

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 23 ПЗ

**ПОТРІЙНОГО ДАНИЛА ЮРІЙОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

# НУБІП України

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.93

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан факультету  
аграрного менеджменту  
Анатолій ОСТАПЧУК  
(підпис) (ПШ)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
В.о. завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Олена КОВТУН  
(підпис) (ПШ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

# НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему «Управління ефективністю діяльності підприємства»

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(код і назва)  
(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН  
(підпис) (ПШ)

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

Іван МИЩЕНКО  
(підпис) (ПШ)

Виконав

**Данило ПОТРІЙНИЙ**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) (ПШ)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Віталій ЛУЦЯК

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПН)

«  »    2022 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Потрійний Данило Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління ефективністю діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 №1916«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023-11-10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретично-методичні особливості дослідження управління ефективністю діяльності підприємства.
2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «ІМК».
3. Напрями вдосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «ІМК».

Перелік графічного матеріалу (за потреби) таблиці, рисунки

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Мищенко І.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Потрійний Д.Ю.

(прізвище та ініціали студента)

(підпис)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* Управління ефективністю діяльності підприємства є важливим процесом, який спрямований на досягнення поставлених цілей та максимізацію результативності підприємницької діяльності. Процес управління ефективністю діяльності підприємства включає в себе визначення ключових показників ефективності, контроль та аналіз результатів, прийняття вирішальних рішень та впровадження заходів для поліпшення продуктивності та результатів підприємства.

*Метою дослідження є* розробка та обґрунтування системи заходів щодо підвищення рівня ефективності на досліджуваному підприємстві.

*Для досягнення поставленої мети* були визначені такі основні завдання: визначити сутність, класифікацію ефективності підприємства;

– дослідити систему аналітичних показників, що відповідають за ефективність діяльності підприємства;

– визначити чинники зростання ефективності діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІМК»;

– провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ІМК»;

– оцінити показники ефективності функціонування ТОВ «ІМК»;

– визначити шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ІМК»;

– розробити проєкт вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК»;

– провести прогностичну оцінку результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства.

*Об'єкт дослідження:* господарська діяльність ТОВ «ІМК».

*Предмет дослідження:* комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІМК».

*Методи дослідження:* в ході дослідження використано наукові методи фундаментальної і загальнонаукової методології, методи економічного аналізу, діалектичний та абстрактно-логічний метод.

*Практичне значення одержаних результатів* визначається тим, що на основі вивчення та узагальнення наукових праць вчених-економістів по досліджуваній проблемі, результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його фінансового стану та досягнутого рівня рентабельності були розроблені та обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених.

*Публікації.* Основні положення і результати дослідження знайшли відображення в матеріалах конференції:

Міщенко І.А., Потрійний Д.Ю. Управління ефективністю діяльності підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (26 жовтня 2023 р.), К : НУБіП України, 2023.

#### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ, ВДОСКОНАЛЕННЯ

# НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП

7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Сутність та класифікація ефективності підприємства 10

1.2 Система аналітичних показників, що відповідають за ефективність діяльності підприємства 14

1.3 Чинники зростання ефективності діяльності підприємства 17

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМК» 21

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІМК» 21

2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ІМК» 28

2.3 Оцінка показників ефективності функціонування ТОВ «ІМК» 33

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМК» 39

3.1 Шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ІМК» 39

3.2 Розробка проекту вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» 53

3.3 Прогностична оцінка результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства 58

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ДОДАТКИ 72

# НУБІП України

# НУБІП України

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління ефективністю діяльності підприємства є важливим процесом, який спрямований на досягнення поставлених цілей та максимізацію результативності підприємницької діяльності. Процес управління ефективністю діяльності підприємства включає в себе визначення ключових показників ефективності, контроль та аналіз результатів, прийняття вирішальних рішень та впровадження заходів для поліпшення продуктивності та результатів підприємства. У зв'язку з цим виникла об'єктивна необхідність освоєння нових методів управління, що базуються на сучасних методиках аналізу фінансової звітності та визначення фінансового стану, планування, обліку і контролю, спрямованих на комплексне вирішення численних проблем діяльності вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання підвищення ефективності діяльності на підприємстві знайшло своє відображення у наукових працях таких дослідників, як: Ареф'єва О. В., Архіпов Н. М., Ачкасова Л. М., Гаєвська Л. М., Деренська Я. М., Дранус В. В., Левчук Т. М., Медвідь М. М., Олексів І. Б., Отенко І. П., Пілецька С. Т., Пісковець О. В., Пилипенко С. М., Погребняк А. Ю., Савенко Н. В., Савицька О. М., Салабай В. О., Смерічевський С. Ф., Сухарева К. В., Храпач В. О., Цимбанок Л. Г., Юхименко А. В., Ярославський А. О. та ін. Проте, зважаючи на складні умови функціонування вітчизняних підприємств, необхідним є пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Метою даної роботи** є розробка та обґрунтування системи заходів щодо підвищення рівня ефективності на досліджуваному підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

– визначити сутність, класифікацію ефективності підприємства;

– дослідити систему аналітичних показників, що відповідають за ефективність діяльності підприємства;

– визначити чинники зростання ефективності діяльності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІМК»;

– провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ІМК»;

– оцінити показники ефективності функціонування ТОВ «ІМК»;

– визначити шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ІМК»;

– розробити проєкт вдосконалення ефективності діяльності ТОВ

«ІМК»;

– провести прогностичну оцінку результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІМК».

**Об'єктом дослідження роботи** є господарська діяльність ТОВ «ІМК».

**Теоретичною і методологічною базою дослідження** стали загальноприйняті наукові методи фундаментальної і загальнонаукової методології досліджуваних явищ і процесів. За допомогою методів економічного аналізу було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної

компанії та її фінансового стану, ефективності діяльності. За допомогою діалектичного та абстрактно-логічного методів було здійснено узагальнення та формулювання висновків проведеного аналізу.

**Теоретичною і методологічною основою роботи** є вчення про наукові методи пізнання, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів з питань економічного аналізу та фінансового менеджменту, закони України та інші нормативні акти, що регулюють фінансово-господарську діяльність підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що на основі вивчення та узагальнення наукових праць вчених-економістів по досліджуваній проблемі, результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, його фінансового стану та досягнутого рівня рентабельності були



розроблені та обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається із 53 джерел. Основний зміст викладено на 60 сторінках друкованого тексту, містить 11 таблиць, 9 рисунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та класифікація ефективності підприємства

Ефективність є важливою економічною категорією, яка оцінює використання ресурсів та досягнення позитивних результатів. На рівні підприємства, ефективність вимірюється співвідношенням між вкладеними ресурсами та отриманими результатами виробничої діяльності. Сутність ефективності підприємства полягає в досягненні найкращих результатів використання ресурсів з метою забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Ефективність відображає ступінь досягнення поставлених цілей та оптимального використання ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси.

Поняття «ефективність» може мати різні визначення в залежності від авторів та контексту, в якому воно використовується (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

#### Визначення поняття «ефективність» різними авторами

Автор, джерело	Визначення
Ачкасова Л. М. [3, с. 105]	Ефективність – це здатність досягати найкращих результатів, враховуючи обмежені ресурси.
Габор В.О. [5, с. 13]	Ефективність – це здатність генерувати прибуток та досягати поставлених цілей з мінімальними витратами.
Медвідь М. М. [19, с. 45]	Ефективність – це досягнення максимального рівня виробництва та використання ресурсів при мінімальних витратах.
Пісковець О. В. [27, с. 95]	Ефективність – це виконання роботи з найбільшою швидкістю та мінімальними витратами ресурсів.
Храпач В. О. [37]	Ефективність – це орієнтація на досягнення результатів, які мають значення.

Наведені у табл. 1.1 визначення показують, що ефективність вважається досягненням максимальних результатів, оптимальним використанням ресурсів та досягненням поставлених цілей. Однак конкретне визначення ефективності

може варіюватися в залежності від автора та контексту, в якому воно використовується. Так, визначення ефективності як відношення результатів до витрат (ресурсів) є досить поширеним і вважається «традиційним» підходом [30, с. 403]. Цей підхід використовується для визначення ефективності об'єктів або систем на різних рівнях, таких як суспільство в цілому, підприємство або системи управління. Наприклад, на рівні підприємства ефективність може бути оцінена як співвідношення між виробничими результатами (наприклад, обсягом виробленої продукції або наданих послуг) та витратами ресурсів (такими як матеріали, праця, час, гроші). Чим більше результатів можна отримати при менших витратах ресурсів, тим вища ефективність підприємства. Такий же підхід може застосовуватися на рівні суспільства для оцінки ефективності економічних систем, політичних реформ або соціальних програм. Знову ж таки, ефективність тут розглядається як відношення досягнутих результатів (наприклад, економічного зростання, соціального розвитку) до витрачених ресурсів. Важливо враховувати, що хоча «традиційне» визначення ефективності є широко використовуваним, існують й інші підходи та концепції для оцінки ефективності, які можуть додатково враховувати індивідуальні особливості, цілі та контекст.

Основні етапи управління ефективністю діяльності підприємства включають наступні кроки [25, с. 103]:

1. Визначення цілей. Підприємство повинно встановити конкретні та вимірювані цілі, які відображають бажані результати. Ці цілі повинні бути спрямовані на покращення ефективності різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансові показники, якість продукції, клієнтське обслуговування тощо.

2. Вимірювання показників ефективності. Підприємство повинно встановити систему вимірювання та моніторингу показників ефективності, які відображають досягнення поставлених цілей, що можуть бути фінансові показники (наприклад, прибуток, рентабельність), операційні показники

(наприклад, виробнича продуктивність, терміни виконання замовлень), або інші ключові показники, які відповідають конкретним цілям підприємства.

3. Аналіз результатів. Після збору даних про показники ефективності, необхідно провести їх аналіз, щоб визначити, наскільки підприємство досягло поставлених цілей та ідентифікувати потенційні проблеми або можливості для покращення. Аналіз може включати порівняння фактичних результатів зі стратегічними планами, аналіз тенденцій, виявлення причин відхилень та ідентифікацію успішних практик.

4. Планування та впровадження заходів. На основі аналізу результатів підприємство повинно розробити план дій для поліпшення ефективності, що може включати прийняття стратегічних рішень, впровадження нових процесів або технологій, покращення управлінської системи, розвиток персоналу тощо. Важливо визначити конкретні кроки, відповідальних осіб і терміни виконання.

5. Моніторинг та контроль. Після впровадження заходів для поліпшення ефективності необхідно постійно моніторити та контролювати їхні результати, що дозволяє виявляти можливі відхилення від плану та своєчасно коригувати стратегію, якщо необхідно. Регулярний моніторинг також допомагає оцінити ефективність впроваджених заходів та визначити їхній внесок у загальну продуктивність підприємства [34].

Отже, управління ефективністю діяльності підприємства є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.

Впровадження ефективних методів управління може допомогти підприємству досягти високої продуктивності, конкурентної переваги та стабільного розвитку.

Класифікація ефективності підприємства може бути розглянута з різних точок зору. Основні підходи до класифікації ефективності діяльності підприємства наведені в табл. 1.2.

## Підходи до класифікації ефективності діяльності підприємства [15, с.

98]

Вид	Характеристика підходу
Фінансова ефективність	Підхід базується на вимірюванні ефективності підприємства за допомогою фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів, показники рентабельності капіталу тощо. Фінансова ефективність вказує на досягнення підприємством фінансових цілей та його здатність генерувати дохід та прибуток.
Операційна ефективність	Підхід оцінює ефективність використання ресурсів та процесів внутрішньої діяльності підприємства. Операційна ефективність включає такі показники, як продуктивність праці, виробнича потужність, якість продукції, терміни виконання замовлень та інші параметри, які відображають оптимальне використання ресурсів та ефективність виробничих процесів.
Ринкова ефективність	Підхід оцінює ефективність підприємства з позиції його позиціонування на ринку та здатності задовольняти потреби клієнтів. Ринкова ефективність може включати такі показники, як ринкова частка, задоволеність клієнтів, інноваційність продукції, конкурентоспроможність тощо.
Соціальна ефективність	Підхід враховує вплив підприємства на соціальну сферу та довкілля. Соціальна ефективність включає такі аспекти, як соціальна відповідальність підприємства, ставлення до працівників, екологічна стійкість, сприяння розвитку місцевого співтовариства та інші соціальні показники.

Наведені у табл. 1.2 класифікації ефективності діяльності підприємства можуть використовуватись окремо або комбінуватись для оцінки загальної ефективності підприємства з різних аспектів його діяльності. Важливо пам'ятати, що ефективність є комплексним поняттям, і оцінка ефективності підприємства повинна враховувати різні аспекти його функціонування.

Основні ознаки класифікації економічної ефективності та її типи відповідно до цих ознак наведені на рис. А.1 додатку А. Підвищення ефективності можна досягти двома способами. Перший спосіб – зменшення витрат ресурсів при отриманні того самого результату. За цим підходом підприємство досягає тих самих або кращих результатів, використовуючи менше матеріалів, праці, часу тощо, що сприяє економії ресурсів і може покращити фінансові показники підприємства [34].

Другий спосіб полягає в збільшенні результатів при використанні тих самих ресурсів або збільшенні обсягу виробництва з меншими витратами

ресурсів. Це означає, що підприємство може виготовляти більше товарів або послуг, використовуючи ті ж самі ресурси або менше, що також покращує ефективність [9, с. 83].

Оскільки підприємство діє в умовах ринкової економіки, питання ефективності може розглядатися з різних точок зору зацікавлених сторін. Наприклад, власник підприємства може бути зацікавлений у максимізації прибутку та використанні ресурсів в найбільш ефективний спосіб. Одночасно, споживачі можуть цікавитися отриманням якісних товарів або послуг за низькою ціною, що також пов'язано з ефективним використанням ресурсів.

Отже, ефективність є важливим аспектом в оцінці діяльності підприємства та може мати різні виміри в залежності від зацікавлених сторін і контексту.

## 1.2 Система аналітичних показників, що відповідають за ефективність

### діяльності підприємства

Оцінка ефективності діяльності, управлінських рішень та витрат економічних ресурсів є важливим завданням для вчених і економістів-практиків, що дозволяє зрозуміти, наскільки успішно підприємство виконує свої цілі, як оптимізує використання ресурсів і які ризики та вигоди пов'язані з прийняттям різних управлінських рішень. Також доцільно відзначити, що оцінка ефективності базується на різних методологіях та підходах, таких як фінансовий аналіз, балансовий підхід, системний аналіз, показники продуктивності та якості, порівняльний аналіз з аналогічними підприємствами тощо. Ці інструменти дозволяють визначити ефективність в різних сферах діяльності підприємства, таких як фінансові результати, виробничі процеси, маркетингові стратегії та управління ресурсами (табл. А.1 Додатку А) [15, с. 67]. Окрім того, розвиток конкретних технологій та засобів для забезпечення ефективного функціонування підприємств є предметом інтересу для дослідників та практиків. Це можуть бути інформаційні системи управління, автоматизовані процеси виробництва, використання нових технологій та методів управління, стратегії оптимізації та

планування ресурсів тощо. Впровадження таких технологій і засобів дозволяє підприємствам покращити свою ефективність, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток. Система аналітичних показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, є різноманітною і може включати такі показники [16, с. 75]:

#### 1. Фінансові показники:

- Чистий прибуток: вказує на дохід, який залишається після врахування всіх витрат і податків.

- Рентабельність: відображає співвідношення між прибутком та витратами, може бути виражена у відсотках або у конкретних числових значеннях.

- Показники оборотності активів: відображають, наскільки ефективно використовуються активи підприємства для генерації прибутку.

- Показники ліквідності: вказують на здатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

#### 2. Виробничі показники:

- Продуктивність праці: відображає кількість продукції, що виробляється на одного працівника.

- Використання потужностей: вказує на ступінь використання виробничих потужностей підприємства.

- Показники якості продукції: відображають відсоток відповідності продукції встановленим стандартам якості.

#### 3. Маркетингові показники:

- Ринкові частки: вказують на відсоток ринку, який контролює підприємство.

- Зростання продажів: відображає зміну обсягу продажів підприємства протягом певного періоду.

- Задоволеність клієнтів: відображає ступінь задоволеності клієнтів продукцією або послугами підприємства [9, с. 85].

