni/>

56. Як вплине воєнний стан на бізнес? Юрист та закон : веб-сайт. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA015530](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015530)

## ДОДАТКИ

## Історія компанії «KSG Agro» [31]

Рік	Подія
2001	Створено перше підприємство компанії – АТД «Дніпровський», із земельним банком близько 5 тис. га
2007	Акціонерами було прийнято рішення сконцентрувати зусилля на розвиток сільськогосподарського бізнесу
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення підконтрольного земельного банку до 24 000 га, придбання підприємств «Скорпіон», «Союз-3», «Гончарове» і «Південне СГ ТОВ»</li> <li>– створення ПУАХ-2 і підписання довгострокових договорів оренди на приблизно 1000 га</li> <li>– оновлення діючого парку сільськогосподарських машин і заміна застарілих елементів. Загальний обсяг інвестицій у нове обладнання склали 5 мільйонів доларів США, в основному фінансування йшло по лізингу</li> <li>– приєднання до банку близько 1,5 тис. гектарів у Хмельницькій області, завдяки покупці компанії «Агро-Дністер». Сільгоспугіддя в цьому регіоні є експериментальною базою для реалізації моделі «віддаленого сільського господарства» і розширення кордонів цільового регіону. Модель передбачає використання того ж парку машин.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– старт овочівницького проекту на 36 га</li> <li>– вирощування овочів, фруктів і постачання продуктів харчування в роздрібні мережі</li> </ul>
2010	запуск повномасштабного виробництва овочів на 56 гектарах землі із застосуванням капілярного зрошення та овочесховища складської потужністю близько 1200 тонн
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стартував пілотний проект по використанню господарствами холдингу безводного аміаку</li> <li>– холдинг здійснив первинне публічне розміщення акцій (ІРО) на Варшавській фондовій біржі. 33% акцій компанії були продані більш ніж за 40 млн. дол</li> <li>– прибуток агрохолдингу-2011 виріс в 2,8 рази до 28,2 млн. дол. У порівнянні з 10 млн. дол. в 2010 році</li> <li>– група подвоїла земельний банк, який досяг 61 тис. га</li> <li>– холдинг став переможцем в номінації «Краще агропромислове господарство Придніпров'я» регіонального конкурсу «Світоч Придніпров'я – 2011», який запроваджує Дніпропетровська облдержадміністрація та облрада.</li> <li>– агрохолдинг придбав 50%-ву частку в тваринницькому комплексі, який після реконструкції складе 240 тис. голів на рік</li> <li>– збільшені складські приміщення для зберігання зерна з 30 тис. т до 60 тис. т, авто парк – з 334 одиниць техніки до 584 одиниць</li> <li>– побудовано сховище з мікрокліматом для зберігання овочів обсягом 2,8 тис. т, що збільшило загальну потужність зберігання овочів до 4 тис. т.</li> <li>– введені в експлуатацію дві технологічні лінії з виробництва біопалива – пелет загальною потужністю 7 тис. тонн.</li> </ul>

## Продовження табл.

2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орні землі збільшені на 31 тис. га, а загальний земельний банк досяг 92 тис. га</li> <li>– виручка збільшилася до 37,2 млн. дол. в порівнянні з 2011 роком</li> <li>– валовий прибуток компанії збільшився на 41% з 13,9 млн. дол. у 2011 році до 19,6 млн. дол. у 2012 році</li> <li>– KSG Agro і Polish Energy Partners підписали дві угоди про співпрацю. Відповідно до першої угоди компанія PEP забезпечує групу компаній «KSG Agro» технічними ноу-хау для впровадження технологічних ліній і поставку обладнання для заводу з виробництва біологічного палива. Друга угода свідчить про поставки продукції заводу, паливних гранул з соломи, компанії PEP</li> <li>– KSG Agro вдруге отримав почесне звання «Аграрна еліта» спецвипуску журналу The Ukrainian Farmer про 100 успішних агропромислових компаніях України</li> <li>– укладені угоди про постачання обладнання з компанією Big Dutchman Pig Equipment GmbH – провідним світовим лідером з виробництва обладнання для птахофабрик і свинокомплексів</li> <li>– за вагомих особистий внесок у розвиток вітчизняного підприємництва, зміцнення промислового потенціалу держави та багаторічну сумлінну працю Указом Президента України голова Ради директорів агрохолдингу «KSG Agro» Сергій Касьянов нагороджений орденом «За заслуги» II ступеня</li> <li>– «KSG Agro» став однією з 90 найбільших компаній європейського рівня, які були представлені на першому масштабному міжнародному бізнес-форумі «Інвестиційна хвиля – 2012»</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «KSG Agro» виступив партнером Польсько-Українського біржового форуму, організованого в будівлі Варшавської фондової біржі (ВФБ) Польсько-Української Господарської Палатою спільно з Посольством України в Республіці Польща, а також Правлінням ВФБ.</li> <li>– агрохолдинг завіз в два етапи близько 3 тисяч свиноматок і кнурів датської селекції і розмістив їх у відремонтованому свинокомплексі</li> <li>– Торгово-промислова палата України (ТППУ) нагородила голови Ради директорів агрохолдингу «KSG Agro» Сергія Касьянова почесною відзнакою «Золотий знак Меркурій» за значний особистий внесок у розвиток підприємництва та плідну співпрацю з ТППУ</li> <li>– на свинокомплексі в Ниві Трудовій народилися перші поросята від свиноматок датської селекції</li> <li>– Завдяки пілотному проекту з вирощування культур на зрошенні (на 400 га посівних площ в Дніпропетровській області та на 1100 га в Криму), були отримані високі результати по урожаю кукурудзи</li> <li>– за підсумками 2013 року компанія збільшила консолідований виторг на 56,3%, до \$ 58,184 млн.</li> </ul>