Ефективність підприємства може оцінюватися за допомогою різних показників, які враховують його фінансові, виробничі, маркетингові та інші аспекти діяльності. Оцінка ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом для визначення результативності його функціонування. Існує кілька методів і підходів до оцінки ефективності підприємства:

– Фінансовий аналіз. Оцінка ефективності підприємства може проводитись шляхом аналізу фінансових показників, таких як дохід, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, що включає аналіз бухгалтерської звітності, такої як звіт про фінансовий стан і звіт про фінансові результати.

– Нефінансові показники. Оцінка ефективності може також включати аналіз нефінансових показників, які відображають ефективність в інших аспектах діяльності підприємства. Наприклад, це можуть бути показники якості продукції, задоволення клієнтів, використання ресурсів, енергоефективність тощо.

– Балансовий підхід. Оцінка ефективності може включати порівняння внутрішніх ресурсів і зусиль підприємства з отриманими результатами, що вимагає визначення цілей, стратегій і планування, а також оцінки досягнень підприємства відповідно до цих цілей [32].

– Порівняльний аналіз. Порівняння ефективності підприємства з аналогічними підприємствами в тій же галузі або ринковому сегменті може дати уявлення про його конкурентоспроможність і результативність.

– Баланс економічної та соціальної ефективності. Оцінка ефективності підприємства може враховувати не лише економічні показники, але й соціальний вплив, такий як створення робочих місць, внесок у розвиток громади, екологічна стійкість тощо [45, с. 263].

Враховання різних аспектів ефективності і застосування комплексного підходу дозволяють отримати більш об'єктивну картину про результати і стан підприємства.



Отже, вивчення оцінки ефективності, управління ресурсами та розробка конкретних технологій і засобів для забезпечення ефективного функціонування підприємств є актуальними напрямками досліджень у галузі економіки. Оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу абсолютних показників бухгалтерського балансу (звіту про фінансовий стан) і звіту про фінансові результати, а також додатків до них. Цей метод аналізу зазвичай застосовується на початковій стадії ознайомлення з самим об'єктом аналізу. Результатом аналізу є інформація про майновий стан підприємства, характер його діяльності, склад і структура активів та пасивів.

### 1.3 Чинники зростання ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах вітчизняні підприємства часто зосереджуються на зменшенні витрат, не враховуючи ризику погіршення роботи або зниження ефективності. Тому важливо застосовувати структурний та комплексний підхід, спрямований на зменшення витрат і підвищення ефективності, що дозволить підприємствам мінімізувати такі ризики. Виробничий процес на підприємстві здійснюється завдяки взаємодії його визначальних факторів, таких як персонал (праця), засоби і предмети праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства виробляє суспільно корисну продукцію або надає виробничі та побутові послуги. Це означає, що існують витрати на живу і матеріальну працю, а результатом є виробничі досягнення [44, с. 112].

Визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на економічну ефективність підприємства, є важливим аспектом аналізу діяльності підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Чинники зростання ефективності діяльності підприємства**

[48, с. 69]

Враховання цих внутрішніх і зовнішніх чинників і розробка стратегій для оптимізації їх впливу можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства і досягненню конкурентних переваг. Важливим стратегічним завданням на етапі розвитку будь-якого підприємства є досягнення належного рівня економічної ефективності, що становить основу його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Ефективний вплив на результат здійснюють різні зовнішні та внутрішні чинники, які залежать від виду

діяльності підприємства та галузі, в якій воно працює. Чинники, що сприяють зростанню ефективності діяльності підприємства, можуть включати наступні аспекти [37].

1. Ефективне управління ресурсами. Рациональне використання фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів підприємства є ключовим чинником зростання ефективності. Ефективне планування, контроль, аналіз та оптимізація використання ресурсів допомагають досягти кращих результатів з меншими витратами.

2. Інновації та технологічний прогрес. Впровадження нових технологій, інноваційних рішень та покращених процесів може сприяти збільшенню продуктивності та якості на підприємстві. Використання передових технологій, автоматизація, вдосконалення робочих процесів та методів можуть позитивно позначитися на ефективності.

3. Розвиток людського капіталу. Інвестування в навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці, підвищення мотивації та задоволеності працівників можуть позитивно вплинути на ефективність. Компетентний персонал, здатний до інновацій та ефективного виконання завдань, є важливим ресурсом для досягнення успіху.

4. Маркетингова стратегія та ринкова орієнтація. Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, враховуючи потреби та вимоги клієнтів, може сприяти покращенню результатів підприємства. Ринкова орієнтація, аналіз конкурентного середовища та впровадження стратегічних маркетингових рішень можуть забезпечити більшу конкурентоспроможність та ефективність.

5. Ефективна система управління якістю. Впровадження системи управління якістю, такої як ISO 9001, допомагає забезпечити стандартизацію процесів, контроль якості продукції або послуг, постійне вдосконалення та задоволення потреб клієнтів. Це може позитивно вплинути на ефективність та сприяти покращенню репутації підприємства.

6. Стратегічне планування та аналіз. Розробка та реалізація стратегічних планів, а також систематичний аналіз діяльності підприємства, дозволяють

виявляти потенційні проблеми, ризики та можливості для покращення. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та приймати ефективні управлінські рішення [11, с. 53].

Отже, використання сучасного обладнання, технологій та інноваційних рішень дозволяє підприємствам збільшувати продуктивність, поліпшувати якість продукції, знижувати витрати і прискорювати виробничі процеси. Ефективне управління включає раціональне планування, контроль, координацію та прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, бюджетування, системи управління якістю, допомагає підвищити ефективність управління підприємством. Оптимізація виробничих процесів, впровадження принципів Lean-виробництва та ефективного управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) дозволяють зменшити зайві операції, забезпечити гнучкість виробництва, підвищити продуктивність праці та знизити витрати. Аналіз ринкових умов та змін попиту дозволяє підприємствам адаптувати свої обсяги та структуру виробництва для максимізації ефективності, що включає зміну асортименту продукції, розвиток нових продуктів або ринкових сегментів, участь у спільних проектах тощо. Раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність, використання екологічно чистих технологій та заходи з екологічної безпеки сприяють зниженню витрат на ресурси і покращують сталість діяльності підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ІМК»

## НУВБІП УКРАЇНИ

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІМК»

ТОВ «ІМК» є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Інтегрована сільськогосподарська компанія – це компанія, яка володіє та управляє різними ланками сільськогосподарського виробництва, включаючи землеробство, тваринництво, обробку сільськогосподарської продукції та її збут.

ТОВ «ІМК» має можливість контролювати виробничі процеси від початкової стадії (вирощування сільськогосподарських культур або утримання худоби) до кінцевої стадії (переробка та збут продукції). Це дозволяє компанії оптимізувати виробничі процеси, забезпечити якість продукції та керувати усіма етапами постачання сільськогосподарської продукції на ринок [50].

Інтегровані сільськогосподарські компанії часто володіють великими земельними площами, машинами та обладнанням для сільськогосподарського виробництва, а також займаються науково-дослідною роботою та інноваціями в галузі сільського господарства. Як інтегрована сільськогосподарська компанія в

Україні, ТОВ «ІМК» має потенціал впливати на розвиток сільськогосподарського сектору країни, створювати нові робочі місця, забезпечувати продовольчу безпеку та сприяти економічному зростанню [50].

У травні 2011 року відбулося розміщення акцій «ІМК» на Варшавській фондовій біржі. Напрямки діяльності ТОВ «ІМК»: виробництво сільськогосподарських культур: кукурудза, пшениця, соняшник; зберігання сільськогосподарських культур; виробництво молока. ТОВ «ІМК» є однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні. «ІМК» – це стабільно прибуткова, ефективна сільськогосподарська компанія, надійний та відповідальний партнер для всіх зацікавлених сторін [50]. Розташування та інфраструктура земельного банку «ІМК» наведено в Додатку Б [50]. Дослідження розвитку земельного банку ТОВ «ІМК» наведено на рис. 2.1.

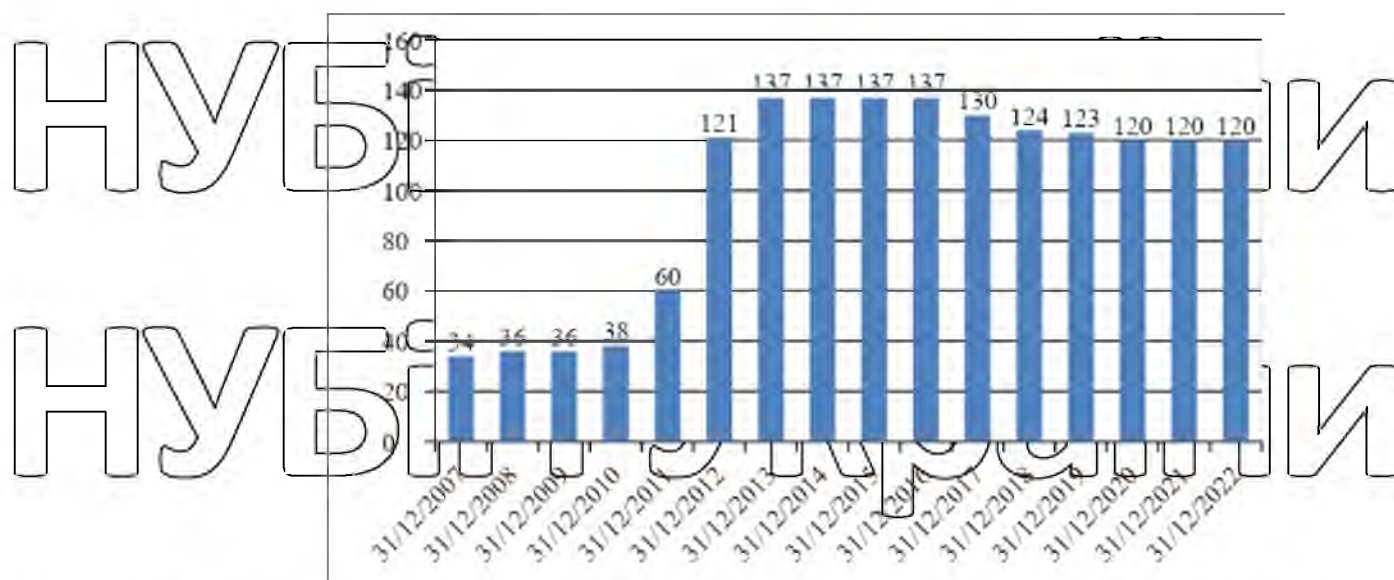


Рис. 2.1. Динаміка розвитку земельного банку ТОВ «ІМК», тис. га [50]

Відповідно до даних на рис., упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення ефективності розвитку земельного банку ТОВ «ІМК» на 86 тис. га. Земельний банк є важливим ресурсом для ТОВ «ІМК», адже підприємство займається сільським господарством, будівництвом або розвитком нерухомості. Збільшення земельного банку на таку значну площу має додаткові переваги для ТОВ «ІМК», адже це дозволить компанії розширити свою діяльність, збільшити обсяг виробництва або виконувати нові проекти. Збільшення земельного банку також позитивно позначиться на фінансових показниках компанії, збільшить її активи та створить нові можливості для зростання. Враховуючи це збільшення ефективності розвитку земельного банку, можна стверджувати, що ТОВ «ІМК» успішно виконує свої стратегічні цілі і досягає позитивних результатів у своїй галузі. Такий успіх є результатом ефективного управління, інноваційних рішень або ефективного використання ресурсів. Проте важливо також враховувати інші фактори, які впливають на ефективність розвитку земельного банку. Зокрема, це земельні права, законодавство, екологічні обмеження та соціальні фактори можуть мати значний вплив на можливості компанії отримувати та використовувати землю. У будь-

якому випадку, збільшення ефективності розвитку земельного банку є позитивним сигналом і свідчить про успішну діяльність ТОВ «ІМК».

Дані щодо ємності зберігання зернових та олійних культур у ТОВ «ІМК» наведені в Додатку В та на рис. 2.2.

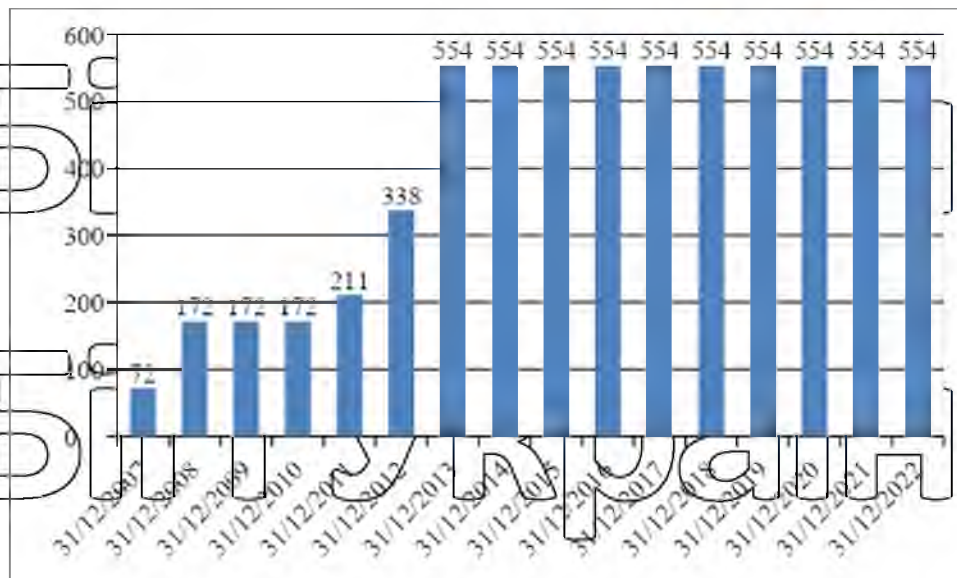


Рис. 2.2. Дані щодо ємності зберігання зернових та олійних культур у ТОВ «ІМК» тис. т [50]

Відповідно до даних на рис., упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення ємності зберігання зернових та олійних культур у ТОВ «ІМК» на 482 тис. т. Збільшення ємності зберігання зерна є важливим кроком для ТОВ «ІМК», яке займається сільським господарством та зернопереробкою, оскільки це дозволяє зберегти більше продукції і розширити можливості збуту.

Збільшення ємності зберігання зернових та олійних культур має кілька переваг для ТОВ «ІМК». Воно дозволяє компанії зберігати більше власної продукції, уникати нестачі на ринку та контролювати ціни. Більша ємність зберігання також дозволяє компанії більш ефективно планувати поставки та збут продукції, а також забезпечувати стабільне постачання на ринок протягом усього року.

Збільшення ємності зберігання також може бути позитивним сигналом щодо розвитку компанії. Воно свідчить про зростання обсягів виробництва та

потреби у більшому обсязі зберігання продукції, що є результатом успішної стратегії компанії, розширення ринків збуту або зростання попиту на продукцію ТОВ «ІМК». Збільшення ємності зберігання зернових та олійних культур свідчить про зростання потенціалу ТОВ «ІМК» і позитивно позначається на його позиції на ринку та фінансових показниках.