## Продовження табл.

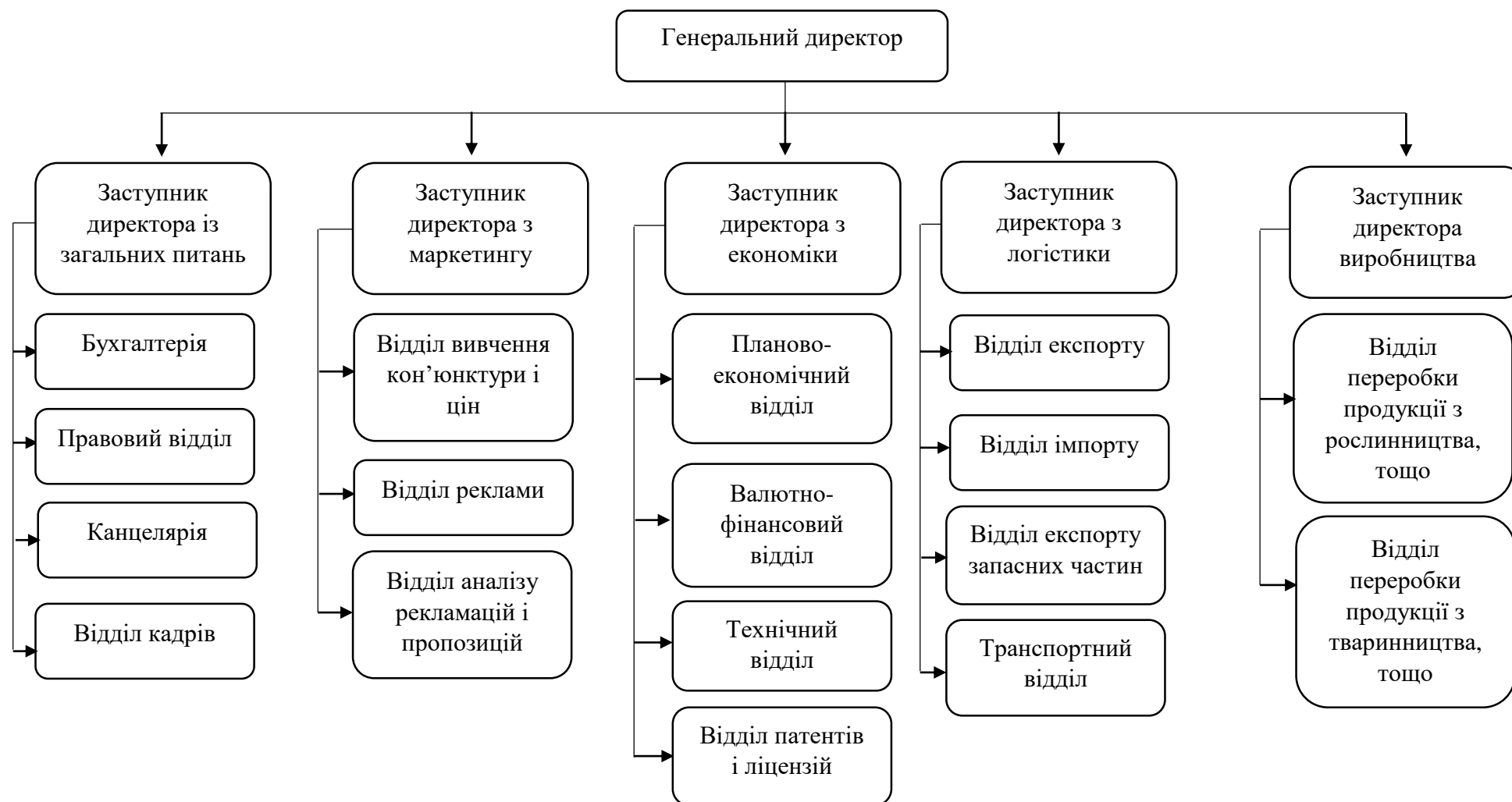
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>– На минулій у Варшаві зустрічі з інвесторами «KSG Agro» презентувала нову стратегію розвитку. В її основі – конкретні кроки щодо зниження кредитного навантаження, а також інвестування в найбільш перспективні проекти, в першу чергу в галузі свинарства та біоенергетики</li> <li>– на свинокомплексі впроваджені технології (зокрема рецептура годівлі свиней на всіх етапах) дозволяють підвищити середню вагу відгодовуваних свиней з 110 кг до близько 125 кг у віці 165 днів</li> <li>– Агрохолдинг підвищив орендні ставки для власників земельних паїв на 30%</li> <li>– компанія припинила діяльність в окупованому Криму, переставши контролювати близько 28 тис. га земель</li> <li>– «KSG Agro» почав експортувати борошно власного виробництва в Китай</li> <li>– холдинг завершив роботи по реконструкції першої черги свинокомплексу, що знаходиться в селі Нива Трудова (Дніпропетровська область), і розрахованого на 4,5 свиноматок і 120 тис. голів свиней на рік. Компанія інвестувала в реконструкцію близько 16 млн. євро.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в ході поїздки в США делегація холдингу «KSG Agro» провела зустрічі з керівництвом та учасниками Асоціації виробників свинини штату Іллінойс, а також агропідприємствами штату Айова. Серед питань, що обговорювалися – новітні технології виробництва, підходи контролю якості, підвищення ефективності вирощування свиней, ветеринарні прийоми, репродуктивний цикл і відгодівлю свиней.</li> <li>– в ході зустрічі штабу батальйону територіальної захисту «Придніпров'я» з керівниками підприємств та органів місцевого самоврядування Дніпропетровського району Дніпропетровської області голова Ради Директорів холдингу «KSG Agro» Сергій Касьянов отримав подяку за підтримку української армії</li> <li>– підписано угоду (меморандум) про реструктуризацію кредитів з Укрсоцбанком (Київ, ТМ UniCredit Bank) на суму еквівалентну близько \$ 7 млн.</li> <li>– стартував процес реструктуризації кредитів компанії в Банку «Кредит Дніпро» на суму еквівалентну 6,5 млн. доларів США</li> <li>– агрохолдинг увійшов в ТОП-20 рейтингу найефективніших агрокомпаній FORBES</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «KSG Agro» прийнята в члени Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА)</li> <li>– Компанія і міжнародні кредитори (включаючи експортні кредитні агентства, банки і міжнародні постачальники) підписали попередні листи про наміри (LOI), пов'язані з реструктуризацією боргу на загальну суму близько 20 млн доларів США</li> <li>– Холдинг «KSG Agro» виступив з ініціативою партнерства місцевих громад та бізнесу для переобладнання котелень об'єктів бюджетної сфери – з газу на біологічно поновлюване паливо – пелети. Компанія почала проект з модернізації котельні в Новопокровській школі. Експлуатація нової котельні яка дозволила заощадити громаді близько 400 тис. грн. за опалювальний сезон.</li> <li>– Свинарський бізнес «KSG Agro» успішно пройшов перевірку Національного Агентства продовольства Міністерства сільського господарства Грузії і отримав дозвіл на поставку свинини в Грузію.</li> <li>– Холдинг увійшов в ТОП-10 рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні активістів»</li> <li>– «KSG Agro» і Укрсоцбанк (Unicredit Group) успішно завершили процес кредитної реструктуризації</li> </ul>