Динаміка виручки ТОВ «ІМК» наведені на рис. 2.3

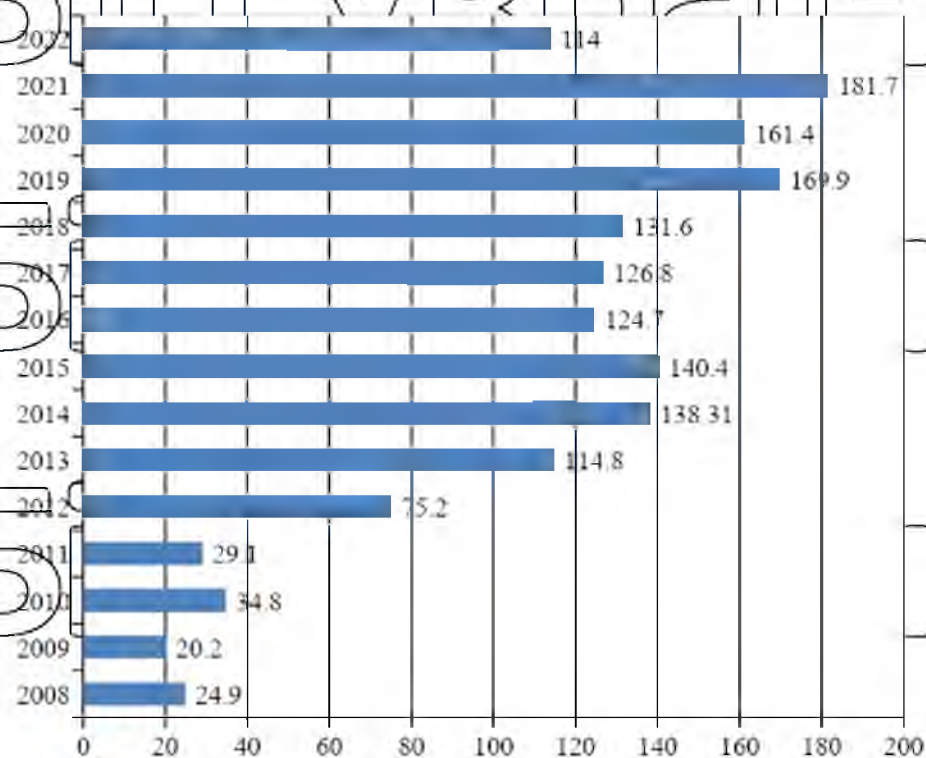


Рис. 2.3. Динаміка виручки ТОВ «ІМК», млн. доларів США [50]

Відповідно до даних на рис., упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення виручки в ТОВ «ІМК» на 89,1 млн. дол. США, що свідчить про успішну фінансову діяльність компанії. Збільшення виручки є показником зростання обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Також доцільно відзначити, що зростання виручки є результатом зростання обсягів виробництва або розширення асортименту продукції ТОВ «ІМК». Крім того, збільшення виручки є результатом підвищення цін на продукцію ТОВ «ІМК». Враховуючи збільшення виручки в ТОВ «ІМК», можна стверджувати, що компанія успішно просувається на ринку та досягає позитивних фінансових



результатів. Це є наслідком ефективного управління, високої якості продукції, стратегічного планування або успішного використання ринкових можливостей.

Динаміка обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань у ТОВ «ІМК» наведено на рис. 2.4.

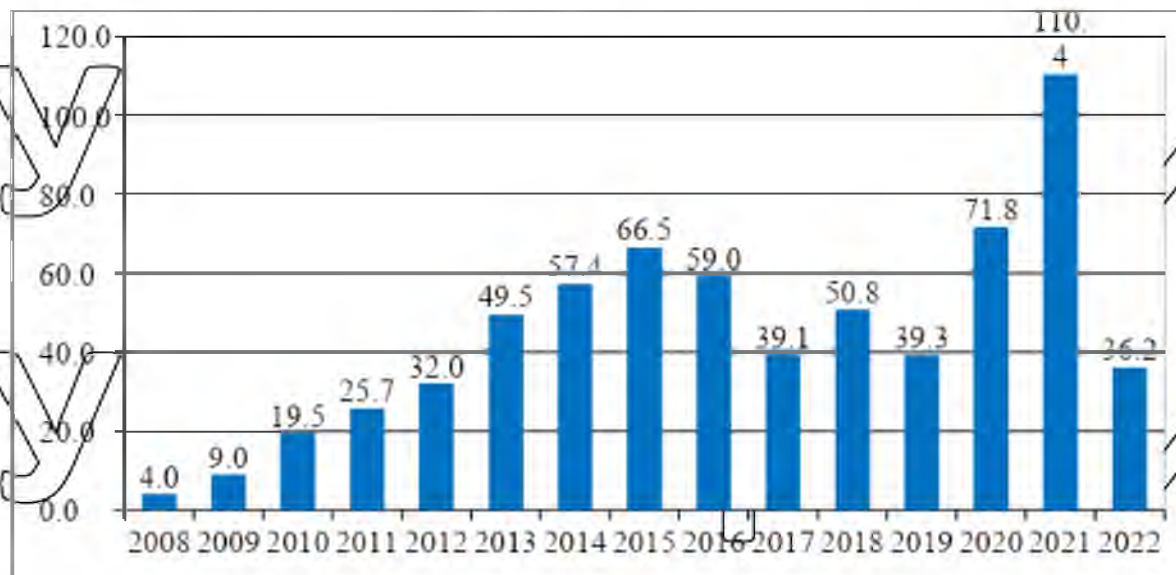


Рис. 2.4. Динаміка показника EBITDA у ТОВ «ІМК», млн. дол. США [50]

Відповідно до даних на рис., упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань у ТОВ «ІМК» на 32,2 млн. дол. США.

У табл. 2.1 наведено результати діяльності ТОВ «ІМК», отримані з консолідованої фінансової звітності (Додаток Д).

Таблиця 2.1

Динаміка показників діяльності ТОВ «ІМК» (тис. дол. США) [50]

Показники	Станом на 31.12.2022 р.	Станом на 31.12.2021 р.	Відхилення 2022 / 2021 рр., %
Доход	114034	187693	-37%
Прибуток від зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, нетто	46133	443184	-59%
Собівартість реалізованої продукції	(107664)	(183900)	-41%
Загальний прибуток	52503	110977	-53%
Адміністративні витрати	(16878)	(11333)	49%
Витрати на продаж і	(18829)	(16375)	15%

розподіл			
Інші операційні доходи	1043	4442	-77%
Інші операційні витрати	(1143)	(1901)	-40%
Списання основних засобів	(16)	(251)	-94%
Прибуток від основної діяльності	16680	85559	-81%
Фінансові витрати, нетто	(658)	(789)	-17%
Наслідки оренди майна на праві користування	(6264)	(7201)	-13%
Курсовий (збиток)/прибуток, нетто	(10327)	2255	-558
Прибуток/(збиток) до оподаткування від діяльності, що триває	(569)	79824	-101%
Витрати з податку на прибуток, нетто	(552)	(1114)	-50%
Чистий прибуток/(збиток) за період від діяльності, що триває	(1121)	78710	-101%
Нормалізована EBITDA	36225	110348	-67%

Дохід ТОВ «ІМК» за 2021-2022 рр. зменшився на 37%, прибуток від зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції скоротився на 41%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 41%.

Загальний прибуток ТОВ «ІМК» за 2021-2022 рр. зменшився на 53%.

Негативним моментом у діяльності ТОВ «ІМК» стало зростання адміністративних витрат на 49%, витрати на продаж і розподіл зросли на 15%.

Інші операційні доходи за 2021-2022 рр. зменшилися на 77%, інші операційні витрати підприємства скоротилися на 40%. Списання основних засобів ТОВ

«ІМК» зменшилося на 94% за 2021-2022 рр. Прибуток від основної діяльності

ТОВ «ІМК» за 2021-2022 рр. скоротився на 81%. Фінансові витрати ТОВ «ІМК» зменшилися на 17%. У 2022 р. ТОВ «ІМК» отримало чистий збиток -1121 тис. дол. США, а в 2021 р. підприємство мало чистий прибуток 78710 тис. дол. США,

що свідчить про погіршення фінансово-економічного стану на підприємстві.

Нормалізований показник EBITDA компанії ТОВ «ІМК» знизився в 2022 році в порівнянні з 2021 роком через зменшення обсягу продажів з одночасним зростанням витрат на доставку та девальвацією гривні в 2022 році.

Варто відзначити, що зменшення доходу, прибутку та загального прибутку ТОВ «ІМК» за 2021-2022 роки, а також отримання чистого збитку в 2022 році свідчить про погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

Зменшення доходу за 2021-2022 роки на 37% може бути наслідком зниження обсягів продажу або зниження цін на сільськогосподарську продукцію ТОВ «ІМК», що спричинене факторами, такими як погіршення погодних умов, зміни в ринковому попиті або конкуренції. Зменшення прибутку від зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції на 41% пов'язане зі зниженням ринкової вартості цих активів або продукції, що

належить компанії. Зменшення собівартості реалізованої продукції на 41% вказує на зниження витрат на виробництво або оптимізацію процесів, однак це не врятувало загальний фінансовий стан підприємства. Зростання

адміністративних витрат на 49% та витрат на продаж і розподіл на 15% свідчать про збільшення витрат на управління підприємством та збут його продукції, що пов'язано зі зростанням адміністративного персоналу, підвищенням заробітних плат, розширенням мережі збуту або іншими факторами. Зменшення інших операційних доходів на 77% є наслідком зниження надходжень з додаткових джерел доходу, які раніше сприяли фінансовій стабільності підприємства.

Загальне зменшення списання основних засобів на 94% свідчить про скорочення інвестицій у розвиток і понижену потребу у заміні основних засобів. Зменшення прибутку від основної діяльності на 81% свідчить про значне погіршення фінансових результатів компанії, що може бути наслідком зазначених вище факторів.

Отже, ТОВ «ІМК» є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІМК» має мати власну структуру управління, що включає в себе вище розташованих керівників, менеджерів різних підрозділів та співробітників. ТОВ «ІМК» займається сільськогосподарською діяльністю, включаючи вирощування зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських культур. ТОВ «ІМК» має володіння земельними ділянками, сільськогосподарськими машинами і обладнанням, а

також зерносховинами та іншими засобами для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Підприємство має певну позицію на ринку сільськогосподарської продукції в Україні, що включає наявність стабільних клієнтів, договорів на постачання продукції і конкурентні переваги. ТОВ «ІМК» має власну команду спеціалістів, які займаються агротехнічною підтримкою, виробництвом, логістикою та іншими аспектами сільськогосподарської діяльності.

## 2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ІМК»

Стратегічний аналіз є процесом, який базується на дослідженні та аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення оптимальної стратегії розвитку. Під час стратегічного аналізу використовуються різні інструменти, які дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості та загрози, визначити конкурентне середовище та ринкові тенденції.

Акції ІМК S.A. («Компанія») торгуються в основному списку Варшавської фондової біржі («ВФБ») з 2011 року [50]. Як люксембурзька анонімна компанія, яка не котирується на фондовій біржі в Люксембурзі, Компанія не є зобов'язаною дотримуватися Люксембурзьких принципів корпоративного управління, виданих Люксембурзькою фондовою біржею. Однак компанія застосовує правила корпоративного управління ВФБ, включені в ««Найкращу практику компаній, що котируються на ВФБ 2021» («DPSN2021», «Найкраща практика»)), у формі та обсязі, визначеному Наглядною радою ВФБ відповідно до Постанови № 13/1834/2021 від 29 березня 2021 року доступний на офіційному веб-сайті Варшавської фондової біржі [52].

Правила корпоративного управління ВФБ, прийняті правлінням ВФБ, є набором правил корпоративного управління для публічних компаній, цінні папери які котируються на ВФБ. Правила корпоративного управління спрямовані на підвищення прозорості зареєстрованих на біржі компаній,

покращення якості комунікації між компаніями та інвесторами та посилення захисту прав акціонерів, у тому числі тих, що не врегульовані законодавством, утримуючись при цьому від накладання тягаря на зареєстровані на біржі компанії, який може переважити вигоди, що випливають з потреб ринку. Проте певні Правила корпоративного управління можуть застосовуватися лише в межах, дозволених обов'язковим корпоративним законодавством Люксембургу, а також корпоративною структурою (система єдиного правління).

За даними Міністерства економіки України, у 2022 році ВВП України скоротився на 30,3% [53]. Тобто ВВП України в 2022 році оцінюється в \$139 млрд (проти 200 млрд дол США у 2021 році). «Протягом 2022 року економіка України зазнала найбільших втрат і збитків з боку Російської Федерації за всю історію незалежності. 24 лютого 2022 року Російська Федерація посилила свій терор, розпочатий у 2014 році, на всій протяжності вул. спільного кордону та з території Білорусі та окупованого Криму. У свою чергу успіхи Збройних сил України на полі бою, злагоджена робота влади та бізнесу, непохитний дух населення, швидкість відновлення вітчизняними службами зруйнованих/пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури, а також системність фінансова підтримка міжнародних партнерів дозволила зберегти економічний фронт і продовжити рух до перемоги», – зазначила Перший віце-прем'єр-міністр України – Міністр економіки України Юлія Свириденко [53].

Споживча інфляція у 2022 році склала 26,6% за даними Державної служби статистики України. «Такий відносно низький показник споживчої інфляції свідчить про те, що під час повномасштабної війни, рівня якої Європа не знала останні майже вісімдесят років, економіка України вистояла та успішно адаптувалася до функціонування в умовах війни. Незважаючи на побоювання щодо розвитку гіперінфляційних процесів та високу ймовірність перевищення рівня інфляції понад 30%, за таких форс-мажорних обставин рівень інфляції виявився відносно порівнянним з низкою європейських країн. За попередніми даними Євростату, споживча інфляція в Латвії склала 20,7%, Литві – 20%, Естонії – 17,5%. Таку ціну за повномасштабну війну можна вважати досягненням

для економіки України», – зазначила Перший віце-прем'єр-міністр України – Міністр економіки України Юлія Свиріденко [53].

Як зазначили в Мінекономіки України, протягом всієї війни інфляція практично формувалася двома основними чинниками війни: перший – ступінь руйнування інфраструктури (зокрема енергетичної) та логістики та, відповідно, швидкість відновлення та адаптації економіки; другий – рівень і швидкість міграції як фактора попиту і фактора забезпечення трудовими ресурсами потреб виробництва (формування пропозиції товарів і послуг). Через війну в 2022 році

в Україні було зареєстровано 7 мільйонів внутрішньо переміщених осіб. 4,6 мільйона українців покинули Україну в 2022 році [53]. «У нас є 7 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, для яких питання праці є надзвичайно актуальним. Ще 4,6 мільйона українців виїхали з України у 2022 році. І ми цінуємо відкритість сусідніх країн, які дали їм притулок і роботу», – заявила

Перший віце-прем'єр-міністр України – Міністр економіки України Юлія Свиріденко у Давосі у 2023 році. За попередніми оперативними даними Міністерства економіки України, оприлюдненими на початок січня 2023 року:

Україна експортувала майже 100 млн тонн товарів (-38,4% р/р) у 2022 році на 44,1 млрд дол. (-35% р/р); 16,3 млн тонн сільськогосподарської продукції

експортовано через так званий «Зерновий коридор». Географічно 63% українського експорту припадало на ЄС (27,9 млрд дол США). Серед країн ЄС найбільше експорту було спрямовано до Польщі (6,6 млрд дол США), Румунії

(3,8 млрд дол США), Угорщини (2,27 млрд дол США), Німеччини (2,23 млрд дол США), Італії (1,5 млрд дол США) та Іспанії (1,5 млрд дол США). За межами ЄС

найбільшим експортним ринком була Туреччина (2,9 млрд дол США), випереджаючи Китай (2,46 млрд дол США). Але при цьому експорт до

Туреччини в 2022 році скоротився на 29%, а до Китаю – на 69%. Обсяг імпорту скоротився майже вдвічі (-48,1%), а вартісний лише на 19,6%. У 2022 році було

імпортовано 35 млн тонн продукції на суму 58 млрд дол США. За словами міністра аграрної політики та продовольства України Миколи Сольського, у 2022 році експорт сільськогосподарської продукції з України склав щонайменше 20

мрд дол США (27,9 мрд дол США у 2021 році за даними Держмитслужби України). Незважаючи на значне скорочення експорту сільськогосподарської продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком, у 2022 році вона все ще залишалася першою статтею експорту України [53].

Керівництво ТОВ «ІМК» несе відповідальність за повсякденний моніторинг, ідентифікацію, оцінку та планування заходів із зменшення операційних ризиків у ході своєї звичайної діяльності. Внутрішній контроль в ІМК є основним інструментом процесу зниження операційних ризиків.

Встановлені внутрішні політики та внутрішні нормативні документи є основними засобами здійснення внутрішнього контролю. Наразі Рада директорів несе відповідальність за нагляд за процесом управління ризиками підприємства та стратегічними ризиками. Основні ризики регулярно обговорюються на засіданнях правління.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) для ТОВ «ІМК» наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз для ТОВ «ІМК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтегрована сільськогосподарська компанія. ТОВ «ІМК» має інтегровану структуру, що охоплює різні етапи сільськогосподарського виробництва, що дозволяє керувати виробництвом, зберіганням та збутом продукції.</li> <li>– Збільшення ефективності розвитку земельного банку. Спостерігається збільшення ефективності розвитку земельного банку, що дозволяє розширювати виробництво і збільшувати площу обробляємих земель.</li> <li>– Збільшення ємності зберігання. ТОВ «ІМК» збільшує ємність зберігання зернових та олійних культур, що дозволяє зберігати більше продукції і забезпечує гнучкість в управлінні запасами.</li> <li>– Збільшення виручки. Спостерігається збільшення виручки ТОВ «ІМК», що може свідчити про зростання обсягів продажу або підвищення цін на продукцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення доходу і прибутку. Протягом останніх років, ТОВ «ІМК» стикається зі зменшенням доходу і прибутку, що може свідчити про проблеми в ефективності виробництва або ринкових умовах.</li> <li>– Зростання адміністративних витрат і витрат на продаж. Адміністративні витрати і витрати на продаж зросли, що може вказувати на недостатню ефективність управління витратами і маркетингових зусиль.</li> <li>– Зменшення інших операційних доходів може вказувати на проблеми з додатковими джерелами доходу або втрату певних підходів до генерації доходу.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток нових ринків. ТОВ «ІМК» може розглядати можливості входу на нові ринки,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція. Ринок сільськогосподарської продукції є конкурентним, і ТОВ «ІМК» може</li> </ul>

як внутрішні, так і зовнішні, для розширення свого клієнтського бази і збільшення обсягів продажу.