## Продовження табл.

2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «KSG Agro» та один із світових лідерів з виробництва інокулянтів – компанія TerraMax (США), прийняли рішення про початок широкомасштабного співробітництва у сфері використання біологічних препаратів</li> <li>– У партнерстві з НВО «Укрсорго» господарства, що входять до «KSG Agro», посіяли 617 га сорго та в майбутньому планують розширювати посівні площі</li> <li>– «KSG Agro» придбав нову агротехніку виробництва компанії TITAN MAHINERY Inc.- телескопічні навантажувачі Agri Farmer, гусеничний трактор Case IH Steiger 600, агрегати для передпосівної обробки ґрунту Great Plains 4000 TM (Turbo Max) та вертикальної обробки ґрунту – Great Plains Макс-чизель</li> <li>– Загальний обсяг генерації тепла на біопаливі агрохолдингу «KSG Agro» в порівнянні з опалювальним сезоном 2016-2017 рр. зріс на 52% – з 4,25 до 6,45 МВт</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «KSG Agro» в партнерстві з Миронівським інститутом пшениці ім. В.М. Ремесла, співпрацюючи з Національною академією аграрних наук України, взяв участь в програмі розширення ареалу використання сортів пшениці та ячменю Миронівської селекції</li> <li>– За підсумками 2018 р. сума реалізації продукції свинарства агрохолдингу «KSG Agro» зросла в порівнянні з 2017 р. на 6,3% і сягнула близько 403 млн. грн</li> <li>– Господарства, що входять до агрохолдингу, в 2018 р. на 43% збільшили посівні площі під сорго</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «KSG Agro» в опалювальному сезоні 2018-2019 рр. збільшив генерацію тепла на біопаливі на 37% – до 8,35 мВт</li> <li>– «KSG Agro» інвестував 11 млн. грн. в будівництво нового корпусу-маточника на свинокомплексі на 714 голів</li> <li>– Агрохолдинг збільшив кредитну лінію в ТАС банку на 54% – до 3,55 млн. дол.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення виробництва комбікормів завдяки дисковій зерновій дробарці виробництва датської компанії SKIOLD</li> <li>– KSG Agro посів перше місце серед найефективніших публічних агрохолдингів рейтингу ТОП-100</li> <li>– Завершення будівництва цеху відгодівлі на свинокомплексі</li> <li>– Дохід від продажу свиней перевищив дохід від рослинництва</li> <li>– Старт проекту поновлення свинячого поголів'я шляхом придбання близько 1000 свиноматок данської генетики Dunbred</li> <li>– Збільшення експорту сільгосппродукції на 46% за підсумками 2020 року</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запуск власної лінії з випуску фасованої свинини у м. Дніпро</li> <li>– KSG Agro увійшов до Індексу корпоративного Управління в Україні, складеного Ward Howell Ukraine. WHU-50 – список, в якому провідні українські компанії представлені з погляду розвитку корпоративного управління</li> <li>– Рейтинговий комітет РА «Експерт-Рейтинг» ухвалив рішення про присвоєння довгострокового кредитного рейтингу KSG Agro: за національною шкалою на рівні uaA+, за міжнародною шкалою агенції на рівні – BBB</li> <li>– На свинокомплекс прибула перша партія племінних свиней канадської генетики Genesus, що склала близько 200 голів</li> <li>– KSG Agro зайняв 5-у позицію у ТОП-10 агрохолдингів Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВІСТИ-2021»</li> </ul>

## Організаційна структура ТОВ «КСГ ДНІПРО» [31]



## Додаток В

## Стан ефективності діяльності підприємств станом на вересень по відношенню до початку війни (за галузями) [38]

	Обсяги робіт зросли суттєво (140%+)	Зросли обсяги робіт (110%-130%)	Практично не змінилася діяльність (100%)	Зменшилися обсяги робіт (70%-90%)	Працюють частково (40%-60%)	Майже зупинено (10%-30%)	Повністю зупинено (0%)
Фінансова та страхова діяльність	-	14,30%	7,10%	35,70%	21,40%	14,30%	7,10%
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8,30%	16,70%	4,20%	33,30%	25,00%	8,30%	4,20%
Телекомунікації	-	4,80%	4,80%	33,30%	23,80%	28,60%	4,80%
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	4,50%	4,50%	9,10%	18,20%	22,70%	22,70%	18,20%
Роздрібна торгівля зарсовими продуктами	-	11,10%	11,10%	33,30%	27,80%	5,60%	11,10%
Роздрібна торгівля іншими продуктами	5,90%	7,40%	8,80%	22,10%	26,50%	16,20%	13,20%
Ресторани та кав'ярні	-	21,10%	-	36,80%	26,30%	-	15,80%
Ремонт автотранспортних засобів	5,30%	-	5,30%	36,80%	31,60%	5,30%	15,80%
Професійні послуги: маркетинг, консальтинг, дизайн	2,20%	6,70%	8,90%	24,40%	33,30%	17,80%	6,70%
Професійна, наукова та тезнічна діяльність	5,00%	-	-	20,00%	35,00%	30,00%	10,00%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-	-	31,30%	31,30%	18,80%	18,80%	-
Оптова торгівля	3,40%	4,50%	3,50%	25,00%	38,60%	18,20%	6,80%
Операції з нерухомим майном	-	-	7,70%	-	38,50%	38,50%	15,40%
Надання інших видів послуг	1,00%	4,20%	9,40%	15,60%	29,20%	26,00%	14,60%

Продовження табл.

Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-	-	-	20,00%	20,00%	33,30%	26,70%
Машинобудування	2,10%	-	2,10%	12,80%	31,90%	46,80%	4,30%
Легка промисловість	3,80%	3,70%	25,90%	18,50%	29,60%	7,40%	11,10%
ІТ-сектор	4,80%	6,30%	17,50%	23,80%	31,70%	14,30%	1,60%
Інші види переробної промисловості	2,60%	13,20%	7,90%	23,70%	28,90%	18,40%	5,30%
Виробництво харчових продуктів	3,80%	7,70%	15,40%	30,80%	15,40%	19,20%	7,70%
Виробництво меблів	-	12,50%	6,30%	6,30%	50%	18,80%	6,30%
Будівництво	-	4,00%	1%	11,10%	25,30%	38,40%	20,20%