- Впровадження сучасних технологій у виробництво та управління може допомогти покращити ефективність процесів, знизити витрати і підвищити якість продукції.
- Розвиток екологічної сільськогосподарської продукції. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію створює можливості для ТОВ «ІМК» у вирощуванні органічної продукції та отриманні преміальних цін.

зіткнутися зі зростаючою конкуренцією від інших гравців на ринку.

- Зміни ринкових умов. Зміни в світовій економіці, політиці, регулюванні та торговельних угодах можуть вплинути на умови збуту, ціни на продукцію і прибутковість ТОВ «ІМК».

- Кліматичні фактори. Зміни в погодних умовах, які можуть бути непередбачуваними, можуть негативно вплинути на врожайність і виробництво сільськогосподарської продукції.

- Фінансові ризики. Зміни відсоткових ставок, валютних курсів та доступності кредитів можуть вплинути на фінансову стабільність ТОВ «ІМК».

Стратегія компанії на 2021-2030 роки була затверджена Радою директорів

ІМК S.A. на засіданні Правління, яке відбулося 27 квітня 2021 року. Протягом наступних 10 років ІМК залишатиметься суто сільськогосподарською компанією, яка займатиметься вирощуванням високорентабельних, орієнтованих на експорт культур. Компанія зосереджуватиметься на операційній ефективності та сталому розвитку по відношенню до людей, землі та навколишнього середовища. Стратегія компанії передбачає щорічну виплату дивідендів акціонерам ІМК.

Отже, подальший ймовірний розвиток групи у 2023 році залежатиме від динаміки та масштабів війни проти України. Зосереджуючись на трьох високорентабельних культурах – кукурудзі, соняшнику та пшениці – планується посівна площа цих культур на рівні 40 %, 28 % і 27 % від загальної суміші посівів (58 %, 22 % і 18 % у 2022 році відповідно). Зосереджуючись на ефективності бізнесу – ТОВ «ІМК» очікує, що впровадження результатів відділу досліджень і розробок оптимізує ефективність виробництва в 2023 році.

### 2.3 Оцінка показників ефективності функціонування ТОВ «ІМК»

Для оцінки показників ефективності функціонування підприємства проведемо аналіз показників фінансового стану ТОВ «ІМК». Система контролю ТОВ «ІМК» ґрунтується на щоденний аналіз планування ресурсів, деталізований за центрами витрат і статтями витрат, відділами, таким чином надаючи всю



необхідну інформацію для контролю запасів і продукції. ТОВ «ІМК» створила інструменти внутрішнього контролю для забезпечення належного обліку відповідно до вимог законодавства.

Бухгалтерські процедури ТОВ «ІМК» регулюються стандартизованими вказівками та правилами, а також чітко визначеним курсом дій у різних ситуаціях. Тому були встановлені стандартні параметри рахунків і напрямки обліку різних виробничих операцій. Іншим інструментом контролю є чіткий розподіл функцій щодо різних облікових процесів. Для цілей консолідації Групи та бухгалтерського обліку всі бухгалтерські дані консолідованих компаній можуть бути доступні автоматично.

Система внутрішнього контролю ТОВ «ІМК» базується на базі даних бухгалтерського обліку, таким чином інтегруючи всі процеси контролю.

Бухгалтерські процеси здійснюються на високому рівні, контролюються та налагоджуються спеціалістами. Система управління ризиками, пов'язаними з бухгалтерським обліком ТОВ «ІМК», налаштована таким чином, що ризик спотворення інформації може здебільшого виникати внаслідок нових бізнес-процесів або змін до законодавчих положень. Ризики стримуються шляхом передачі рішень щодо облікових даних, що є результатом нових бізнес-процесів, на рівень керівництва. Час від часу для керівництва проводиться постійне підвищення кваліфікації щодо відповідних положень бухгалтерського обліку.

Система внутрішнього контролю та управління ризиками ТОВ «ІМК» щодо процесу складання консолідованої фінансової звітності тісно пов'язана з механізмами контролю процедур бухгалтерського обліку. Консолідована фінансова звітність складається на основі перевірених і затверджених даних системи бухгалтерського обліку. Консолідовану фінансову звітність складають спеціалісти, рівень яких щорічно підтримується навчанням. Консолідована фінансова звітність перевіряється керівництвом шляхом порівняння контрольних точок зі звітами керівництва.

Аналіз ліквідності є важливим інструментом для оцінки ефективності фінансового стану підприємства. Він дозволяє оцінити, наскільки здатне

підприємство задовольняти свої поточні зобов'язання та оплатити свої короткострокові зобов'язання. На рис. 2.5 наведена динаміка показників ліквідності ТОВ «ІМК».

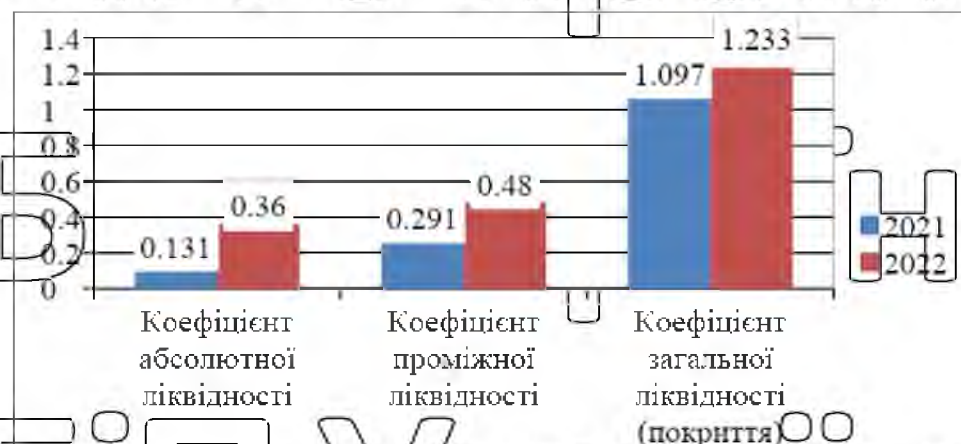


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ІМК»

Так, протягом 2021-2022 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «ІМК» на 0,229, коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,189 та коефіцієнта загальної ліквідності (искрыття) на 0,136.

Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта проміжної ліквідності і коефіцієнта загальної ліквідності свідчить про поліпшення ліквідності ТОВ «ІМК» протягом 2021-2022 років. Це означає, що підприємство здатне більш ефективно використовувати свої активи для покриття своїх зобов'язань та забезпечити поточну фінансову стабільність.

Упродовж 2021-2022 рр. спостерігаємо збільшення власного оборотного капіталу на 36334 тис. дол. США, що сталося за рахунок зростання ліквідних активів (рис. 2.6).

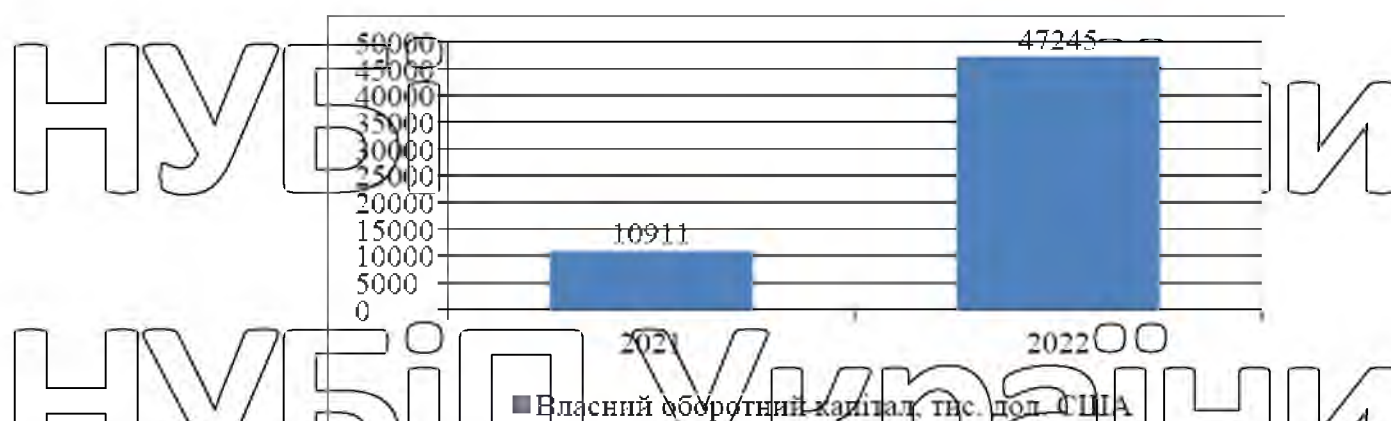


Рис. 2.6. Динаміка власного оборотного капіталу ТОВ «ІМК»

Упродовж того ж періоду спостерігається збільшення власного оборотного капіталу ТОВ «ІМК» на 36334 тис. дол. США, що відбулося за рахунок збільшення ліквідних активів підприємства. Збільшення власного оборотного капіталу може свідчити про збільшення фінансової стабільності та можливостей підприємства для здійснення операцій.

Загалом, зростання ліквідності та власного оборотного капіталу є позитивними ознаками для ТОВ «ІМК», оскільки вони сприяють забезпеченню фінансової стійкості та готовності підприємства до здійснення операцій та розвитку.

У табл. 2.3 наведена динаміка показників ділової активності ТОВ «ІМК».

Таблиця 2.3  
Аналіз показників ділової активності ТОВ «ІМК» за 2021-2022 роки

Назва	2021	2022	2022 / 2021
Оборотність дебіторської заборгованості	322,242	467,75	145,508
Оборотність кредиторської заборгованості	78,035	6,684	-71,351
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	1	1	0
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	5	55	50
Оборотність постійних активів	185,326	302,047	116,721
Оборотність активів	72,533	2,988	0,455
Оборотність чистих активів	21,923	7,356	-14,568
Оборотність товарно-матеріальних запасів	2,935	3,988	1,003

Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	124	93	00	-32
Тривалість операційного циклу, днів	125	93		-32
Тривалість фінансового циклу, днів	121	39		-82

Отже, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «ІМК» збільшився на 145,508 протягом 2021-2022 років. Це означає, що компанія більш ефективно збирає кошти від своїх клієнтів та зменшує період очікування на отримання платежів. Зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення управління поточними активами підприємства.

Натомість, оборотність кредиторської заборгованості ТОВ «ІМК» за 2021-2022 рр. зменшилася на 71,351. Це може означати, що підприємство сплачує свої зобов'язання поставникам і кредиторам швидше або має скорочені строкові угоди з ними. Зменшення оборотності кредиторської заборгованості може вказувати на погіршення умов постачання або покращення управління кредиторськими зобов'язаннями.

У зв'язку зі зростанням оборотності дебіторської та скороченням кредиторської заборгованостей ТОВ «ІМК», спостерігається збільшення середнього періоду погашення кредиторської заборгованості за 2021-2022 рр. на 50 днів, що вказує на збільшення термінів оплати постачальникам, що може вимагати додаткових фінансових ресурсів для забезпечення ліквідності.

Зростання активів та чистої виручки ТОВ «ІМК» за 2021-2022 рр. призвело до збільшення оборотності активів на 0,455. Це означає, що компанія здатна ефективно використовувати свої активи для генерації прибутку.

Також варто відзначити, що протягом 2021-2022 років тривалість операційного циклу ТОВ «ІМК» зменшилася на 32 дні, а тривалість фінансового циклу скоротилася на 82 дні. Це свідчить про покращення управління оборотним та довгостроковим капіталом підприємства, що може призвести до зменшення необхідних фінансових ресурсів та покращення фінансової продуктивності.

На рис. 2.7 наведена динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ІМК».

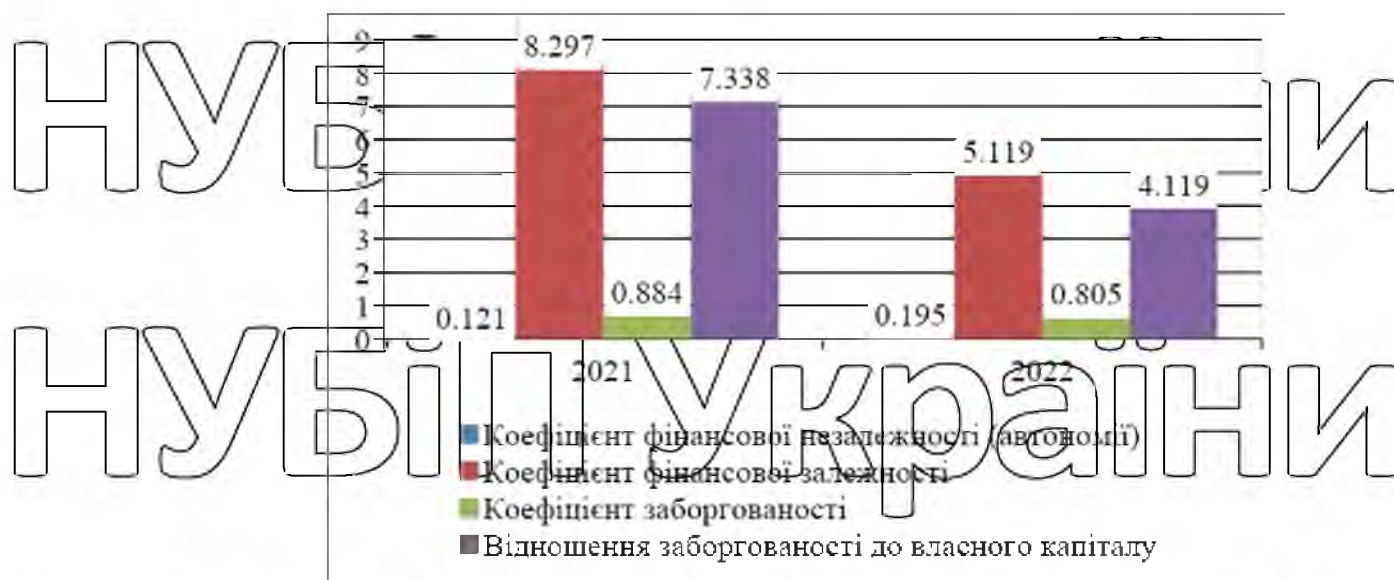


Рис. 2.7. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ІМК»

Варто відзначити, що протягом 2021-2022 років спостерігається збільшення коефіцієнта автономії на 0,074. Це означає, що власний капітал підприємства збільшився, що може свідчити про покращення фінансового стану компанії. Збільшення коефіцієнта автономії може бути наслідком збільшення прибутку, внесення додаткового капіталу або зменшення зобов'язань. У той же час, спостерігається зменшення коефіцієнта залежності підприємства, пов'язане зі зменшенням коефіцієнта заборгованості на 0,079. Це може означати, що підприємство змінило свою фінансову структуру шляхом зменшення зовнішніх зобов'язань або збільшення власних джерел фінансування. Зменшення коефіцієнта заборгованості може свідчити про зменшення ризику залежності від зовнішнього фінансування та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Враховуючи ці зміни, можна припустити, що підприємство зміцнило свою фінансову позицію, збільшило рівень власного капіталу та знизило ризик залежності від зовнішнього фінансування.

На рис. 2.8 наведена динаміка показників рентабельності ТОВ «ІМК».

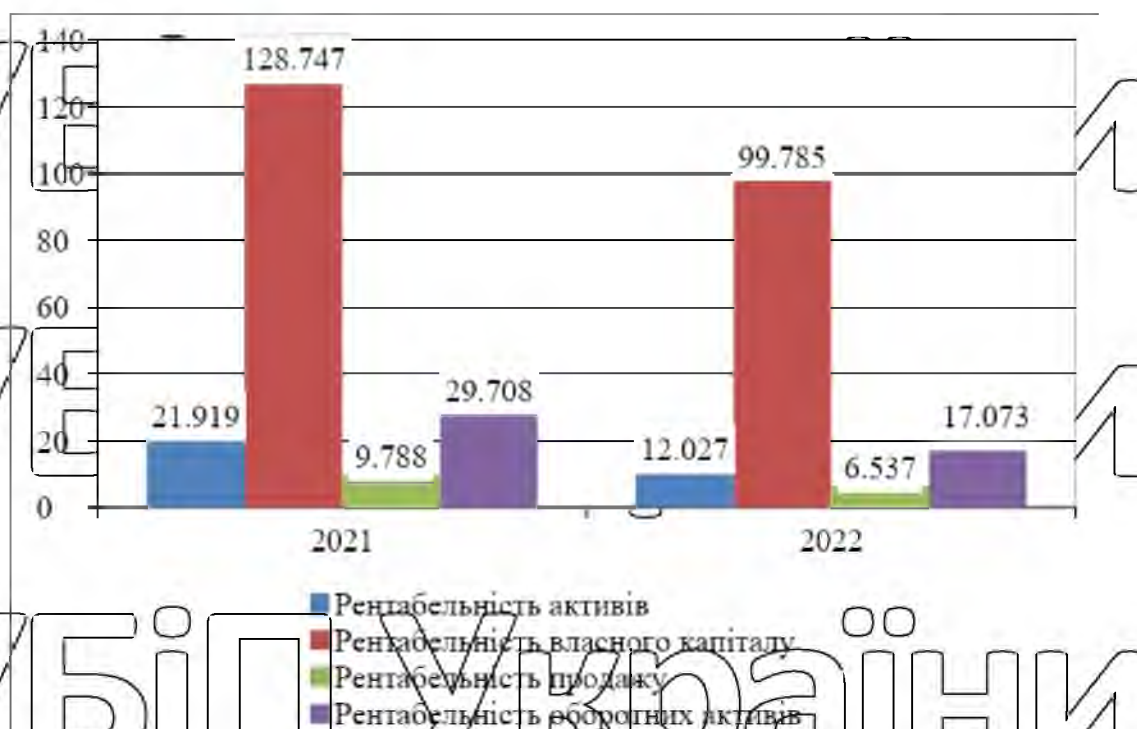


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ІМК», %

Отже, протягом 2021-2022 років спостерігається зменшення всіх показників рентабельності ТОВ «ІМК», що свідчить про погіршення фінансової результативності підприємства. Зменшення рентабельності активів, власного капіталу, продажу і оборотних активів може бути пов'язане зі збитковою діяльністю підприємства у 2022 році. Збиткова діяльність є наслідком різних факторів, таких як зниження обсягів продажу, збільшення витрат, зміни цінової політики або недоцільне управління ресурсами. Для покращення фінансової результативності підприємства будуть потрібні заходи з оптимізації витрат, підвищення ефективності управління активами та збільшення обсягів продажу.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІМК»

# НУВБІП УКРАЇНИ

### 3.1 Шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ІМК»

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, де розташовані підприємства ІМК, призвело до фізичного пошкодження цивільної та стратегічної інфраструктури, зупинки виробництва на тимчасово

окупованих територіях та порушення логістичного сполучення. Знизився рівень життя всіх українців. Через систематичні бомбардування цивільної та стратегічної інфраструктури наші люди ризикують своїм життям і живуть у невизначеності та стресі. Водночас команда ІМК згуртована і готова долати випробування заради найбільшої мети всіх українців – Перемоги.

Безпека та благополуччя наших співробітників є першочерговим завданням під час військових дій в Україні внаслідок вторгнення Росії. ІМК надає всебічну підтримку своїм співробітникам. Не дивлячись на значне лихоліття в перші місяці війни, ІМК забезпечувала оплату праці своїх працівників відповідно до законодавства. У листопаді 2022 року компанія підвищила зарплати всім співробітникам на 10-20%.

Також загальна мобілізація в Україні значною мірою впливає на трудовий колектив та організацію роботи підприємства у воєнний час. Станом на 31 грудня 2022 року в лавах Збройних Сил України проходять службу 90 працівників ІМК, понад 700 працівників мають офіційну відстрочку від служби для виконання службових обов'язків. За весь період служби наших захисників компанія ІМК виплачувала їм заробітну плату і буде це робити й надалі. Проте з 19 липня 2022 року, згідно з новим законом України, роботодавці зобов'язані лише зберігати робоче місце за мобілізованими [53].

У березні 2022 року оновлено Політику «Про адресну допомогу працівникам». Компанія зосередилася на додатковій матеріальній підтримці працівників, мобілізованих до лав Збройних Сил України або вступили до

підрозділів територіальної оборони. Зокрема, Правилами передбачено, що працівникам, які отримали інвалідність внаслідок бойових дій, надається додаткова матеріальна допомога у розмірі 25 тис. грн.; сім'ї загиблих співробітників отримують по 35 тис. грн матеріальної допомоги. Крім того, компанія зберігає додаткову матеріальну допомогу працівникам, які потребують лікування (5 тис. грн), а також сім'ям працівників після їх смерті (5 тис. грн). У 2022 році на фінансову підтримку працівників ІМК витратив 458,5 тис. грн [53].

На мотиваційні заходи для персоналу у 2022 році ІМК витратив 1,23 млн грн: на мотиваційну поїздку за кордон – 537 тис. грн, на корпоративні заходи та новорічні подарунки для дітей співробітників – 695,8 тис. грн. Сорок вісім працівників підприємств ІМК взяли участь у мотиваційних поїздках на початку 2022 року.

Переважна більшість бюджету на навчання та мотивацію була перенаправлена на допомогу українській армії (детальніше дивіться у розділі «Разом до перемоги» розділу «Соціальна політика»). Загалом у 2022 році навчання пройшли 304 працівники компанії. У січні 2022 року 109 співробітників виробничих підрозділів ІМС, у тому числі спеціалістів з технологій точного землеробства та R&D, пройшли навчання у представників провідних компаній агробізнесу світу. Через обмежений бюджет ІМС переорієнтувала свою навчальну програму на курси з охорони праці та додержання законодавства щодо обов'язкового навчання для отримання дозволу на роботу. У 2022 році компанія витратила на навчання персоналу близько 682 тис. грн [53].

ІМС дотримується 10 Правил ІМС, згідно з якими в компанії заборонено: дискримінація працівників у будь-якій формі, брехня і нечесність у стосунках між колегами; нечесність, байдужість, недбалість і безвідповідальність; переслідування та інша поведінка, яка може знищити або придушити іншого; крадіжка, надмірне використання та розтрата ресурсів і робочого часу Компанії; будь-які види корупції. У 2019 році ІМС створила Гарячу лінію ІМС Corporate Misconduct Hotline на базі платформи Ethicontrol, головною ідеєю інструменту є



встановлення та налаштування каналів двосторонньої комунікації із зацікавленими сторонами ІМК, як внутрішніми, так і зовнішніми, а також створення логічного механізму розгляду та реєстрації скарг і повідомлень.

Чисельність персоналу ІМК за статтю у 2022 році: чоловіків – 1260 (75%); жінки – 420 (25%); всього – 1680. Порівняно з 2021 роком загальна кількість працівників у 2022 році зменшилася на 216 працівників. Наприкінці вересня 2022 року в Чернігівській області закрили молочну ферму, звільнили 22 працівників. З травня по вересень 2022 року частину персоналу переведено на неповний робочий тиждень. У цей період були значні труднощі з відвантаженням продукції з усіх елеваторів/складів та проведенням весняно-польових робіт на замінованій території Чернігівської області. З березня 2022 року компанія не приймала нових працівників на вакантні посади у зв'язку зі зменшенням кількості виробничих операцій. Однак, ми заповнимо ці вакантні посади у 2023 році. Одинадцять співробітників ІМК вирішили звільнитися та вийти за кордон. ІМК пишається стабільною та злагодженою командою професіоналів [53].

Компанія вірить у переваги, які різноманітності може принести її робочій силі, і прагне підтримувати робочу силу, що складається з талановитих і відданих справі людей. Свої навички та досвід відображають природу сільськогосподарського бізнес-середовища. Персонал Компанії має відображати різноманітне поєднання навичок, знань і досвіду. Компанія повністю прагне бути роботодавцем рівних можливостей і виступає проти всіх форм незаконної та несправедливої дискримінації. До всіх працівників, незалежно від того, працюють вони неповний робочий день, повний робочий день чи тимчасово, ставляться справедливо, однаково та з повагою. Відбір для працевлаштування, просування по службі, навчання чи будь-якої іншої практики здійснюється за критеріями, вільними від незаконних упереджень.

Система управління охороною праці, безпекою та навколишнім середовищем (HSE). Спираючись на досвід провідних світових компаній, у 2016 році ІМК розпочала формування системи управління охороною праці, безпекою

та навколишнім середовищем (HSE). У штаб-квартирі ІМС сформовано відділ HSE, покликаний допомагати топ-менеджменту ІМС у розробці та реалізації стратегії компанії в цих сферах.

На всіх підприємствах ІМК проводять Моніторинг за напрямками: природокористування та природоохоронне законодавство, охорона праці на виробництві (перевірка відповідності принципів ІМК вимогам нормативних документів України). ІМС прагне залучати всіх співробітників до управління питаннями навколишнього середовища, здоров'я та безпеки та соціальних аспектів у ІМС та її дочірніх компаніях.

Підприємствами ІМК щорічно впроваджується комплекс заходів, де поряд з традиційними інструктажами з техніки безпеки та контрольними заходами застосовуються: покращення умов праці; виявлення та усунення виробничих небезпек; удосконалення систем управління охороною праці; навчання з охорони праці в партнерстві з провідними навчальними закладами; забезпечення сучасними та якісними засобами індивідуального та масового захисту; підвищення обізнаності працівників та пропаганда безпечних методів праці; поліпшення медичного обслуговування працівників; робота з підрядними організаціями [53].

Усі підприємства ІМК мають Плани готовності та реагування на надзвичайні ситуації (ПГРН) для локалізації та ліквідації надзвичайних ситуацій та аварій. Наявність таких планів є обов'язковою в Україні та регулюється законодавчими вимогами та місцевим законодавством.

У 2022 році продовжено впровадження Корпоративного стандарту «Аналіз безпеки виконання робіт» та «Корпоративного стандарту безпеки на транспорті». Аналіз безпеки виконання робіт (АНБВ) – це обов'язкова послідовність дій, які виконує працівник (група працівників) самостійно або за участю керівника перед початком і періодично під час виконання робіт. Метою аналізу сильних та слабких сторін є можливість безпечного виконання/продовження роботи та вжиття необхідних заходів для захисту людей і природи. «Стандарт корпоративної транспортної безпеки» описує мінімальні

вимоги щодо безпечного використання, експлуатації, технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів на підприємствах та описує вимоги до персоналу, виконання програми підвищення культури водіння та водійських навичок, а також регламентує порядок проведення періодичних цільових перевірок безпеки з використанням контрольних листів за 2 теми: «Вимоги до технічного стану транспортних засобів» та «Вимоги безпеки при ремонті та технічному обслуговуванні транспортних засобів». Реалізація вимог цього Стандарту дозволить знизити потенційні ризики під час перевезення людей і небезпечних вантажів і, як наслідок, зменшити кількість аварій, тяжкість їх наслідків, а також покращити матеріально-технічне забезпечення підприємств [53].

З 2016 року на всіх силосах, що належать ІМК, запроваджено стандарт «Аудити безпеки», відповідно до якого керівники всіх рівнів, включаючи топ-менеджмент штаб-квартири ІМК та керівників регіональних філій, регулярно відвідують відповідні виробничі зони для контролю за проведенням роботи та умови праці. Незважаючи на обмеження, пов'язані з COVID-19, і усвідомлюючи важливість і значимість аудитів безпеки, ми не скасовували процес аудиту безпеки на підприємствах навіть під час пандемії [53].

У 2022 році в цьому напрямку виконано: проведено 380 (398 у 2021) поведінкових аудитів безпеки керівниками всіх рівнів на силосах, що належать ІМК, в рамках яких проведено понад 700 (541 у 2021) бесід щодо небезпечних ситуацій; крім того, 288 (234 у 2021 році) небезпечних ситуацій було усунено під час самого відповідного аудиту, але для решти з них керівники заповнювали «Списки для запису заходів» (вони повинні бути заповнені на внутрішньому веб-порталі ІМК з метою розробки коригувальних та термін виконання профілактичних заходів перевищує 3 дні); 543 (434 у 2021 році) цільових аудитів безпеки на силосах, що належать ІМК; кількість невідповідностей, виявлених на момент їх проведення, становила 424 (у 2021 році – 315). Для кожної з виявлених невідповідностей розроблено коригувальні та запобіжні заходи [53].

Враховуючи військову обстановку в Україні та бойові дії, що точилися на частини територій, де розташована Група, департамент охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності вживав заходів щодо інформування та роз'яснення дій співробітників ІМК під час надзвичайної ситуації або війни. До відома колективу доведено інформацію щодо розміщення бомбосховищ та елементарних укриттів у місцях розташування підприємств Групи, порядок поведінки в бомбосховищах.

Операції та продукти землеробства та зберігання зерна мають властиві елементи, які взаємодіють із природним середовищем. Мета компанії в напрямку захисту навколишнього середовища – збереження цілісності екосистем, в яких працює компанія, та мінімізація впливу на навколишнє середовище.

Підтримка цієї взаємодії таким чином, щоб запобігти матеріальній шкоді атмосфері, воді, землі, біорізноманіттю та клімату, є важливою для здатності Групи працювати в довгостроковій перспективі. Тому ІМС обирає проактивний підхід до управління своїми екологічними аспектами.

ТОВ «ІМК» прагне ефективно виробляти продукцію найвищої якості з найменшим можливим споживанням ресурсів і в суворій відповідності до нормативних вимог, стандартів безпеки та якості продукції, таким чином мінімізуючи наш вплив на навколишнє середовище. Як один із найбільших виробників сільськогосподарських культур в Україні, ми дотримуємося найкращих стійких довгострокових практик агрономії.

Починаючи з 2016 року в ІМК функціонує методологічна основа діяльності, пов'язаної зі зниженням ризиків та екологічними аспектами; Крім того, в цьому ж році було впроваджено єдине «Керівництво з оцінки екологічних ризиків підприємств». Реєстри щорічно оновлюються на кожному підприємстві ІМК, що дозволяє оперативно ідентифікувати та запобігати потенційним загрозам впливу на довкілля та своєчасно оцінювати існуючі ризики [53].

З метою забезпечення дотримання вимог природоохоронного законодавства України з 2016 року на підприємствах ІМК прийнято «Посібник з організації робіт з отримання відповідних дозвільних документів у сфері

охорони навколишнього природного середовища», цей документ встановлює єдині вимоги щодо організації роботи з отримання ліцензійних документів у сфері охорони навколишнього природного середовища, таких як ліцензії на спеціальне використання водних ресурсів, викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря тощо. Таким чином, створено базу даних дозвільних документів; ця база містить дані всіх підприємств ІМК, причому ведеться регулярний моніторинг їх своєчасного отримання, терміну дії та умов, встановлених цими документами.

Екологічний моніторинг є основним інструментом визначення стану довкілля та невід'ємним елементом оцінки впливу діяльності підприємств ІМК на довкілля. Аттестовані лабораторії щорічно здійснюють контроль за дотриманням гранично допустимих концентрацій викидів забруднюючих речовин в атмосферу на елеваторах підприємства. Крім того, щорічно проводиться дослідження якості підземних вод артезіанських свердловин, які використовуються підприємствами ІМК [53].

Діяльність підприємств ІМК призводить до викидів в атмосферу забруднюючих речовин, зокрема таких парникових газів, як вуглекислий газ (CO<sub>2</sub>) та метан (CH<sub>4</sub>). Підприємства ІМК відповідально усвідомлюють важливість цієї проблеми та продовжують шукати шляхи зменшення впливу на атмосферу. Компанія використовує оптимізацію виробничих процесів і модернізацію обладнання, щоб сприяти щорічному зниженню викидів парникових газів.

Крім того, впроваджуючи нові технології, підприємства ІМК намагаються залучити до повторного виробничого циклу якомога більше перероблених ресурсів. Так, з 2016 року діє програма використання в котлах альтернативного виду палива, а саме власних зернових відходів. Результати перевершили очікування, вдалося отримати значний екологічний та економічний ефект.

Водопостачання на підприємствах ІМК здійснюється здебільшого з одного з підземних джерел. Також вода з місцевих міських водопроводів використовується для господарсько-побутових потреб. Наше завдання

раціональне використання водних ресурсів у виробничих процесах. У 2019 році підприємствами ІМК затверджено та введено в дію Порядок використання та охорони водних ресурсів. Цим Порядком встановлено єдині вимоги до процесів збору, використання та охорони водних ресурсів, що використовуються для виробничих і господарсько-побутових потреб. Вони є обов'язковими для виконання підрозділами та посадовими особами підприємств ІМК [53].

Основними завданнями системи поводження з відходами на підприємствах ІМК є зменшення обсягів утворених відходів, їх повний збір, безпечне зберігання та збільшення обсягів переробки.

На підприємствах ІМК діють єдині Порядки збирання, тимчасового зберігання та передачі відходів на захоронення (оброблення, видалення, знезараження) для кожного класу (та виду) відходів, що утворюються в результаті діяльності підприємств. Ці корпоративні Порядки запроваджують єдиний системний та ефективний підхід до поводження з відходами.

Підприємства групи «ІМК» дотримуються затвердженої соціальної політики. Основними принципами є наступні [53]:

- основна цільова аудиторія соціальної діяльності – житель села, який проживає в регіонах діяльності ІМК;

- реалізація соціальної політики здійснюється лише за визначеними пріоритетними напрямками;

- фінансування соціальних заходів здійснюється виключно в межах затвердженого річного бюджету;

- ТОВ «ІМК» не надає допомоги релігійним організаціям та політичним партіям.

Пріоритетні напрями соціальної політики ТОВ «ІМК»:

- адресна допомога орендодавцям підприємств ІМК;

- розвиток села та побутове обслуговування;

- допомога шкільним та дошкільним закладам;

- охорона здоров'я, допомога в медичному обслуговуванні селян (реалізація медичних проектів);

– допомога в розвитку культури;

– допомога у розвитку спорту на селі [53].

Усі інвестиції та ініціативи в соціальні проекти, включаючи індивідуальну підтримку та проекти підтримки та розвитку місцевої інфраструктури (дороги, водопостачання, громадське освітлення, школи, дитячі садки, медичні пункти тощо), які ІМС проводить у селах, якими керує, здійснюються на принципі «Програма. Допомога людям». Програма передбачає обов'язкові соціальні консультації та PR-заходи для всіх значних інвестицій. Місцеві громади беруть участь у визначенні пріоритетів проектів, бюджетуванні та плануванні необхідних заходів.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України 24 лютого 2022 року мало значний вплив на життя країни та Групи. Допомога на соціальні проекти була зведена до необхідного мінімуму, що разом із скороченням бюджету на навчання та мотивацію працівників дозволило виділити значні кошти на допомогу Збройним Силам України [53].

Допомога Збройним Силам України та територіальній обороні у війні проти російського окупанта стала пріоритетом для ІМС з перших днів повномасштабного вторгнення РФ в Україну – 24 лютого 2022 року. Головне управління ІМС негайно перерахувало 10 млн грн на спецрахунок Національного банку України, створений для збору коштів на потреби Збройних Сил України. Ще 5 млн грн ми перерахували благодійному фонду «Повернись живим».

Підприємство спрямувало 1 млн грн на закупівлю продуктів харчування для наших військових. Ми закупили 30 тисяч будівельних мішків для будівництва оборонних споруд у Києві, офісні ноутбуки та смартфони передано територіальній обороні міста Києва.

У 2017 році було створено відділ точного землеробства та відділ досліджень і розробок. Інноваційні технології, які використовуються в операційній діяльності [53].

– Системи автопілотування з точністю RTK – дозволяє підвищити ефективність проведення будь-яких польових робіт на 6-8% і відповідну економію палива.

– Системи управління секціями при посіві та обприскуванні – технологія, яка дозволяє відключати секції при перекриттях і значно економити на хімікатах, посівному матеріалі та добривах.

– Система Row Sense і система Row Vision на обприскувачах – технологія, що дозволяє уникнути витоптування рослин при обприскуванні технічних культур.

– Контроль якості польових робіт – кожна сівалка та обприскувач має контролер, який фіксує фактично виконану роботу.

– Система GPS моніторингу Wialon – програмний продукт, який використовується для організації контролю руху техніки, контролю палива та обліку виконаної роботи.

– Супутниковий моніторинг – періодично, протягом року, проводиться супутниковий моніторинг усіх посівів на полях ІМК для виявлення відхилень у вирощуванні посівів.

– Здійснення аерофотозйомки дронами – кожне наше підприємство оснащене дронами, що забезпечує детальну аерозйомку полів, що дозволяє оперативного визначити характер неоднорідності та реагувати на будь-які відхилення у вегетації рослин.

– Системи датчиків врожайності на кожному комбайні для картографування врожайності кожного поля.

– Впровадження в посівну техніку Precision Planting – надзвичайно підвищує якість посіву.

– Передача польових даних NFC між вантажівками та системою зважування на кожному зерновому візку – для контролю руху зерна від поля до сховища.

– Агрогеопортал PreAgri – діє як єдина платформа для збору, зберігання, обробки та візуалізації всіх геопросторових даних з полів.



- Мережа метеостанцій на наших полях.

- Постійна оптимізація траси поля та актуалізація меж за допомогою цифрових ГІС-інструментів.

Для покращення якісних та кількісних характеристик діяльності ІМК проводить дослідження нових технологій та продуктів. Науково-дослідним

відділом апробовані та впроваджені елементи точного землеробства: системи GPS-моніторингу техніки, автопілотування, супутникового моніторингу, змінної норми висіву та внесення добрив. Основні види дослідів пов'язані з гібридами та

сортами (посівний матеріал), засобами захисту рослин, системами удобрення

рослин, системами точного землеробства, системами обробітку ґрунту,

випробуванням сільськогосподарської техніки (сівалки, обприскувачі, комбайни тощо).

Результати роботи науково-дослідного відділу [53]:

- Проведено тестування оптимальної норми висіву (відмінної від рекомендацій виробника насіння) та підбір оптимальних засобів захисту. Результати дослідів застосовано на практиці, що дозволяє економити матеріали при збереженні якісних та кількісних характеристик майбутнього врожаю.

- Обладнання для точного посіву випробувано та впроваджено у масове виробництво.

- Науково-дослідний відділ створив окремі пробні поля (Агронолігони) з невеликими ділянками у всіх кластерах ІМК. Такий підхід допомагає нам зосередити велику кількість випробувань в одному місці та аналізувати результати випробувань у рівних умовах більш науковим шляхом, ніж раніше.

- R&D відділ успішно впровадив новий підхід до обліку випробувань з використанням ГІС-технологій (спільний проєкт з OneSoil і ClimateFieldview), як результат — створення невеликих випробувань на ділянках.

У звітності не було капіталізованих витрат на розробку, дослідження проводяться всередині компанії, і, отже, враховуються в основному у витратах на персонал і становлять 95 тисяч доларів США за 2022 рік (115 тисяч доларів США за 2021 рік). 24 лютого 2022 року російські війська вторглися в Україну і

Росія почала повномасштабну війну проти України. Станом на дату публікації цього звіту Росія продовжує вести жорстоку війну проти України, атакуючи енергетичну та цивільну інфраструктуру та забираючи тисячі життів [53].

Головним пріоритетом для компанії було і залишається збереження життя наших співробітників. Група координувала евакуацію працівників з регіонів, де ведуться активні бойові дії, та надавала необхідну додаткову допомогу. Бізнес-процеси були реорганізовані, щоб адаптуватися до існуючих викликів і забезпечити безперервність діяльності Групи. Група не відчуває дефіциту робочої сили і змогла зберегти свій персонал. Весь персонал на підприємствах повернувся до роботи в офісі або на виробництві. Для підтримки співробітників та їхніх сімей ІМС підвищила зарплати всім співробітникам на 10-20% (з листопада 2022 року) [53].

Загальна мобілізація в Україні значною мірою впливає на трудовий колектив та організацію роботи підприємства у воєнний час. Станом на 31 грудня 2022 року в лавах Збройних Сил України проходять службу 90 працівників ІМС, понад 700 працівників мають офіційну відстрочку від служби для виконання службових обов'язків. За весь період служби наших захисників компанія ІМС виплачувала їм заробітну плату і буде це робити й надалі.

Виробничі майданчики та землі, які обробляються підприємствами ІМС S.A., розташовані в Чернігівській, Сумській та Полтавській областях України, де велися активні бойові дії. Були окуповані частина Чернігівської та Сумської областей, але Збройним Силам України вдалося звільнити ці регіони. Станом на дату публікації цього звіту всі активи Групи знаходяться на деокупованих територіях.

Внаслідок активних бойових дій навколо міста Чернігів у лютому-березні 2022 року було частково пошкоджено елеватор компанії. Поломка не критична і її усунули в найкоротші терміни. Більшість мобільної техніки було передано з Чернігова іншим компаніям Групи. Жодне з критично важливих об'єктів або інфраструктури Групи не зазнало істотних пошкоджень [53].

Повномасштабне вторгнення в Україну збіглося з підготовкою до посівної 2022 року, що принесло труднощі з отриманням необхідних матеріалів та обладнання. Завдяки багаторічній успішній співпраці з провідними постачальниками сільгоспматеріалів, Група змогла впоратися з цими труднощами та була забезпечена необхідними ресурсами для початку посівної.

Наприкінці квітня 2022 року Група розпочала весняну посівну кампанію та завершила її 15 травня 2022 року. Лише 73% земельного банку Компанії було засіяно, оскільки на частині земель Чернігівської області велися активні бойові дії, тому територія обстежувалася на наявність вибухових речовин (мін, глухих артилерійських та мінометних снарядів, залишків ракет тощо) [53].

Наступним викликом стала блокада українських морських портів, через які проходить більшість вантажів зерна на експорт. Команда ІМС розробила альтернативні логістичні ланцюги для експорту зерна через морські порти інших сусідніх країн, але така логістика є дуже складною через численні вузькі місця на дорозі, що унеможливило відновлення будь-яких значних обсягів експорту, а також великі капітальні витрати необхідні для створення ефективної логістичної інфраструктури на нових експортних маршрутах. Це призводить до низьких обсягів експорту зерна з 24 лютого 2022 року.

22 липня 2022 року Україна, РФ, Туреччина та ООН підписали Стамбульську зернову угоду, яка дає змогу розблокувати експорт зерна з чорноморських портів. Угода передбачає створення гуманітарного коридору для сільськогосподарських вантажів і добрив, що експортуються з портів Одеса, Чорноморськ і Південний. У рамках укладеної угоди 1 серпня 2022 року з Одеси вирушило перше судно із зерном і відновлено повний запуск регулярної морської торгівлі через глибоководні порти. Станом на дату публікації цього звіту Договір діє до середини липня з можливістю продовження [53].

Війна в Україні внесла корективи у всі сфери господарської діяльності нашої Групи компаній. Цьогорічна зернова група ранніх зернових не стала винятком, адже навесні частину площ під озимою пшеницею було заміновано, на інших ділянках полів безпосередньо стояли війська або точилися бойові дії,

тому ми не змогли виконати всі операції, передбачені технологічною картою, в оптимальні терміни, а від окремих операцій догляду довелося взагалі відмовитися. Але відповідальна і якісна робота всіх виробничих підрозділів Групи компаній, а також сприятливі погодні умови в регіонах діяльності ІМК, адже весна і літо в північній і центральній частинах України видалось відносно прохолодним і дощовим, дуже позитивно вплинуло на налив зерна та формування хорошого, рекордного врожаю. І хоча ми були змушені мінімізувати залучення до жнив найманої техніки, через що період збирання дещо затягнувся, але самовіддана праця нашого колективу дозволила зібрати всі озимі. І це внесок ІМК у продовольчу безпеку України та світу.

Відсумки збирання врожаю ТОВ «ІМК» у 2022 р. виглядали так: озиму пшеницю зібрано із середньою врожайністю 6,7 т/га, що є рекордним результатом за всі роки господарської діяльності компанії та на 18% перевищує врожайність пшениці в ІМК у 2021 році; соняшник зібрано із середньою урожайністю 3,4 т/га (-3% до 2021 року); кукурудзу зібрано із середньою врожайністю 10,6 т/га, що є другим результатом урожайності кукурудзи за всю 15-річну історію ІМК. Станом на 01 листопада 2022 року ІМК завершив посів озимої пшениці на площі майже 33 тис. га, що на 80% перевищує традиційні посівні площі озимих на підприємстві в попередні роки [53].

Отже, війна змусила ТОВ «ІМК» переглянути сільськогосподарську суміш у 2022 році. Площі під кукурудзою було зменшено на користь озимої пшениці, оскільки кукурудза потребує більше газу та електроенергії для сушіння зерна. Також восени 2022 року посіяли озиму пшеницю на площах, де не проводилась весняна посівна кампанія, у зв'язку з необхідністю розмінування та обстеження цих площ на наявність залишків снарядів. Проте зі збільшенням площ під озимію пшеницею ІМК пов'язує і позитивні очікування. По-перше, це внесок ІМК у продовольчу безпеку України. По-друге, в Україні у 2022 році суттєво скоротилися посівні площі озимої пшениці, що потенційно негативно вплине на пропозицію пшениці на світовому ринку та призведе до зростання ціни на пшеницю. 2022 рік продемонстрував гнучкість і стійкість ТОВ «ІМК», її

здатність долати труднощі та досягати результатів навіть у складних умовах діяльності.

### 3.2 Розробка проєкту вдосконалення ефективності діяльності ТОВ

«ІМК»

Агрохолдинг «ІМК» вже має певні переваги завдяки своїй горизонтальній формі інтеграції і програмам корпоративної соціальної відповідальності. Однак,

для подальшого підвищення економічної ефективності свого бізнесу, компанія

може розглянути деякі додаткові кроки:

1. Розширення продуктового асортименту. Вивчення ринкових тенденцій та попиту на нові види сільськогосподарських продуктів може допомогти компанії знайти нові можливості для розширення свого бізнесу. Наприклад, вирощування органічних продуктів або введення нових видів культур можуть привести до збільшення прибутку і розширення клієнтської бази.

2. Покращення управління ланцюгом постачання. Оптимізація логістичних процесів і вдосконалення системи управління запасами можуть допомогти знизити витрати та підвищити ефективність постачання сільськогосподарської продукції. Використання сучасних інформаційних систем і технологій може полегшити моніторинг і контроль за рухом товарів і сприяти оптимізації витрат.

3. Впровадження новітніх технологій. Використання сучасних сільськогосподарських технологій, таких як автоматизація процесів вирощування, моніторинг ґрунту і рослин, може підвищити врожайність і знизити витрати на виробництво. Також варто розглянути можливість використання відновлюваних джерел енергії для зменшення залежності від традиційних джерел енергії.

4. Розвиток маркетингових стратегій. Аналіз ринку і розробка ефективних маркетингових стратегій допоможуть залучити нових клієнтів і розширити ринкову частку компанії. Варто розглянути можливості експорту

сільськогосподарської продукції і сприяти її впровадженню на міжнародному ринку.

5. Інновації в області управління ресурсами. Рациональне використання водних ресурсів, впровадження систем ефективного зрошення та захисту від шкідників може зменшити витрати і збільшити врожайність.

6. Розвиток людського капіталу. Інвестування у навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити професійну компетентність працівників і підвищити продуктивність. Також варто забезпечити налагодження ефективної системи комунікації і співпраці між всіма підприємствами в межах холдингу.

7. Диверсифікація ризиків. Врахування можливих ризиків, таких як погодні умови, врожайність, коливання цін на ринку і геополітичні фактори, може сприяти розробці стратегій по мінімізації впливу таких ризиків на діяльність компанії. Диверсифікація сільськогосподарської продукції та розвиток альтернативних напрямків бізнесу можуть допомогти зменшити залежність від одного ринку або продукту.

Пошук оптимальних рішень для підвищення економічної ефективності власного бізнесу завжди залишається актуальним. Агрохолдинг «ІМК» входить в десятку найбільших аграрних компаній України. Основна діяльність холдингу

сконцентрована на вирощуванні та зберіганні сільськогосподарських культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику, і виробництві молока. Компанія «ІМК» має горизонтальну форму інтеграції. Структура агрохолдингу «ІМК»

представлена поєднаними в єдине ціле спільним ринком збуту та логістичною мережею, материнською компанією та дочірніми підприємствами, такими як:

ТОВ «АгроКІМ», ПП «Агропрогрес», ТОВ «Бурат-Агро», ПСП «Слобожанщина Агро» та ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія» [53]. Така

інтеграція позитивно позначається на рівні собівартості продукції через оптимізацію трансакційних та прямих матеріальних витрат, що у результаті

демонструє підвищення економічної ефективності діяльності в цілому.

Материнська компанія «ІМК» забезпечує розробку та впровадження загальної стратегії холдингу, моніторинг маркетингової, управлінської та фінансової

діяльності дочірніх підприємств і виконує наглядову функцію. У свою чергу керівництво підконтрольних господарств адмініструє поточну операційну діяльність і своєчасно вирішує актуальні проблеми. Крім того, варто зазначити, що через програми корпоративної соціальної відповідальності компанія «ІМК» успішно імплементує в свою діяльність 12 з 17 цілей сталого розвитку і формує власну політику забезпечення сталого розвитку.

Загальновиробничі витрати на виробництво 1 тони молока складають 1879 грн, що є другою за величиною групою витрат. Ці витрати включають витрати на паливно-мастильні матеріали, загальновиробничі запчастини, послуги з ремонту, довгострокову оренду сільськогосподарської техніки, нарахування, оренду землі та амортизаційні відрахування. Вони складають 81% загальновиробничих витрат. Витрати на корми становлять 38,3% від всіх витрат і є на 8% нижче середньої статистичної витрати українських агропромислових підприємств. Постійні витрати, які включають витрати на укладання договорів, амортизацію, відсотки за кредит, дооцінку майна, втрати від псування майна та інші фінансові витрати, складають 12,3% структури собівартості. Витрати на засоби захисту тварин складають близько 8% від суми повної собівартості. Ці витрати включають ветеринарні розхідні матеріали, засоби для відтворення поголів'я, засоби для дезінфекції приміщень, ветеринарні лікувальні та профілактичні препарати. Витрати на фонд заробітної плати працівників молочнотоварного господарства становлять лише 7%. Витрати на паливно-енергетичні ресурси та паливно-мастильні матеріали складають найменшу частку в структурі витрат, всього 4%.

Загалом, оцінка економічної ефективності виробництва молока показує позитивну тенденцію до підвищення молочної продуктивності дійних корів, що сприяє підвищенню рентабельності виробництва молока та обсягу чистого прибутку. Крім того, підвищення реалізаційної ціни молока також впливає на зростання показників рентабельності.

Для забезпечення ефективної діяльності молочнотоварного підприємства одним з визначальних факторів є бізнес-процес годівлі тварин. Враховуючи, що

найбільшою статтею собівартості молока є вартість кормів, тому при написанні цієї роботи була розглянута можливість впровадження нового підходу в організації ведення тваринництва. «Система Profeed» це IT-рішення, яке дозволяє оптимізувати використання кормів та управляти годівлею на фермах».

Ця версія програмного забезпечення дозволяє сільськогосподарським виробникам вести точний контроль і моніторинг витрат на корми, економити компоненти корму, коригувати раціон годівлі, збирати всі дані про кожну годівлю, керувати запасами та генерувати змістовні звіти.

Система «Profeed» представляє собою IT-рішення, спрямоване на оптимізацію використання кормів та управління процесом годівлі у молочнотоварних підприємствах. Це програмне забезпечення дозволяє сільськогосподарським виробникам забезпечити точний контроль і моніторинг витрат на корми, зберегти компоненти кормів, коригувати раціон годівлі, збирати дані про кожну годівлю, керувати запасами та генерувати звіти.

Впровадження системи «Profeed» може мати кілька переваг для молочнотоварних підприємств. Деякі з них включають:

- Оптимізація використання кормів. Система дозволяє точно контролювати витрати на корми, що дозволяє ефективно використовувати їх і уникнути непотрібних витрат.

- Коригування раціону годівлі. За допомогою системи «Profeed» можна аналізувати дані про годівлю тварин і вносити коригування до раціону годівлі, щоб забезпечити оптимальне харчування і досягти більшої продуктивності.

- Моніторинг запасів кормів. Система дозволяє вести контроль над запасами кормів, що допомагає уникнути нестачі або перевищення запасів і забезпечити належне планування закупівель.

- Збір і аналіз даних. «Profeed» збирає дані про кожну годівлю тварин, що дозволяє проводити аналіз і отримувати цінну інформацію щодо продуктивності, витрат та ефективності годівлі.

- Звітність. Система генерує звіти, які надають зрозумілу та змістовну інформацію про витрати на корми, продуктивність та інші параметри годівлі. Це



допомагає виробникам зробити обґрунтовані рішення та планувати дії для досягнення кращих результатів.

Впровадження системи «Profeed» може сприяти покращенню ефективності годівлі тварин у молочнотоварних підприємствах, що в свою чергу може позитивно вплинути на собівартість молока та рентабельність підприємства.

Для визначення якості запропонованих заходів проведемо розрахунок необхідних інвестиційних витрат (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Розрахунок інвестиційних витрат ТОВ «ІМК»

Показники	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Витрати на програмне забезпечення «Profeed», дол. США	5000	0	0
Витрати на забезпечення ефективного сервісного обслуговування, дол. США	7000	7200	7400
Витрати на підвищення кваліфікації спеціалістів із управління службою сервісного обслуговування на підприємстві, дол. США	12000	14000	16000
Всього витрати, дол. США	24 000	21 200	23 400

Для розрахунку якості реалізації проекту вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК», розрахуємо величину вхідних та вихідних грошових коштів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Розрахунок грошових потоків підприємства

Показники	Роки		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Грошовий приток по проекту, дол. США	41041	43460	50310
Грошовий відтік по проекту, дол. США	24000	21200	23400
Загальний грошовий потік по проекту, дол. США.	17041	22260	26910

Отже, відповідно до проведених розрахунків, у результаті реалізації запропонованого проекту вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» за рахунок використання програмного забезпечення «Profeed» отримає

прибуток, тому що розрахунок грошових потоків підприємства має додатне значення. У результаті реалізації проекту впровадження програмного забезпечення «Profeed» у ТОВ «ІМК» передбачається отримання прибутку. Це свідчить про те, що розрахунок грошових потоків підприємства показує позитивне значення.

### 3.3 Прогностична оцінка результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства

Прогностична оцінка результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства базується на передбачуваних змінах в фінансових показниках і впливі запровадження програмного забезпечення «Profeed» на роботу підприємства. Програмне забезпечення «Profeed» має на меті оптимізувати використання кормів та управління подівлею тварин, що може позитивно позначитися на ефективності діяльності підприємства. Збільшення ефективності та керованість витратами на корми можуть призвести до зниження собівартості молока та збільшення прибутковості підприємства.

Для проведення більш поглибленої економічної оцінки запропонованих заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» за рахунок використання програмного забезпечення «Profeed», проведемо оцінку грошових потоків за трьома сценаріями розвитку:

I сценарій вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» – це реалістичний (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Розрахунок показників вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» за реалістичним сценарієм (тис. дол. США)

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Загальні витрати, дол. США	24000	21200	23400
Загальні доходи, дол. США	41041	43460	50310

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Загальні витрати, дол. США	24000	21200	23400
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування, аї	0,83	0,69	0,58
Дисконтовані витрати, дол. США	19920	14628	13572
Дисконтовані вигоди, дол. США	34064,03	29987,4	29179,8
Чиста теперішня вартість проекту, NPV, дол. США	14144,03	15359,4	15607,8
Індекс рентабельності інвестицій	1,94		
Термін окупності інвестицій, міс	6		

За реалістичним сценарієм використання програмного забезпечення «Profeed» ТОВ «ІМК» плануємо позитивне значення чистої теперішньої вартості проекту (14144,03 тис. дол. США у 2023 р., 15359,4 тис. дол. США у 2024 р. та 15607,8 тис. дол. США у 2025 р.). Індекс рентабельності інвестицій більше 1, що свідчить про ефективність запропонованих заходів, а термін окупності інвестицій складе 6 місяців.

II сценарій вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» – це песимістичний (табл. 3.4), який передбачає скорочення запланованих доходів на 1%.

Таблиця 3.4

### Розрахунок показників вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» за песимістичним сценарієм (тис. дол. США)

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Загальні витрати, дол. США	24000	21200	23400
Загальні доходи, дол. США	40630,59	43025,4	49806,9
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування, сі	0,83	0,69	0,58
Дисконтовані витрати, дол. США	19920	14628	13572
Дисконтовані вигоди, дол. США	33723,39	29687,53	28888,00
Чиста теперішня вартість проекту, NPV, дол. США	13803,39	15059,53	15316,00
Індекс рентабельності інвестицій	1,92	0,00	0,00
Термін окупності інвестицій, міс	6	0,00	0,00

За песимістичним сценарієм вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» плануємо позитивне значення чистої теперішньої вартості проекту (13803,39 дол. США у 2023 р., 15059,53 дол. США у 2024 р. та 15316,00 дол.

США у 2025 р.) Індекс рентабельності інвестицій більше 1, що свідчить про ефективність запропонованих заходів, а термін окупності запропонованого заходу складе 6 місяців.

ІІ сценарій вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» – це оптимістичний (табл. 3.5), який передбачає зростання запланованих доходів на 1%.

Таблиця 3.5

### Розрахунок показників вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» за оптимістичним сценарієм (тис. дол. США)

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Загальні витрати, дол. США	24000	21200	23400
Загальні доходи, дол. США	41451,41	43894,6	50813,1
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування, сі	0,83	0,69	0,58
Дисконтовані витрати, дол. США	19920	14628	13572
Дисконтовані вигоди, дол. США	34404,67	30287,27	29471,60
Чиста теперішня вартість проекту, NPV, дол. США	14484,67	15659,27	15899,60
Індекс рентабельності інвестицій	1,96	0,00	0,00
Термін окупності інвестицій, міс	6	0,00	0,00

За оптимістичним сценарієм вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК» плануємо позитивне значення чистої теперішньої вартості проекту (14484,67 дол. США у 2023 р., 15659,27 дол. США у 2024 р. та 15899,60 дол. США у 2025 р.). Індекс рентабельності інвестицій більше 1, що свідчить про ефективність запропонованих заходів, а термін окупності запропонованого заходу складе 6 місяців.

Використання програмного забезпечення «Profeed» дозволяє оптимізувати використання кормів і покращити управління годівлею тварин, що може стимулювати до підвищення молочної продуктивності та збільшення обсягу виробництва молока, що в свою чергу може призвести до збільшення доходів підприємства.

Оптимізація використання кормів та керування годівлею може допомогти знизити собівартість виробництва молока, що може призвести до збільшення прибутку, оскільки витрати на виробництво зменшуються в більшій мірі, ніж зменшуються доходи. Збільшення прибутку при зменшенні собівартості може позитивно позначитися на індексі рентабельності підприємства. Індекс рентабельності відображає відношення прибутку до загальних витрат і є важливим показником ефективності підприємства.

Впровадження програмного забезпечення «Profeed» дозволяє точно контролювати витрати на корми, коригувати раціон годівлі та ефективно керувати запасами. Це може покращити управління кормовими ресурсами і дозволити підприємству забезпечити оптимальний раціон для тварин, що може позитивно вплинути на продуктивність і результативність годівлі.

Підсумовуючи запропоновані заходи щодо вдосконалення ефективності діяльності ТОВ «ІМК», ми прогнозуємо збільшення доходів, прибутку та індексу рентабельності, що свідчить про ефективність та доречність запропонованих заходів. Впровадження програмного забезпечення «Profeed» вказує на очікувану ефективність та відповідність запропонованих заходів. Збільшення доходів та прибутку можуть бути наслідком оптимізації використання кормів, управління годівлею та зниження собівартості молока.

Використання програмного забезпечення «Profeed» дозволяє точно контролювати та моніторити витрати на корми, економити компоненти корму, коригувати раціон годівлі та забезпечувати керування запасами, що може позитивно вплинути на фінансові показники підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

НУБІП України

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що управління ефективністю діяльності підприємства є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Впровадження ефективних методів управління може допомогти підприємству досягти високої продуктивності, конкурентної переваги та стабільного розвитку.

НУБІП України

Досліджено, що оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу абсолютних показників бухгалтерського балансу (звіту про фінансовий стан) і звіту про фінансові результати, а також додатків до них. Цей метод аналізу зазвичай застосовується на початковій стадії ознайомлення з самим об'єктом аналізу. Результатом аналізу є інформація про майновий стан підприємства, характер його діяльності, склад і структура активів та пасивів.

НУБІП України

Зазначено, що ефективне управління включає раціональне планування, контроль, координацію та прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, бюджетування, системи управління якістю, допомагає підвищити ефективність управління підприємством. Оптимізація виробничих процесів, впровадження принципів Lean-виробництва та ефективного управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) дозволяють зменшити зайві операції, забезпечити гнучкість виробництва, підвищити продуктивність праці та знизити витрати.

НУБІП України

Досліджено, що ТОВ «ІМК» є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІМК» має мати власну структуру управління, що включає в себе вище розташованих керівників, менеджерів різних підрозділів та співробітників. ТОВ «ІМК» займається сільськогосподарською діяльністю, включаючи вирощування зернових, олійних культур та інших сільськогосподарських культур. ТОВ «ІМК»

має володіння земельними ділянками, сільськогосподарськими машинами і обладнанням, а також зернохранилищами та іншими засобами для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Підприємство має певну позицію на ринку сільськогосподарської продукції в Україні, що включає наявність стабільних клієнтів, договорів на постачання продукції і конкурентні переваги.

ТОВ «ІМК» має власну команду спеціалістів, які займаються агротехнічною підтримкою, виробництвом, логістикою та іншими аспектами сільськогосподарської діяльності.

Виявлено, що подальший ймовірний розвиток групи у 2023 році залежатиме від динаміки та масштабів війни проти України. Зосереджуючись на трьох високорентабельних культурах – кукурудзі, соняшнику та пшениці – планується посівна площа цих культур на рівні 40%, 28% і 27% від загальної суміші посівів (58%, 22% і 18% у 2022 році відповідно). Зосереджуючись на ефективності бізнесу – ТОВ «ІМК» очікує, що впровадження результатів відділу досліджень і розробок оптимізує ефективність виробництва в 2023 році.

Проаналізовано, що протягом 2021-2022 років спостерігалось зменшення всіх показників рентабельності ТОВ «ІМК», що свідчить про погіршення фінансової результативності підприємства. Зменшення рентабельності активів, власного капіталу, продажу і оборотних активів може бути пов'язане зі збитковою діяльністю підприємства у 2022 році. Збиткова діяльність є наслідком різних факторів, таких як зниження обсягів продажу, збільшення витрат, зміни цінової політики або недоцільне управління ресурсами. Для покращення фінансової результативності підприємства будуть потрібні заходи з оптимізації витрат, підвищення ефективності управління активами та збільшення обсягів продажу.

Виявлено, що війна змусила ТОВ «ІМК» переглянути сільськогосподарську суміш у 2022 році. Площі під кукурудзою було зменшено на користь озимої пшениці, оскільки кукурудза потребує більше газу та електроенергії для сушіння зерна. Також восени 2022 року посіяли озиму пшеницю на площах, де не проводилась весняна посівна кампанія, у зв'язку з



необхідністю розминування та обстеження цих площ на наявність залишків снарядів. Проте зі збільшенням площ під озимою пшеницею ІМК пов'язує і позитивні очікування. По-перше, це внесок ІМК у продовольчу безпеку України.

По-друге, в Україні у 2022 році суттєво скоротилися посівні площі озимої пшениці, що потенційно негативно вплине на пропозицію пшениці на світовому ринку та призведе до зростання цін на пшеницю. 2022 рік продемонстрував гнучкість і стійкість ТОВ «ІМК», її здатність долати труднощі та досягати результатів навіть у складних умовах діяльності.

Виявлено, що найбільшою статтею собівартості молока є вартість кормів, тому при написанні цієї роботи була розглянута можливість впровадження нового підходу в організації ведення тваринництва. «Система Profeed» – це IT-рішення, яке дозволяє оптимізувати використання кормів та управляти годівлею на фермах. Система «Profeed» представляє собою IT-рішення, спрямоване на оптимізацію використання кормів та управління процесом годівлі у молочнотоварних підприємствах. Це програмне забезпечення дозволяє сільськогосподарським виробникам забезпечити точний контроль і моніторинг витрат на корми, зберегти компоненти кормів, коригувати раціон годівлі, збирати дані про кожну годівлю, керувати запасами та генерувати звіти.

Обґрунтовано, що за реалістичним сценарієм використання програмного забезпечення «Profeed», ТОВ «ІМК» планує позитивне значення чистої теперішньої вартості проекту (14144,03 тис. дол. США у 2023 р., 15359,4 тис. дол. США у 2024 р. та 15607,8 тис. дол. США у 2025 р.). Індекс рентабельності інвестицій більше 1, що свідчить про ефективність запропонованих заходів, а термін окупності інвестицій складе 6 місяців. Використання програмного забезпечення «Profeed» дозволяє точно контролювати та моніторити витрати на корми, економити компоненти корму, коригувати раціон годівлі та забезпечувати керування запасами, що може позитивно вплинути на фінансові показники підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва С. В., Кравчук Н. М., Катан М. Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 127–134.

2. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18. Ч. 1. С. 21–26.

3. Ачкасова Л. М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2017. Вип. 29. С. 100–108.

4. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5–17.

5. Габор В. Економічна ефективність господарської діяльності підприємств в умовах ринкового механізму. *Наука молода*. № 6. 2016. С. 12–23.

6. Гаєвська Л. М. Інформаційне забезпечення оцінки економічного потенціалу промислового підприємств. *Інфраструктура ринку*. Одеса. 2018. Вип. 25. С. 213–217.

7. Улушко А. Д. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 143–147.

8. Говорущо Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

9. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2023. № 1 (99). С. 81–85.

10. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. *Економічні студії*. Львів, 2018. № 4. URL:

[http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)\\_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29) (дата звернення: 23.06.2023)

11. Дранус В. В., Биченко Є. О. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами фармацевтичних підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2022. № 36. С. 51-58.

12. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки* : наукове видання / гол. ред. Олексієнко Б. М. Хмельницький : НАДНСУ, 2019. № 3(81). С. 49–64.

13. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с.

14. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С.120-126.

15. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

16. Кучер В. А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень. *Економіка промисловості*. 2019. № 1. С. 71-77.

17. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.

18. Левчук Т. М., Кривов'язок І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.

19. Медвідь М.М. Економічна ефективність на торговельних підприємствах та їх оцінка. *Науковий вісник*. 2017. №17.5. С. 45-52.

20. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 209–214.

21. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105–110.

22. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

23. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195.

24. Пасека Д. В., Гринько Т. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL:

[http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/48\\_Paseka.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm)

(дата звернення: 23.06.2023)

25. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки проблеми системного підходу в економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 100–106.

26. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251.

27. Пісковець О. В. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 95–101.

28. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452–456.

29. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 187–192.

30. Руцишин Н. М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем. *Вісник ЛКА : сер. економічна*. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. Вип. 16. С. 401–405.

31. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності функціонування підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 153–162.

32. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством. особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 26.06.2023).

33. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пилецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

34. Соломянюк Н. М., Рябко О. І. Оцінювання ефективності діяльності роздрібно-торговельного підприємства. *The scientific heritage*. 2017. URL: <https://mail.ukr.net/desktop#readmsg/14966471270373335070/f0/attach=2> (дата звернення: 23.07.2023).

35. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 241–245.

36. Тюріна А. А., Каньовський М. А. Шляхи підвищення ефективності діяльності молочного напрямку бізнесу компанії «ІМК». *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 1. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16253/14547> (дата звернення: 23.07.2023).

37. Храпач В. О., Пилецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>

(дата звернення: 23.07.2023)

38. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи підвищення ефективності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 3(15). С. 88-95.

39. Юрчук Д.А. Удосконалення управління ефективністю промислового підприємства. *Науковий вісник РДГУ*. 2014. Вип. 7(34). С. 67-72.

40. Юхименко А.В. Ефективність діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2014. № 4. С. 7-12.

41. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 174-177.

42. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page, 2015. 416 p.

43. Drucker P. F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness, 2006. 208 p.

44. Goncharuk A. G. *Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2017. 306 p.

45. Kuzior A., Mańka-Szulik M., Krawczyk D. (2021). Changes in the management of electronic public services in the metropolis during the COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 261-275.

46. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital. *Наукowyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. P. 134-137.

47. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. (2021). Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 248–257.

48. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014. URL: <https://www.liveabout.com/performance-management-is-not-an-annual-appraisal-19188478>.

Houldsworth E., Irasinghe D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2016. 245 p.

49. Hutchinson S. *Performance Management: Theory and Practice* / S. Hutchinson. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

50. Офіційний сайт ТОВ «ІМК». URL: <https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpryiemstv-v-ukraini> (дата звернення: 23.07.2023)

51. Офіційний сайт Варшавської фондової біржі. URL: [https://www.gpw.pl/WSE\\_corporate\\_governance](https://www.gpw.pl/WSE_corporate_governance) (дата звернення: 23.07.2023)

52. Офіційний сайт Держмитслужби України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 23.07.2023)

53. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 23.07.2023)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

Додаток А

## Класифікація видів ефективності підприємства

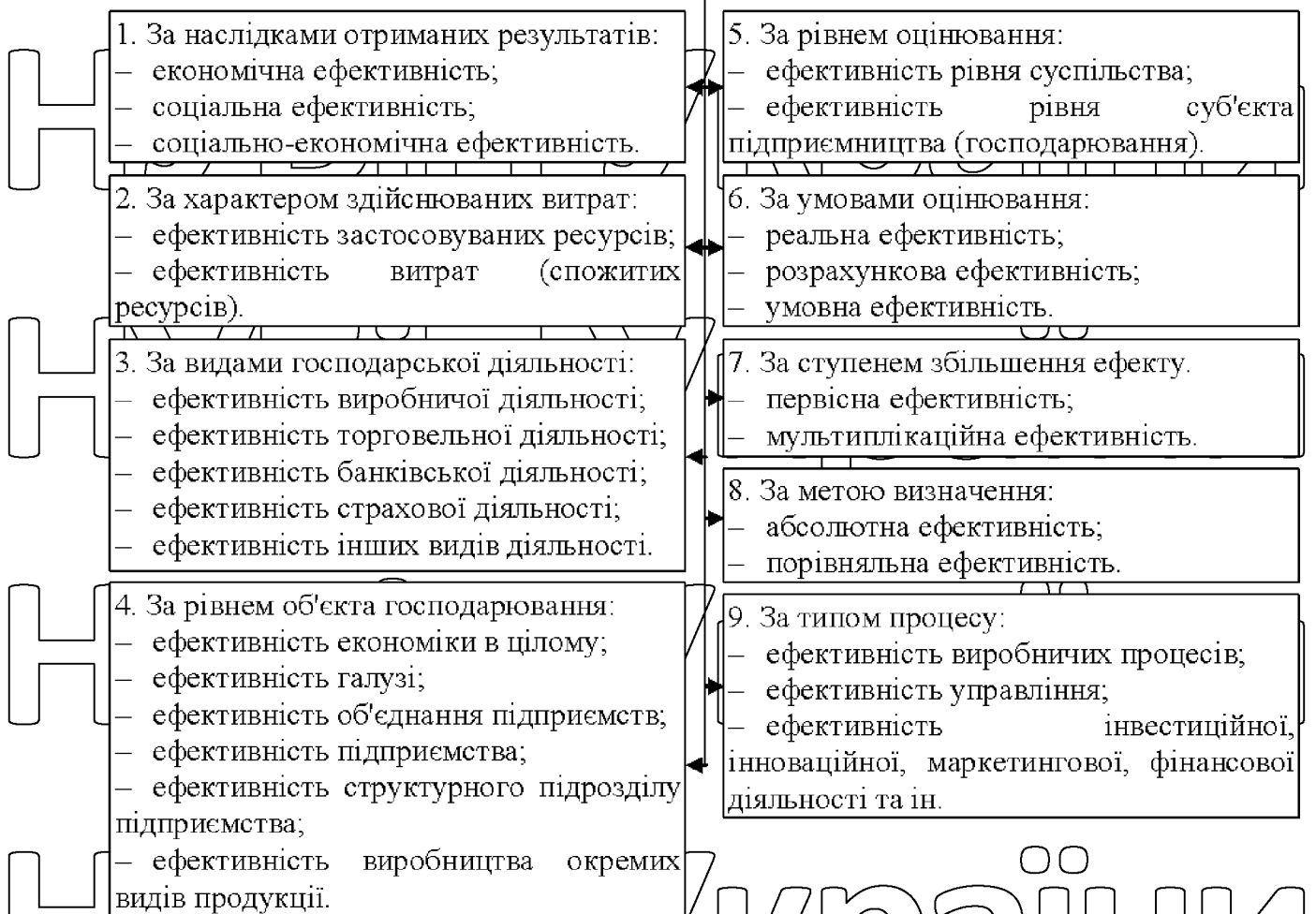


Рис. А.1. Класифікація видів ефективності [15, с. 67]

# НУБІП України

# НУБІП України



## Типові прийоми аналізу фінансової (бухгалтерської) звітності підприємства [22, с. 179]

Методи аналізу	Характеристика системи аналізу	
	Зміст методу	Призначення методу
Аналіз абсолютних показників звітності	Порівняння показників підприємства з показниками підприємств-конкурентів або середньогалузевими показниками	Позиціонування підприємства поряд з аналогічними підприємствами для виявлення його конкурентоспроможності
Горизонтальний аналіз	Порівняння окремих статей чи позицій звітності з показниками попередніх років	Виявлення динаміки зміни досліджуваних показників
Вертикальний аналіз	Визначення структури підсумкових фінансових показників, виявлення впливу певної окремої позиції звітності на результат	Розподіл статей звітності за їх вагою та мірою впливу на кінцевий результат
Коефіцієнтний аналіз	Аналіз відносних показників (фінансових коефіцієнтів)	Аналіз зв'язків між абсолютними показниками
Факторний аналіз	Аналіз впливу факторних ознак на підсумковий показник	Виявлення взаємозв'язків та взаємозалежностей різних показників, які містяться в різних видах звітності, аналіз причин тих чи інших змін
Трендовий аналіз	Визначення головної тенденції динаміки показника (тренду)	Прогнозування значень показника в майбутньому

# НУБІП України

## Land bank location and infrastructure



- 120 thousand hectares in prime fertile farming regions of Ukraine.
- High concentration of land plots within the clusters (average distance between fields up to 20 km).
- Developed and self-sufficient farming infrastructure:
  - own storage capacities for grain and oilseeds
  - logistic infrastructure
  - own machinery park

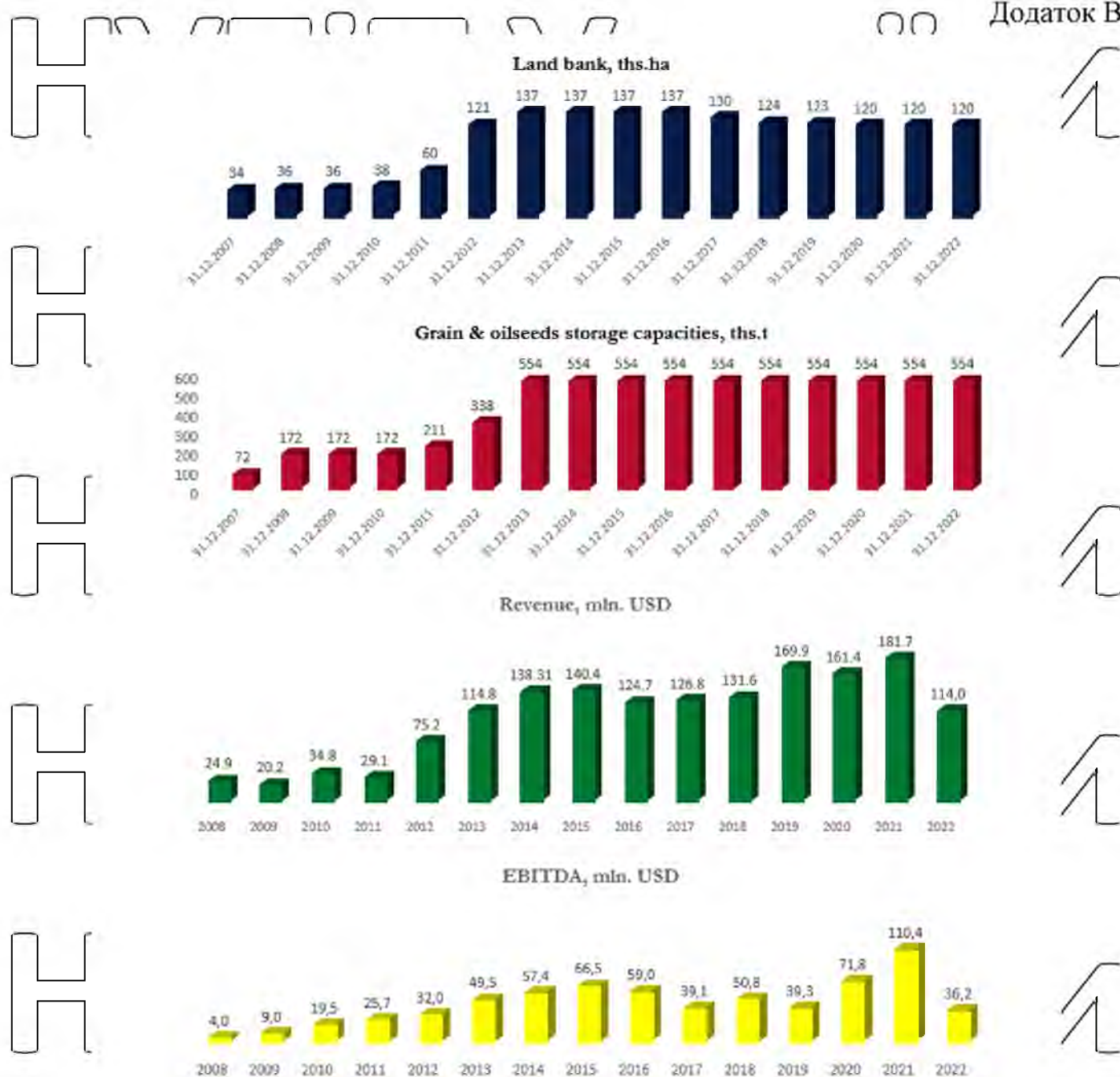
Рис. Б.1. Розташування та інфраструктура земельного банку «ІМК»

[50]

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України



НУБІП України

НУБІП України

## Financial and operational results

The following table sets forth the Company's results of operations derived from the Consolidated financial statements:

(in thousand USD)	For the year ended 31 December 2022	For the year ended 31 December 2021	Changes, %
<b>CONTINUING OPERATIONS</b>			
Revenue	114 034	181 693	-37%
Gain from changes in fair value of biological assets and agricultural produce, net	46 133	113 184	-59%
Cost of sales	(107 664)	(183 900)	-41%
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>52 503</b>	<b>110 977</b>	<b>-53%</b>
Administrative expenses	(16 878)	(11 333)	49%
Selling and distribution expenses	(18 829)	(16 375)	15%
Other operating income	1 043	4 442	-77%
Other operating expenses	(1 143)	(1 901)	-40%
Write-offs of property, plant and equipment	(16)	(251)	-94%
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>16 680</b>	<b>85 559</b>	<b>-81%</b>
Financial expenses, net	(638)	(789)	-17%
Effect of lease of right-of-use assets	(6 264)	(7 201)	-13%
Foreign currency exchange (loss)/gain, net	(10 327)	2 255	-558%
<b>PROFIT/(LOSS) BEFORE TAX FROM CONTINUING OPERATIONS</b>	<b>(569)</b>	<b>79 824</b>	<b>-101%</b>
Income tax expenses, net	(552)	(1 114)	-50%
<b>NET PROFIT/(LOSS) FOR THE PERIOD FROM CONTINUING OPERATIONS</b>	<b>(1 121)</b>	<b>78 710</b>	<b>-101%</b>
<b>Normalised EBITDA</b>	<b>36 225</b>	<b>110 348</b>	<b>-67%</b>

НУДІП | УКРАЇНИ

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні