

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 338.31

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 9 » _____ грудня _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління розвитком промислового підприємства»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-31мп
ЛЕЩЕНКО Богдан Іванович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна _____

Рецензент:

професор кафедри промислового маркетингу
д.е.н., проф., ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань
Студент _____*

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«01» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

ЛЕЩЕНКУ БОГДАНУ ІВАНОВИЧУ

- 1. Тема дисертації:** «Управління розвитком промислового підприємства», науковий керівник дисертації Шендерівська Ліна Петрівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від «08» листопада 2024 року № 5919-с.
- 2. Строк подання здобувачем дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління розвитком промислового підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління розвитком промислового підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст поняття, видів розвитку підприємства;
- визначити стратегії та моделі управління розвитком у промисловому секторі підприємництва;
- визначити особливості стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»;
- оцінити рівень розвитку досліджуваного підприємства;
- проаналізувати процес організації управління розвитком ТОВ «АГРОДАР-БАР»

в) рекомендаційна частина:

- сформулювати напрями удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «АГРОДАР-БАР»;
- розробити стратегію сталого розвитку промислового підприємства;
- обґрунтувати проєкт підвищення ефективності розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр;
- 2) Динаміка продуктивності праці і коштів на оплату праці ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 рр ;
- 3) Показники використання основних засобів і фондооснащеності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 роки;
- 4) Динаміка активу ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 рр.;
- 5) Динаміка структури активів ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр;
- 6) Оцінка показників ліквідності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр.;
- 7) Динаміка собівартості продукції ТОВ «АГРОДАР-БАР» за економічними елементами операційних витрат;
- 8) Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр., %;
- 9) Адитивна модель чистого прибутку ТОВ «АГРОДАР-БАР»;
- 10) Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРОДАР-БАР» за період 2021-2023 роки.

8. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо теоретичних основ управління розвитком підприємства	29.03.2024- 30.04.2024	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад управління розвитком підприємства	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства	01.09.2024 – 15.09.2024	
4.	Оцінка стану розвитку підприємства	16.09.2024 – 30.09.2024	
5.	Оцінювання процесу організації управління розвитком підприємства	01.10.2024 – 11.10.2024	
6.	Розроблення рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	12.10.2024 – 17.10.2024	
7.	Розроблення стратегії сталого розвитку підприємства	18.10.2024 – 01.11.2024	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2024 – 18.11.2024	
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	

Студент

Богдан ЛЕЩЕНКО

Науковий керівник

Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком промислового підприємства» містить 113 сторінок, 20 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Актуальність дослідження. Управління розвитком промислового виробництва спрямоване на підвищення економічної ефективності, зменшення витрат та максимізацію прибутку. Дослідження цієї теми дозволяє виявити нові підходи до управління фінансами, ресурсами та виробничими процесами, що допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком промислового підприємства.

Зважаючи на мету, основними завданнями дослідження є:

- вивчити теоретичні підходи до управління розвитком підприємств, виявити основні поняття, принципи та методи;
- охарактеризувати сучасні тенденції та виклики в аграрному секторі, що впливають на управління розвитком підприємств;
- дослідити стан і чинники динаміки розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР»;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства;
- запропонувати рекомендації для поліпшення системи управління розвитком промислового підприємства, що сприятимуть його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження магістерської дисертації є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління розвитком промислового підприємства.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають загальнонаукові методи дослідження, SWOT-аналіз для отримання

об'єктивної інформаційної бази щодо потенційних можливостей розвитку підприємства, визначення загроз зовнішнього середовища, PEST-аналіз для ґрунтовної оцінки зовнішнього середовища, SNW-аналіз для комплексної оцінки основних факторів внутрішнього середовища компанії, факторний аналіз для визначення чинників динаміки фінансових результатів підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства, що враховує особливості агропромислового бізнесу.

Практичне цінність: рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком та інвестиційного розвитку спрямовані на розширення виробничих потужностей і якісні зміни для більш продуктивного використання потенціалу підприємства.

Ключові слова: управління розвитком, промислове підприємство, стратегічне управління, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, сталий розвиток, окупність інвестицій.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: "Management of the development of an industrial enterprise" contains 113 pages, 20 tables, 13 figures. The list of references includes 76 titles.

Relevance of the study. Management of the development of industrial production is aimed at increasing economic efficiency, reducing costs and maximizing profits. Research on this topic allows us to identify new approaches to managing finances, resources and production processes, which helps enterprises remain competitive.

The purpose of the study is to substantiate the directions for improving the management of the development of an industrial enterprise.

In view of the purpose, **the main objectives** of the study are:

- to study theoretical approaches to the management of the development of enterprises, to identify the main concepts, principles and methods;
- to characterize modern trends and challenges in the agricultural sector that affect the management of the development of enterprises;
- to investigate the state and factors of the dynamics of the development of LLC "AGRODAR-BAR";
- to develop measures aimed at increasing the efficiency of the functioning of the enterprise;
- to offer recommendations for improving the management system for the development of an industrial enterprise, which will contribute to its sustainable development and increase competitiveness.

The object of the study of the master's thesis is the process of managing the development of an enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and applied recommendations for managing the development of an industrial enterprise.

The methodological basis of the qualification work is made up of general scientific research methods, SWOT analysis to obtain an objective information base

on the potential development opportunities of the enterprise, identification of threats of the external environment, PEST analysis for a thorough assessment of the external environment, SNW analysis for a comprehensive assessment of the main factors of the internal environment of the company, factor analysis to determine the factors of the dynamics of the financial results of the enterprise, which is important, since profit is both a criterion of the effectiveness of the company's development and a source of financing for development.

The scientific novelty of the results obtained lies in the development of practical recommendations for improving the process of managing the development of the enterprise, which takes into account the peculiarities of the agro-industrial business.

Practical value: recommendations for improving strategic development management and investment development are aimed at expanding production capacity and qualitative changes for more productive use of the enterprise's potential.

Keywords: *development management, agricultural enterprise, strategic management, competitiveness, SWOT analysis, competitive analysis, sustainable development, return on investment.*

ЗМІСТ

ВСТУП	10
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Поняття розвитку підприємства, види розвитку.....	13
1.2 Стратегії та моделі управління розвитком в промисловому секторі	21
1.3 Особливості стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством.....	29
Висновки до розділу 1.....	34
2 ОЦІНКА СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОДАР-БАР»	37
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОДАР-БАР».....	37
2.2 Оцінка рівня розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР».....	44
2.3 Аналіз організації управління розвитком ТОВ «АГРОДАР-БАР».....	62
Висновки до розділу 2.....	70
3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОДАР-БАР»	73
3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР».....	73
3.2 Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства	80
3.3 Обґрунтування проєкту підвищення ефективності розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР»	90
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління розвитком промислового виробництва спрямоване на підвищення економічної ефективності, зменшення витрат та максимізацію прибутку. Дослідження цієї теми дозволяє виявити нові підходи до управління фінансами, ресурсами та виробничими процесами, що допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Сільське господарство є основою продовольчої безпеки та економічної стабільності багатьох країн, особливо тих, де аграрний сектор відіграє значну роль в економіці. В Україні, з її родючими ґрунтами та великим потенціалом у сфері сільського господарства, управління розвитком промислових підприємств є ключовим завданням для підвищення продуктивності та ефективності економіки, але виконання цього завдання значно ускладнилося в умовах війни росії проти України. Означене підтверджує актуальність і своєчасність дослідження.

Багато вітчизняних науковців, серед яких і Дем'яненко С. І., Крикавський Є. В., Веселяк В. Я., Рябоконт В. П., Покропивний С. Ф., Колот В. М., Макаренко М. В., Малік М. Й., Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Шпикуляк О.Г. та інші займалися розв'язанням проблеми стратегічного розвитку промислових підприємств. Їхній внесок важко переоцінити, однак ми вважаємо, що останнім часом це питання недостатньо висвітлюється в наукових дослідженнях. Різні темпи розвитку та результати ринкових перетворень в аграрному секторі потребують подальшого вивчення, зокрема у контексті змін у законодавчій базі, що визначає основні принципи діяльності аграрних підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком промислового підприємства.

Відповідно до встановленої мети сформульовано і виконано такі завдання дослідження:

- вивчити теоретичні підходи до управління розвитком підприємств, виявити основні поняття, принципи та методи;
- охарактеризувати сучасні тенденції та виклики в аграрному секторі, що впливають на управління розвитком підприємств;
- дослідити стан і чинники динаміки розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР»;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства;
- запропонувати рекомендації для поліпшення системи управління розвитком промислового підприємства, що сприятимуть його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Об'єктом магістерської дисертації є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління, які використовуються для забезпечення ефективного розвитку аграрного підприємства.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають загальнонаукові методи дослідження, SWOT-аналіз для отримання об'єктивної інформаційної бази щодо потенційних можливостей розвитку підприємства, визначення загроз зовнішнього середовища, PEST-аналіз для ґрунтовної оцінки зовнішнього середовища, SNW-аналіз для комплексної оцінки основних факторів внутрішнього середовища компанії, факторний аналіз для визначення чинників динаміки фінансових результатів підприємства, що важливо, оскільки прибуток є одночасно критерієм ефективності розвитку компанії та джерелом фінансування розвитку.

Інформаційна базаю дослідження є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти України, онлайн-ресурси та фінансова звітність ТОВ «АГРОДАР-БАР».

Практичною базою дослідження є сучасне вінницьке підприємство ТОВ «АГРОДАР-БАР». Це аграрне підприємство, що спеціалізується на вирощуванні та реалізації сільськогосподарських культур. Компанія

розташована в регіоні з родючими ґрунтами та сприятливими кліматичними умовами, що забезпечує високий потенціал для ефективного ведення промислового виробництва. Ключові напрями роботи підприємства включають вирощування зернових та олійних культур, а також забезпечення їхнього зберігання та первинної обробки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства, що враховує особливості агропромислового бізнесу.

Практична цінність: рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком та інвестиційного розвитку спрямовані на розширення виробничих потужностей і якісні зміни для більш продуктивного використання потенціалу підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття розвитку підприємства, види розвитку

Розвиток підприємства, враховуючи його позитивний вплив, є однією з головних задач управлінської діяльності керівництва, адже він не лише забезпечує економічну безпеку, але й слугує основою для економічного зростання.

У зв'язку з невизначеністю в соціальних, економічних, політичних та інших сферах України, а також з орієнтацією країни на євроінтеграцію, виникає необхідність у розробці теоретичних основ управління розвитком діяльності підприємств, що допоможе адаптувати методичні підходи та організаційно-економічний механізм для створення потенціалу, необхідного для ефективного розвитку. Особливо важливим є фокус на тенденціях розвитку підприємництва, зокрема на цифровізації, яка охоплює всі аспекти життя і сприяє швидшому поширенню інформації в бізнес-середовищі. Отже, питання розвитку виробничого підприємств та впровадження інновацій, зокрема організаційних, є критичними для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

До проблематики розвитку підприємства звертаються численні науковці та фахівці, оскільки вона є критично важливою для ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Розвиток підприємства є основною формою реалізації господарської діяльності, що робить це питання актуальним для досліджень. Серед вітчизняних науковців, різним аспектам розвитку, його сутності та видів присвятили свої праці такі дослідники, як Іванчук К. О. [10], Акофф Р. Л. [1], Верхоглядова Н. І. [4], Богатирьов І. О. [2], Бурмака М. М. [3], Бурмака Т. М. [3], Войтко С. В. [5], Горіна Г. О. [6], Гуткевич С. О. [23], Погорелов Ю. С. [14], Залунін В. Ф. [8], Дунда С. П. [7], , Запасна Л. С. [9], Кононова І. В. [4], Кулинич Ю. М. [11], Мала Н. Т. [12], Передерієнко Н. І.

[13], Прийма Л. Р. [15], Ткаченко А. М. [16], Шендерівська Л. П. [23, 75] та інші.

Поняття «розвиток підприємства» має різні інтерпретації в науковому середовищі. Згідно з філософськими науками, розвиток визначається як процес змін, що призводить до появи чогось якісно нового, що є поступовим рухом від легшого до важчого, від простішого до більш складного [1, с. 587]. Однак практика та теорія економічні відносини показують, що перехід від простих до складних форм не завжди є індикатором розвитку.

Більшість науковців розглядають розвиток як особливий вид процесу, що характеризується змінами в кількості, структурі та якості. Кількісні зміни полягають у збільшенні або зменшенні частин цілого внаслідок їх змін числових показників. Структурні зміни відображають зміну взаємозв'язків між компонентами, які можуть відбуватися без зміни їх кількості. Якісні зміни означають трансформацію закономірностей, які визначають попередні кількісні та структурні зміни (рисунок 1.1).

Е. М. Коротков, досліджуючи розвиток на рівні підприємства, розглядає його як набір змін, що ведуть до появи нових властивостей та зміцнення стабільності системи та її здатності витримувати негативні впливи з боку зовнішнього середовища [2, с. 296].

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика визначають поняття «розвиток підприємства» можна трактувати як об'єктивну зміну, здебільшого якісних властивостей системи, що зумовлена як основними природними законами (єдність і боротьба протилежностей, перехід кількості в якість, спіральний розвиток суспільства), так і специфічними закономірностями функціонування окремих систем (старіння обладнання, накопичення досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів). Це призводить до формування нових властивостей системи [3, с. 27]. Автори у своїх визначеннях акцентують увагу на якісних змінах, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, при цьому абстрагуючись від кількісних характеристик, хоча, на нашу думку, вони також є важливими.

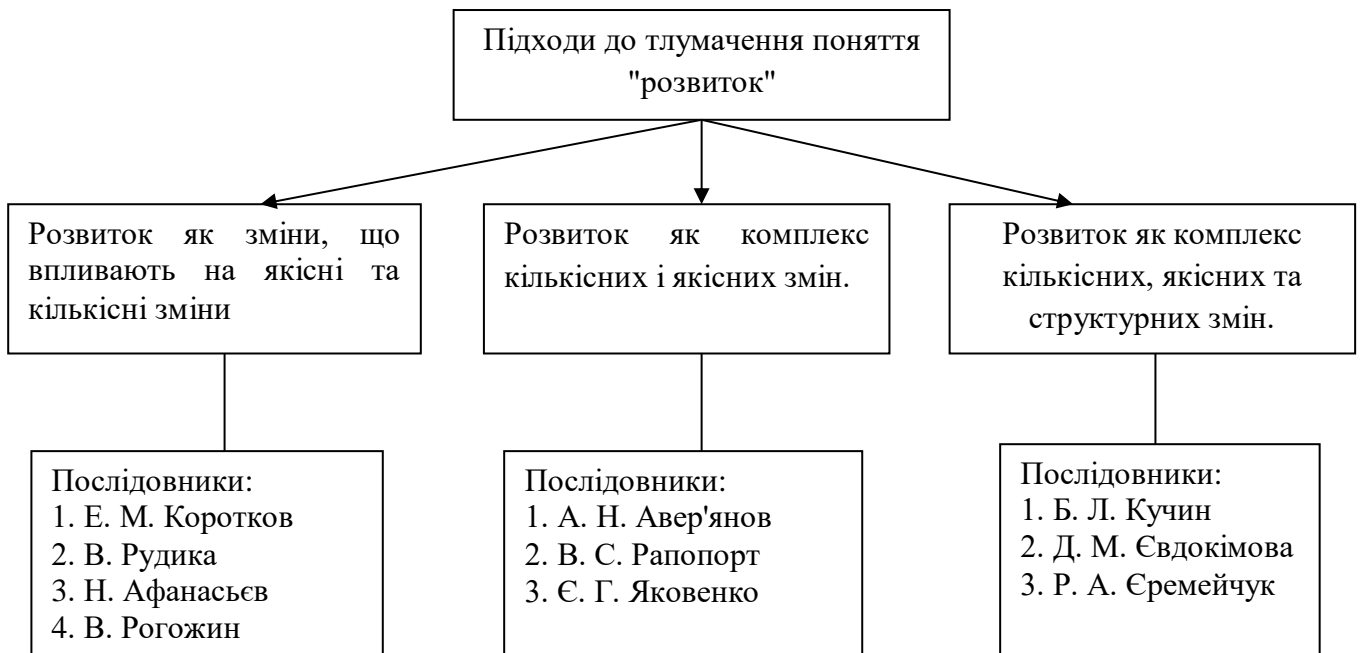


Рисунок 1.1 – Підходи до інтерпретації поняття «розвиток»

Джерело: складено за джерелами [5, 9, 10].

Є. Г. Яковенко зазначає, що розвиток та «ріст» виробничого підприємства є тривалим процесом, який включає зміни як у якісних, так і в кількісних параметрах, з метою досягнення економічно оптимальних результатів [6, с. 114]. Це визначення трактує розвиток як зміни, що відповідають інтересам підприємства і проявляються у покращенні його результатів діяльності.

Інша група дослідників розглядає розвиток як сукупність кількісних, структурних і якісних змін. Зокрема, Б. Л. Кучин зазначає, що розвиток включає в себе взаємозалежні зміни в цих аспектах системи [7, с. 87]. Р. А. Єремейчук трактує розвиток, як гармонійні трансформації в кількості, структурі та якості, що відповідають цілям промислового підприємства та враховують обмеження, які встановлюються зовнішнім середовищем і внутрішніми можливостями підприємства [8, с. 75]. На відміну від попередніх авторів, це визначення наголошує на тому, що розвиток має економічно обґрунтовані обмеження, які визначаються як потенціалом підприємства, так і зовнішніми умовами його функціонування, що, на нашу думку, є важливим

аспектом. Д. М. Євдокимова визначає економічний розвиток як динамічний і багатогранний процес, і циклічний процес спіралеподібного характеру, що проявляється через кількісні та якісні зміни в структурі системи, що зберігає свою цілісність. Стійкість цього процесу гарантується тільки за умови ефективного управління з боку [9, с. 8]. Отже, автор уточнює визначення розвитку, наголошуючи, що для забезпечення його стійкості потрібне чітко спрямоване управління.

Багато дослідників та науковців вважають поняття розвитку, росту та зростання взаємозамінними (таблиця 1.1). Так, В. Геєць, розглядаючи зростання як показник економічного розвитку і одну з його основних характеристик, означає його як тривалі зміни, спричинені розвитком продуктивних сил. Таким чином, описуючи «зростання» тими ж характеристиками, що й «економічний розвиток», автор фактично ототожнює ці два поняття. Проте, на наш погляд, між цими термінами є суттєва різниця, і їх не слід розглядати як рівнозначні.

Таблиця 1.1 – Опис взаємозв'язку та відмінностей між поняттями «зростання», «розвиток» та «ріст»

Автор	«Розвиток»	«Зростання»	«Ріст»
1	2	3	4
1.В. Геєць		Зростання – це довгострокові зміни природного рівня реального обсягу виробництва, викликані розвитком продуктивних сил протягом певного часу [10, с. 6].	
2. Р. Акофф	Розвиток перш за все відзначається якісними змінами, такими як удосконалення тех. оснащення виробничі процеси, підвищення професійного рівня працівників, трансформації в принципах і механізмах управління [11, с.225].	Зростанням називається збільшення розмірів або чисельності об'єктів [11, с. 223].	Ріст означає збільшення, розширення можливостей, зміну кількісних показників [11, с.223].

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4
3. С. В. Мочерний	Розвиток — це закономірні та спрямовані зміни матеріальних і нематеріальні об'єкти, що мають характер незворотних змін і призводять до переходу від менш розвинутих форм до більш досконалих [12, с.247].	Зростання – це кількісне вираження розвитку, що характеризує його масштаби. Воно є частиною економічного розвитку [12, с.247].	
4. В. Т. Бусел	Розвиток — це процес, що спричиняє зміну якості чогось, перехід від одного якісного стану до іншого [13, с. 1043].	Зростання – це зміна кількісного складу та взаємозв'язків системи, тобто процес її збільшення розмірів, обсягів або кількості [13, с. 1087].	Ріст – це процес ставання більшим, вищим, довшим, збільшення кількісно, в результаті поступового посилення або розвитку певних якостей, що призводить до перетворення на щось інше та досягнення вищого рівня розвитку [13, с. 386]

Джерело: сформовано за джерелами [10,11,12,13]

Отже, можна зробити висновок, що ці терміни мають спільне значення, але між ними існує суттєва різниця. Найбільш загальним з цих понять є «розвиток», оскільки «ріст» і «зростання» є лише проявами рівня розвитку та його кількісні характеристики. Таким чином, сутність поняття «розвиток» розкривається через ці два терміни, при цьому, окрім кількісного аспекту, воно охоплює також якісні, функціональні та системні складові.

На відміну від економічного розвитку, економічне зростання не має властивих йому ознак закономірності та незворотності, оскільки його може перервати економічний спад [25].

Ріст є динамічним показником розвитку, який відображає його кількісні аспекти. Прикладами економічного росту можуть бути розширення масштабів

виробництва, збільшення обсягів ринкової частки, зростання доходів підприємства тощо. У взаємозв'язку зі структурними змінами, економічний ріст стає складовою частиною економічного розвитку.

Розвиток має різноманітні форми. Автор пропонує узагальнену класифікацію видів розвитку, яка була створена на основі аналізу літератури (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Властивості розвитку

Джерело: складено автором на основі джерел [12, 15]

Сутність різновидів розвитку розкрито у таблиці 1.2.

Час є важливою характеристикою розвитку. Зазвичай вважається, що час має лінійний характер і визначає спрямованість розвитку. Будь-який розвиток відбувається в реальному часі [32].

Таблиця 1.2 – Поняття різновидів розвитку

№	Вид розвитку	Сутність розвитку
1	Екстенсивний	Вияв або посилення того, що вже існує
	Інтенсивний	Зародження нових якісних форм
2	Екзогенний	Несучасний, штучний розвиток, який визначається лише зовнішнім середовищем
	Ендогенний	Справжній розвиток, джерело якого лежить всередині об'єкта, що розвивається
3	Індивідуальний	Розвиток певного об'єкта
	Загальний	Розвиток суспільства, організації
4	Прогрес	Це розвиток від менш розвинутої якості чи сутності до вищого, більш удосконаленого рівня, що виражається через перехід від однієї стадії, ступеня чи етапу до наступного, або в перетворенні з менш розвинутої форми на більш удосконалену
	Регрес	Це «процес занепаду, зниження рівня розвитку організації»
	Пульсація	Відображає чергування періодичних коливань стану підприємства
	Незмінність	Постійність кількісних показників стану
5	Еволюція	Форма розвитку, що передбачає безперервну, поступову кількісну зміну, яка готує ґрунт для якісної трансформації, характеризується повільними, поступовими змінами, зазвичай непомітними на перший погляд, і пов'язана з поступовими кількісними змінами об'єкта
	Революція	Це кардинальна, стрибкоподібна зміна, раптові та різкі зміни, які приводять до якісних змін у структурі об'єкта
6	Неорганічна матерія	Фізичні чи хімічні стани матерії
	Органічна матерія	Біологічний стан
	Соціальна матерія	Соціально-економічні та політичні структури матерії
	Свідомість	Наука, етика, ідеологія
7	Вертикальна інтеграція	Розвиток шляхом збільшення контролю над усім через просування продукції або послуг до споживача
	Горизонтальна диверсифікація	Розвиток через освоєння сусідніх ринкових сегментів
	Поглиблення ринку	Розвиток, що спричиняє надання таких якостей і властивостей, завдяки яким споживачі починають купувати у більших обсягах

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12, 15].

За результатами проведеного дослідження автором виокремлено системоутворюючі характеристики розвитку підприємства як ті, що:

- є доволі складними і характеризуються різним рівнем невизначеності;
- володіють інноваційним характером;

- охоплюють структурні зміни в усіх напрямках діяльності підприємства;
- базуються на обмеженнях ресурсів;
- відповідають критеріям розвитку підприємства;
- призводять до довгострокових і важко зворотних наслідків;
- перетворюють підприємство з його поточного стану на бажаний або передбачений майбутній.

Перш за все, більшість науковців вважають, що проблема розвитку є ключовою і потребує постійної уваги з боку дослідників, фахівців, практиків, керівників та інших зацікавлених осіб. По-друге, зміни є основним елементом розвитку підприємства. По-третє, розвиток підприємства зазвичай трактують як позитивний процес. Згідно з різними підходами до трактування категорії «розвиток підприємства» можна охарактеризувати такими підходами, як спрощений, кількісний, комбінований, якісний, комплексний, адаптаційний, а також трансформаційний, динамічний і процесуальний.

Аналіз наукових досліджень дозволив визначити основні підходи до трактування сутності розвитку підприємства, що включають сукупність змін, їхні характеристики, стан або результати, а також сам процес. Визначено, що серед різновидів розвитку, залежно від його впливу на господарську діяльність підприємства, важливо виокремлювати негативний, нейтральний і позитивний типи [29].

Отже, розвиток підприємства — це процес постійних змін, спрямованих на покращення його діяльності, збільшення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. На розвиток підприємства впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема, зміни в технологіях, ринкових умовах, управлінських практиках тощо. Він є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання, і сприяє досягненню стійкого росту та довгострокової конкурентоспроможності.

1.2 Стратегії та моделі управління розвитком у промисловому секторі

Організаційна структура управління промисловими підприємствами повинна враховувати особливості господарської діяльності кожного підприємства, оптимізуючи економічні інтереси суб'єктів господарювання. В ринкових умовах діяльності їхня життєздатність безпосередньо залежить від якості управлінських рішень та здатності системи управління повинні пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі. З методологічної, методичної та практичної точок зору, вирішення проблем стратегічного управління промисловими підприємствами, з урахуванням трансформації відносин власності, є пріоритетним завданням в умовах сучасних економічних реалій.

Розвиток приватних промислових підприємств та їх адаптація до ринкових умов вимагають ефективного управління. У цих обставинах менеджмент, як важливий виробничий ресурс, набуває важливості, трансформуючи систему управління виробничим підприємством. Разом з іншими ключовими виробничими ресурсами — землею, працею та капіталом — менеджмент стає основним важливим елементом економічної структури підприємства.

Об'єктивні процеси суспільного розвитку є основою управління, розуміння яких визначає трактування відповідних понять та підходів до їх змісту [33].

Економічне управління є комплексом заходів, які спрямовані на задоволення економічних вимог суспільства шляхом створення робочих місць, виробництва та розподілу товарів, запитів і послуг. Управління соціальними процесами охоплює заходи, що координують діяльність окремих осіб, трудових колективів, а також соціальних, етнічних і територіальних груп. Обидва типи управління здійснюються на всіх рівнях виробничого процесу — від окремого робочого місця до національної економіки.

Особливу увагу заслуговує управління виробництвом (господарське управління), яке поєднує економічні та соціальні аспекти на рівнях національної економіки, галузей, регіонів і підприємств. Такий тип управління вимагає глибокого розуміння законів і упорядкованість розвитку суспільного виробництва, механізмів взаємодії його елементів, а також врахування інформаційних, вольових, морально-етичних та емоційних факторів.

Промислове управління в основному враховує складність і невизначеність соціально-економічних систем, різноманіття чинників, що впливають на їхню організацію та діяльність, змінюваність внутрішніх елементів, а також можливість систем до самовдосконалення та підвищення рівня організації.

Для належного функціонування організації необхідно здійснювати ефективне управління. Поняття "управління підприємствами" має різні інтерпретації в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Більшість дослідників сходяться на тому, що воно передбачає "діяльність з людьми та за їхньою допомогою". Деякі вчені розширюють це визначення, поширюючи його на всі типи груп людей і різні форми міжособистісних взаємодій. Американські експерти, зокрема професор Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі та президент Міжнародної Академії управління Гарольд Кунц і практик управління Сирил О'Доннел, визначають "управління" як "створення комфортних умов для людей, які працюють у формальних організаційних структурах" [37].

Отже, вони розглядають управління як чітко окреслений набір функцій менеджменту, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, але не охоплює встановлення цілей організації. Пітер Дракер, професор менеджменту Нью-Йоркського університету, визначає управління як специфічну діяльність, яка перетворює неорганізовану масу людей на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну команду.

У загальному, різні підходи до управління розглядають його в двох основних аспектах: як свідомий вплив на об'єкт та як специфічну діяльність у

виробничому процесі. Спільним для всіх цих підходів є трактування управління як процесу чи виду діяльності [20].

Таким чином, управління підприємствами — це процес, у якому одна особа або група осіб координує діяльність інших для досягнення результатів, що не були б можливими без спільних зусиль.

Процес управління приватними сільськогосподарськими підприємствами має свої особливості, обумовлені такими причинами:

– необхідністю розвитку в промислових підприємствах кількох товарних напрямів, які суттєво відрізняються за технологією, організацією виробничих процесів і, відповідно, підходами до управління;

– розподіл працівників на великій території та труднощі, що виникають через це, у прийнятті оперативних рішень, які повинні відповідати змінам поточної виробничої ситуації;

– відкритість території промислових підприємств та їхніх об'єктів для сторонніх осіб, а також необхідність вживати охоронних заходів, як власного, так і орендованого майна, а також зібраного врожаю;

– необхідністю залучення сезонних працівників під час пікових сільськогосподарських робіт та труднощами в управлінні ними в рамках тимчасових організаційних структур, що часто ускладнюється через низьку кваліфікацію таких працівників;

– потребою подовження робочого дня працівників промислових підприємств для своєчасного виконання важливих технологічних операцій в оптимальні агротехнічні строки, а також наявністю робочих місць, де робочий день має переривчастий характер.

Управлінський процес в приватних промислових підприємствах, як і в інших виробничо-господарських підприємствах, реалізується за схемою взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління. У цьому контексті система керування сталим розвитком промислових підприємств, за умови стратегічного та корпоративного управління, може бути представлена у вигляді (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Сфери стратегічного та корпоративного управління розвитком
Джерело: складено за джерелами [15, 22].

Згідно з наведеною схемою на рисунку 1.3, система стратегічного управління визначає найвищий рівень управлінської ієрархії виробничих підприємств підприємств, орієнтований на зовнішнє середовище, тоді як система корпоративного управління створює нижчий рівень ієрархії, орієнтований на внутрішні процеси підприємства.

Динамічний розвиток промислових підприємств стає реальним завдяки узгодженню зовнішніх і внутрішніх рівнів управлінської ієрархії, які формуються на етапі визначення цілей підприємства та необхідних ресурсів і компетенцій для їх досягнення.

Витривалість, стабільність і безперервність розвитку проявляються в межах окремих підсистем, а завдяки їх взаємодії створюється підсистема та система динамічного управління потенційним розвитком підприємства (рисунок 1.4).

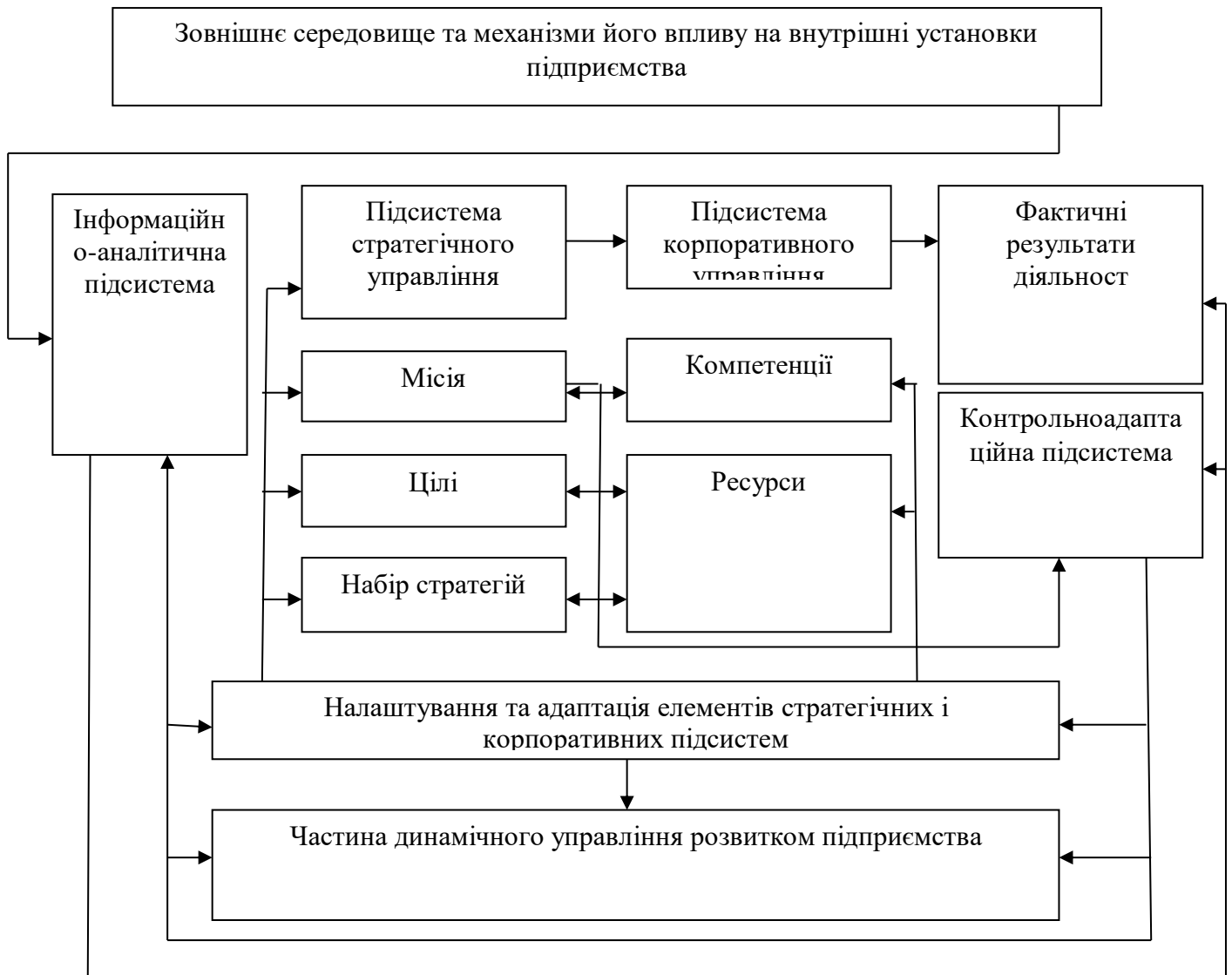


Рисунок. 1.4 – Система управлінської діяльності промислових підприємств

Джерело: складено за джерелом [30].

Ефективна робота системи управлінської діяльності промислових підприємств можливе лише за умови взаємного узгодження та скоординованої роботи її основних складових:

- підсистема стратегічного управління — це цільова підсистема, орієнтована переважно на зовнішнє середовище, яка визначає основні напрямки та вектори розвитку підприємства;

- підсистема корпоративного управління — це внутрішня складова, що охоплює процеси планування, виконання та реалізації;

– підсистема контролю та адаптації підприємства як економічної та бізнес-одниці до змін у зовнішньому середовищі відповідає за моніторинг і коригування його діяльності відповідно до змін зовнішніх умов, щоб забезпечити ефективність і стабільність підприємства;

– підсистема інформаційно-аналітичної підтримки керування сталим розвитком промислового підприємства полягає в забезпеченні необхідною інформацією та аналітичними даними для ефективного прийняття раціональних управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Аналіз ефективності (оптимізації) системи управління розвитком підприємства як концепції та процесу не буде повним, якщо обмежувати увагу лише на окремих аспектах лише на кінцевому результаті, який є головною метою її діяльності. Важливо також врахувати, що результат функціонування будь-якої системи протягом певного періоду визначається взаємодіями між її організаційними підрозділами (у цьому випадку — управлінськими структурами).

Отже, регулярне (циклічне) удосконалення конкретної системи управління розвитком за змістовними та організаційними (формальними) критеріями передбачає своєчасне та належне коригування її організаційної структури та функціональних механізмів.

Стратегії управління промислових підприємством включають в себе різні аспекти діяльності, зокрема виробництво, постачання, маркетинг, фінанси та управління ресурсами, при цьому враховуються специфічні умови промислового сектору, такі як сезонність, залежність від кліматичних факторів та коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Розглянемо основні стратегії управління промисловим підприємством, їх значення та специфіку реалізації [40].

1. Стратегія виробництва. Стратегія виробництва є основою для будь-якого промислового підприємства, оскільки визначає напрямки та обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Вона включає в себе:

- вибір культури чи виду тваринництва: залежно від природно-кліматичних умов, земельних ресурсів, попиту на ринку та фінансових можливостей підприємства;

- інвестиції в технології та інновації: промисловий сектор потребує постійного оновлення технологій, впровадження нових методів вирощування та обробки сільськогосподарських культур, автоматизації процесів, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати продуктивність;

- оптимізація виробничих процесів: включає в себе управління циклом виробництва, від сівби до збору врожаю, а також розробку системи контролю якості продукції.

2. Стратегія постачання та логістики. Оскільки промислові підприємства залежні від постачання сировини, добрив, засобів захисту рослин, техніки та інших ресурсів, стратегія постачання і логістики є надзвичайно важливою:

- налагодження стабільних каналів постачання: підприємства повинні співпрацювати з постачальниками, які можуть забезпечити стабільність і якість ресурсів за конкурентними цінами;

- управління запасами: це включає оптимізацію рівнів запасів, що дозволяє уникнути як надлишку, так і дефіциту ресурсів;

- логістичні стратегії: організація транспортування сировини та готової продукції до споживачів. Це може включати вибір оптимальних шляхів і способів транспортування, що знижує витрати на логістику.

3. Фінансова стратегія. Управління фінансами є важливою складовою стратегії промислового підприємства, оскільки більшість підприємств стикаються з проблемами фінансування, зокрема, через сезонність промислового бізнесу:

- управління грошовими потоками: важливою частиною є планування витрат на виробництво, закупівлю ресурсів і реалізацію продукції, а також управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;

- інвестиційна стратегія: включає в себе планування залучення інвестицій, які можуть бути спрямовані на модернізацію виробничих

потужностей, купівлю нової техніки, розширення земельних угідь чи будівництво нових потужностей для зберігання продукції;

4. Стратегія управління ризиками. Промислові підприємства постійно стикаються з численними ризиками, такими як кліматичні умови, зміни цін на продукцію, інфляція, валютні коливання:

- управління фінансовими та операційними ризиками: розробка планів дій на випадок форс-мажорних ситуацій, а також використання страхових інструментів для мінімізації втрат;

- диверсифікація ризиків: створення резервних джерел доходу та оптимізація виробничих процесів для зниження залежності від одного виду продукції.

Кожна з функціональних стратегій є складовою частиною стратегій, що базуються на фазовому поділі:

- стратегії логістики в процесі постачання орієнтовані на удосконалення матеріальних потоків у процесі постачання з метою зниження витрат;

- стратегії логістики у виробництві суттєво відрізняються від стратегій виробництва підприємства тим, що вони фокусуються на оптимізації виробничих процесів, приділяючи особливу увагу мінімізації загальних витрат;

- стратегії логістики у процесі розподілу відрізняються від маркетингових тим, що їх основна мета — забезпечити ефективне доставлення готової продукції до кінцевих споживачів, водночас зменшуючи загальні витрати.

Ми вважаємо, що стратегія логістичного управління запасами є важливою складовою загальної логістичної стратегії, яка сприяє її реалізації. Вона являє собою довгостроковий план дій, який включає розробку загальної політики щодо планування, використання, транспортування та зберігання запасів у логістичному ланцюгу для досягнення визначених цілей [46].

Розробка та впровадження ефективної стратегії управління промисловим підприємством є ключем до забезпечення сталого розвитку,

зменшення ризиків та зміцнення конкурентоспроможності. Стратегії управління повинні бути адаптовані до умов конкретного підприємства і враховувати специфіку аграрного бізнесу, сезонність, зміни на ринку та інші фактори. Крім того, успішна реалізація стратегії залежить від належного управління ресурсами, інноваціями та персоналом.

Отже, можна зробити висновок, що головною умовою місії промислових підприємств є забезпечення їхньої сталості та безперервності існування. Місія не повинна визначати конкретні кількісні показники розвитку, але вона повинна чітко вказувати на те, якими засобами підприємство зможе забезпечити свою стабільність і успішно долати критичні етапи на своєму шляху.

Проведена систематизація показує, що для ефективного управління промисловими формуваннями необхідно створити основний базис функціонування та розвитку через формування ключових управлінських процесів в двох основних підсистемах: стратегічному та корпоративному управлінні. Повна взаємодія всіх елементів системи досягається завдяки ефективному функціонуванню підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення та контрольної-адаптаційного механізму.

1.3 Особливості стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством

Підприємництво, як специфічна форма економічної діяльності в рамках ринкової економіки, відіграє важливу роль у стимулюванні швидкого економічного розвитку. Це ризикова діяльність, оскільки підприємець повністю несе відповідальність за успішність досягнення результатів поставлених цілей і завдань, а також за отримання прибутку. Для цього він повинен мати економічні знання, здатність до стратегічного мислення, специфічний стиль поведінки та адаптаційні навички, які дозволяють йому

ефективно вирішувати проблеми господарювання в умовах трансформаційних змін.

Сільськогосподарська діяльність, як зазначають науковці [2, с. 14], має свою специфіку, зокрема, вона пов'язана з використанням природних властивостей земель сільськогосподарського призначення. Враховуючи це, аграрне право, поряд із земельним, регулює відносини, що виникають у цій сфері. Згідно з нормами аграрного права України, регулюються питання розвитку соціальної інфраструктури на селі та забезпечення гідних умов життя для сільського населення, а також питання, що стосуються переробки сільськогосподарської сировини та реалізації відповідної продукції. У цьому контексті суб'єктами аграрного права є виробники сільськогосподарської продукції, які використовують земельні ресурси сільськогосподарського призначення для вирощування продукції, що потім реалізується споживачам, незалежно від їх місця проживання (в місті чи в селі). Крім того, ці суб'єкти володіють відокремленим майном, мають спеціальну правоздатність і дієздатність (правосуб'єктність).

Господарський кодекс регулює питання, що стосуються права власності. Зокрема, у статті 134 зазначено, що «суб'єкт господарської діяльності, здійснюючи свою діяльність, заснована на праві власності, дає змогу самостійно ухвалювати рішення на власний розсуд або разом з іншими суб'єктами господарювання володіти, використовувати та самостійно розпоряджатись власним майном. Він також має право передавати майно іншим суб'єктам господарювання для користування на умовах власності, господарського відання, оперативного керування або за інших правових режимів.

У сфері промислового господарювання підприємницька діяльність ґрунтується на загальних принципах, що включають вільний вибір виду діяльності, постачальників та споживачів продукції, товарів чи послуг, найм працівників та розпорядження отриманим прибутком. Однак у сільському господарстві потрібно враховувати його специфіку, обумовлену впливом

природних і кліматичних факторів на розвиток галузі. Ці особливості сільськогосподарського виробництва, зокрема створення додаткової вартості, відрізняють його від інших видів виробництва, виокремлюючи через взаємодію між суб'єктами підприємницької діяльності. Регулювання таких відносин здійснюється через правові норми, зокрема аграрне право. Розглядаючи ці взаємозв'язки через призму правового поля, застосовують законодавчо-правовий підхід для визначення сутності промислового підприємництва [51].

Формування соціально-економічного підходу в сфері підприємництва, крім економічної складової, включає передусім надання послуг, спрямованих на задоволення побутових та соціально-культурних потреб, як для власних працівників, так і для працівників сфери обслуговування.

Система планування та управління підприємством, в залежності від ступеня прогнозованості його майбутнього, пройшла кілька етапів розвитку, що в кінцевому підсумку сприяло впровадженню стратегічного управління.

Основний етап — це оперативне планування та складання бюджету, а також управління на основі контролю за вже виконаними діями.

Початковий етап, коли економіка розвивалася досить стабільно, ринки були малонасиченими, і весь вироблений товар користувався попитом. Це забезпечувало високу передбачуваність майбутнього для підприємств.

Ознаки менеджменту:

а) управління та фінансовий контроль, що ґрунтуються на аналізі відхилень між фактичними показниками та плановими;

б) внутрішня орієнтація управління: підприємство функціонувало як замкнута система, не враховуючи вплив зовнішнього середовища;

в) основна мета управління — гарантування поточної прибутковості.

Ключовим чинником розвитку будь-якого підприємства є раціонально сформульована стратегія, яка забезпечує досягнення чітко визначених цілей. В умовах посиленої конкуренції на внутрішньому ринку продовольчої продукції, де помилки в управлінні можуть призвести до значних втрат або

навіть банкрутства, часи, коли рішення ухвалювались інтуїтивно на основі суб'єктивного вибору напрямків розвитку ринкових учасників, залишились у минулому.

На нашу думку, основа вирішення даної проблеми беззаперечно полягає у створенні комплексної стратегії розвитку як для виробничих підприємств загалом, так і для кожного суб'єкта окремо. Помилкове поширення негативних припущень у галузі, зростаюча конкуренція, погіршення соціального становища виробників і неефективність нинішніх методів управління економічними процесами вимагають впровадження інноваційних підходів нових стратегій нових підходів для покращення ефективності роботи виробничих підприємств і зміни мисленні їх керівників.

Проте промислове виробництво має свої специфічні характеристики, які є його основними відмінностями від інших промислових галузей. Безпосередньо ці особливості, такі як сезонність виробництва, довгий оборот капіталу, застаріле обладнання, не високий рівень інвестиційної привабливості та інші, вимагають більш детального аналізу ролі та визначення стратегічного управління у виробничому секторі промисловості.

Стратегічне управління виробничими підприємствами, на мою думку, є сукупністю заходів, які включають у собі первинний аналіз переваг і недоліків підприємства, а також його макро- та мікросередовища. Це спрямовано на досягнення конкретно визначених цілей, орієнтуючись на покращення ефективності діяльність підприємства та впровадження інновацій та покращення соціальної ситуації в сільській місцевості. Однак, як ми вважаємо, точне прогнозування майбутніх ситуацій, з якими може зіткнутися підприємство, є практично неможливим.

Стратегічне управління часто охарактеризовують як ринкове стратегічне управління, що підкреслює орієнтованість підприємства на зовнішній ринок. Для більш детального розуміння сутності стратегічного управління важливим є визначення його суб'єкту та об'єкту. Стратегічне

управління можна трактувати як динамічну систему з п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (див. рисунок 1.5).

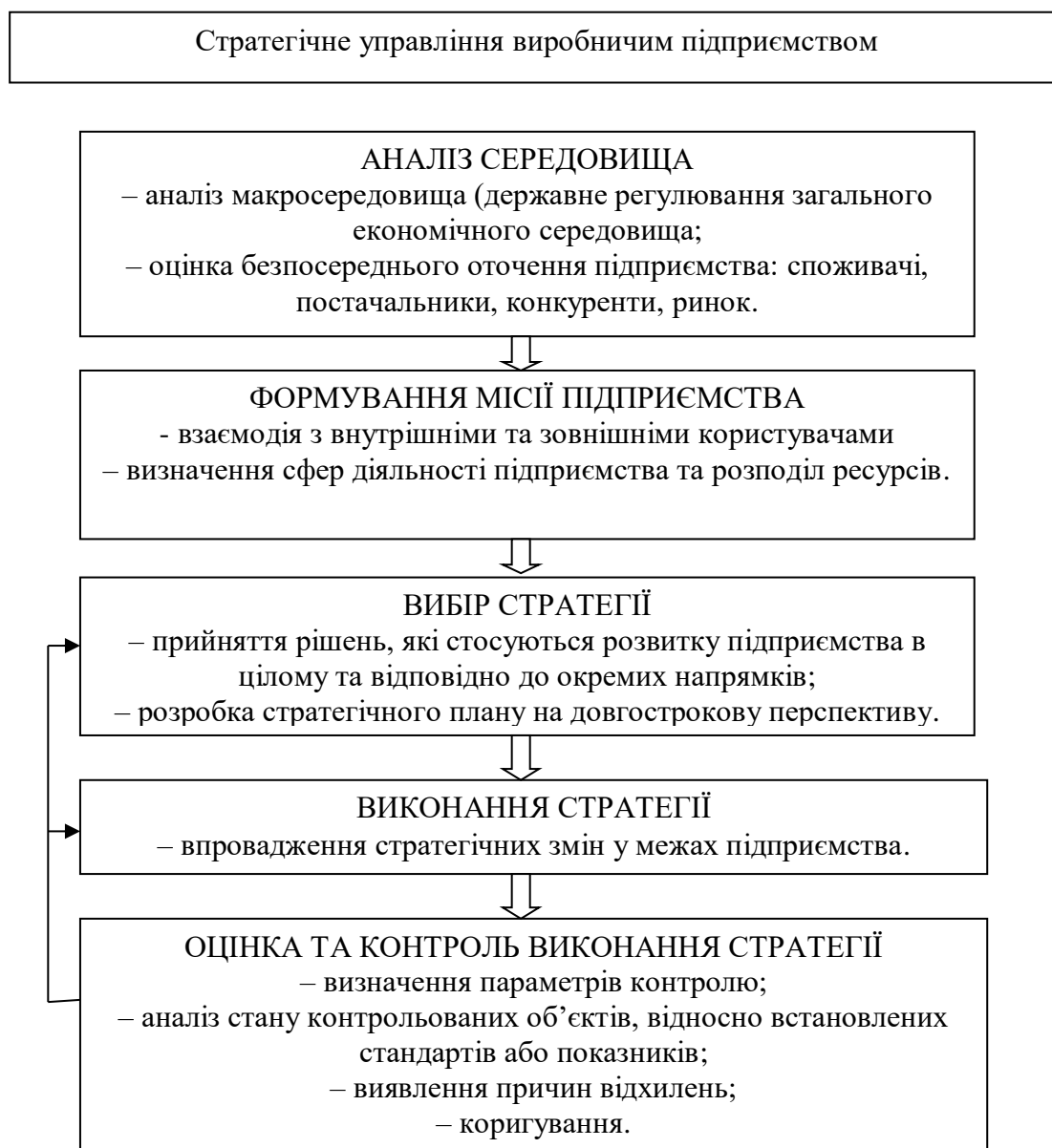


Рисунок 1.5 – Алгоритм розробки та впровадження стратегічного управління на промислових підприємствах.

Джерело: складено за джерелами [10,18]

Аналіз макросередовища виробничого підприємства неможливий без розуміння впливу держави на його виробничу діяльність. Це охоплює такі фактори, як державна підтримка, закупівлі, інвестиції, регулювання цін на техніку, витрати на систему соціальних послуг, мереж та установ, що

забезпечують соціальні потреби населення міста або села та інші важливі аспекти. Без врахування цих чинників і без їх вирішення на рівні області або регіону, розробка науково обґрунтованої стратегії управління підприємством стає надзвичайно складною.

Після аналізу зовнішнього середовища слід перейти до дослідження внутрішнього середовища підприємства, яке охоплює такі аспекти, як персонал, організація управлінських процесів, виробничі операції, фінанси, маркетинг і корпоративна культура [55].

Для підприємства критично важливо забезпечити не тільки збалансованість витрат і доходів у виробничому процесі, а й враховувати інтереси різних соціальних верств, які зацікавлені у його діяльності та на пряму впливають на його функціонування та діяльність. Збереження цього балансу визначає напрямок розвитку підприємства, що офіційно виражається через його місію та стратегічні цілі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі всебічно розглянуто теоретичні засади управління розвитком промислових підприємств, зосереджуючи увагу на впливі державного регулювання, особливостях стратегічного та оперативного управління, а також основних стратегіях і моделях управління, характерних для аграрного сектору.

Вплив державного регулювання на промисловий сектор в Україні: державне регулювання відіграє важливу економічну роль у розвитку промислового сектору України, забезпечуючи стабільність і прогнозованість на ринку. Усі основні заходи, такі як субсидії, дотації, кредити на пільгових умовах, податкові пільги та підтримка експорту, мають на меті стимулювання промислового виробництва та сприяння продовольчій безпеці країни. Проте, в умовах економічної нестабільності, змінності політики та частих реформ

державна підтримка не завжди є ефективною. Недосконалість законодавчої та нормативної бази, а також нерівномірний доступ до ресурсів на місцях ускладнюють реалізацію стратегій розвитку, що є суттєвою проблемою для підприємств аграрного сектору.

Особливості стратегічного та оперативного управління промисловим підприємством: управління промисловим підприємствами має ряд унікальних особливостей, зумовлених специфікою промислового виробництва: сезонністю, залежністю від погодних умов, високими ризиками, а також важливістю ефективної координації в ланцюгах постачання і збуту. Стратегічне управління в виробничому секторі орієнтоване на довгострокові цілі, такі як підвищення ефективності виробництва, модернізація технологій, розвиток нових ринків та забезпечення сталого розвитку. Водночас оперативне управління концентрується на короткострокових завданнях — оптимізації витрат, управлінні виробничими процесами, контролі за виконанням планів і досягненням оперативних показників.

Стратегічне управління вимагає від керівників промислових підприємств глибокого розуміння ринкових тенденцій, соціально-економічних змін та здатності адаптувати організацію до мінливих умов. Важливими аспектами є прогнозування фінансових потоків, управління ризиками і пошук можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегії та моделі управління в промисловому секторі: У такому випадку, зазвичай, використовуються різноманітні моделі стратегічного управління, кожна з яких має свої переваги та недоліки в залежності від розміру підприємства, специфіки продукції, ринкової ситуації та доступу до ресурсів. Водночас моделі фермерських господарств та кооперативів більше орієнтовані на мале та середнє підприємництво, підвищуючи ефективність через колективне управління і взаємодопомогу.

Крім того, стратегічне управління в промисловому секторі має враховувати не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти, такі як сталий розвиток, органічне землеробство, ефективне використання природних

ресурсів і соціальну відповідальність бізнесу. Для промислових підприємств важливо не лише ефективно управляти своїми ресурсами, але й адаптуватися до змін в екологічних вимогах та зростаючих соціальних запитах.

Отже, теоретичні основи управління розвитком промислового підприємства є важливим фундаментом для розуміння специфіки аграрного бізнесу та для розробки ефективних стратегій управління. На основі вивчених моделей стратегічного і оперативного управління можна розробити рекомендації для конкретних підприємств, враховуючи їхні індивідуальні потреби та особливості. У майбутньому особливу увагу слід приділяти розвитку ринкових і фінансових механізмів, а також підвищенню ефективності державного регулювання, що дозволить промисловим підприємствам максимально реалізувати свій потенціал у складних економічних умовах.

2 ОЦІНКА СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОДАР-БАР»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Дослідження проведено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОДАР-БАР», яке знаходиться в Україна, 23032, Вінницька обл., Барський р-н, село Міжлісся, вулиця Лісова, будинок 2. Керівником компанії є Андрейків Роман Богданович.

Розмір статутного капіталу 300000,00 грн. Засновники ТОВ «АГРОДАР-БАР»:

– ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЦЕНТР ДАР», розмір частки - 300,00 грн. Розмір внеску до статутного капіталу: 300.00 грн. Частка: 0.1000%.

– ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОБІЛД-ІНВЕСТ», розмір частки - 299700,00 грн. Розмір внеску до статутного капіталу: 299 700.00 грн. Частка: 99.9000%.

Беніфіціари: Рор Джоржд, Табасінік Моріс [1].

Метою функціонування даного підприємства є отримання прибутку і розподіл його між учасниками товариства. Основним документом, на основі якого здійснюється функціонування підприємства є статут «АГРОДАР-БАР».

Підприємство має приватну форму власності і функціонує за рахунок власних фінансів. Компанія володіє значним потенціалом для розширення на нові ринки і готова до розвитку та впровадження інноваційних технологій.

Предметом діяльності досліджуваного підприємства є [75]:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.63 Післяурожайна діяльність.

01.64 Оброблення насіння для відтворення.

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

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

52.24 Транспортне оброблення вантажів.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

ТОВ «АГРОДАР-БАР» засноване 15 серпня 2008 року. Елеватор має можливість зберігати одночасно до 50 тисяч тонн зерна. Паспортна потужність на приймання становить 8000 тонн на добу, проте на практиці вдалося досягти 7000 тонн. Належить до лінійного типу елеваторів і забезпечує мультифункціональність, у тому числі швидке просушування великих обсягів вологого зерна, очищення зерна, можливість протидії біологічним загрозам пошкодження зерна. У будівництво елеватора компанія інвестувала близько 10 мільйонів доларів США [12].

Елеватор обладнаний зерносховищем силосного типу Behlen (США), системою ланцюгових конвеєрів і ковшових норій Intersystems (США), зерносушаркою Grain Handler (США), устаткуванням для відбору проб зерна Intersystems (США). В останні роки було додатково встановлено силоси виробництва КМЗ та «Лубнимаш». Введено в експлуатацію елеватор, оснащений двома американськими сушарками Grain Hender, у 2012 і 2018 роках додатково встановлено по одній сушарці Tornum. Для очищення зерна працюють два сепаратори SMA-203 продуктивністю 100 т/год кожен, вироблені компанією, яка пізніше була придбана компанією Bühler. Також на елеваторі встановлено транспортне обладнання виробництва американської компанії Intersystems.

Збереження зерна є важливим елементом економічної стабільності, особливо для аграрної країни. Україна інтенсивно розвиває цей напрям економіки, формуючи вагомий вплив на продовольчу безпеку світу. На її території функціонує значна кількість зерносховищ, і щороку їхня кількість

поступово зростає, хоча темпи їх будівництва залишаються помірними. Однак елеватори – це не лише місце для зберігання зерна. Вони являють собою повноцінні комплекси, які забезпечують усі необхідні етапи роботи з зерном: зберігання, сушку, сортування за розмірами. До послуг елеваторів звертаються як великі агрокомпанії, так і фермерські господарства, сільгоспвиробники та зернотрейдери. Навіть невеликі фермери відправляють свій врожай на зберігання до елеваторів, що має вагоме значення для забезпечення якості продукції.

Проте продаж зерна також є важливою складовою для компаній, промислових виробників та зернотрейдерів. Україна є одним з провідних світових експортерів зерна, і продаж зерна за кордон є вигідним для компаній. Для експорту зерна за кордон необхідно укласти відповідні угоди з іноземними покупцями та забезпечувати зручну та швидку логістику для транспортування зерна до місця призначення. Тому забезпеченість елеваторів достатнім обсягом виробничих потужностей, що відповідає запитам ринку, а також дотримання високих показників якості впливає не лише на конкурентоспроможність компаній, які володіють елеваторами, але і на конкурентоспроможність українського зерна на локальному і міжнародному ринках.

Компаніє ТОВ «АГРОДАР-БАР» забезпечена зручна логістика для партнерів: можливе відвантаження з елеватору автотранспортом та залізницею. Елеваторний комплекс має сполучення із залізничною гілкою станції Жмеринка. З огляду на вищі ризики міжнародних автоперевезень, у тому числі через блокування автомагістралей, що мало місце, зокрема, у 2024 році, залізничне сполучення сприяє зниженню логістичних ризиків.

Основні показники ефективності функціонування ТОВ «АГРОДАР-БАР» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	226549	222665	172466	98,3	77,5
Чисельність працівників, чол.	70	73	69	104,3	94,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	457654	463430	470378	101,3	101,5
Середньорічний виробіток працівника, тис. грн	3236,41	3050,21	2499,51	94,2	81,9
Фонд зарплати працівників, тис. грн	18142	54559	29085	зб. у 3 рази	53,3
Середньорічна зарплата працівника, тис. грн	259,2	747,4	421,5	зб. у 2,9 рази	56,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	116969	116846	110575	99,9	94,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,52	0,53	0,64	101,6	122,2
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	89617	28880	43200	32,2	149,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	91841	-110312	8411	-	-
Рентабельність реалізованої продукції, %	48,4	47,5	35,9	-0,8 в.п.	-11,6 в.п.
Фондовіддача	0,50	0,48	0,37	97,1	76,3

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи динаміку основних показників діяльності підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» у період 2021–2023 років, можна відзначити негативні тенденції, що спостерігаються у низці фінансових та операційних показників. Особливо це стосується показника чистого доходу від надання послуг, який у 2022 році становив 222 665 тис. грн, що на 3 884 тис. грн (1,7%) менше порівняно з попереднім роком. Подальше погіршення динаміки відбулося в 2023 році, коли чистий дохід зменшився на 54 083 тис. грн, порівняно з 2022 роком.

Цей спад у доходах підприємства можна пояснити кількома факторами, найважливішим з яких є повномасштабне військове вторгнення росії в Україну, яке суттєво вплинуло на економіку та бізнес-середовище країни. В умовах війни значно ускладнилося транспортування товарів, зокрема зерна, через зниження безпеки на транспортних шляхах та блокування портів. Як результат, зменшення обсягів експорту зерна за кордон стало серйозним ударом для підприємств, що займаються аграрним сектором, у тому числі і для ТОВ «АГРОДАР-БАР».

Окрім того, важливим чинником зниження доходів є й інші наслідки війни, зокрема підвищення вартості логістичних послуг, зростання цін на енергоносії, перебої у постачаннях сировини та обладнання, а також зниження купівельної спроможності населення та падіння внутрішнього попиту. Всі ці фактори призвели до того, що підприємство змушене було скорочувати обсяги надання послуг, а також переглядати свою стратегію для виживання в умовах кризової ситуації.

Отже, негативна динаміка показників ТОВ «АГРОДАР-БАР» є результатом складних зовнішніх економічних умов, зокрема війни, що виявилися в зменшенні обсягів виробництва та зниженні доходів від основних видів діяльності. Це підкреслює необхідність адаптації підприємства до нових умов ведення бізнесу та пошуку альтернативних шляхів для стабілізації фінансових результатів.

Про соціальну орієнтованість ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна стверджувати, зокрема, на підставі показників середньої заробітної плати працівників підприємства, які в 2022 році значно перевищували середній рівень заробітної плати по галузі. Це свідчить про орієнтацію компанії на забезпечення гідного рівня життя своїх працівників навіть у складних економічних умовах, спричинених війною та іншими факторами. Зокрема, середня заробітна плата в компанії виявилася на рівні, що перевищує середній показник по Україні. Таким чином компанія прагнула також мінімізувати плинність кадрів, зберегти трудовий потенціал, який особливо потрібований

в умовах релокації виробників з Півдня і Сходу України під час війни у відносно більш безпечні регіони України,

Однак в 2023 році ТОВ «АГРОДАР-БАР» продемонструвало орієнтацію на концепцію "cost-driven" — тобто на досягнення економічно раціонального співвідношення між витратами та доходами. Це означає, що підприємство зосередилося на зниженні витрат для забезпечення фінансової стабільності в умовах зниження доходів та інших економічних труднощів. Одним із таких заходів стало більш стримане зростання витрат на оплату праці, що могло бути пов'язано з оптимізацією чисельності працівників або переглядом рівня зарплат, з урахуванням нових економічних реалій.

Таким чином, у 2023 році ТОВ «АГРОДАР-БАР» досягло економічно раціонального співвідношення між заробітною платою працівників та продуктивністю праці, що є відображенням адаптації підприємства до нових умов ринку та оптимізації витрат. У порівнянні з попереднім роком, коли середня заробітна плата зростала в умовах високих доходів, 2023 рік став періодом, коли компанія була змушена здійснити коригування своєї стратегії для збереження фінансової стійкості.

Цей перехід до концепції "cost-driven" може бути пояснений необхідністю збереження конкурентоспроможності на ринку, з урахуванням низки зовнішніх чинників, таких як високі інфляційні темпи, зростання вартості енергоносіїв та логістичних витрат, а також зменшення рівня попиту. Таким чином, підприємство не лише зберегло свою соціальну орієнтованість, але й продовжило працювати над забезпеченням ефективного використання ресурсів, що є важливим аспектом для успішного функціонування в умовах кризової економічної ситуації.

Загалом для 2022 року характерне погіршення фінансових результатів — підприємство мало збитки; зниження рівня рентабельності реалізованої продукції, властиве також 2023 року. Зменшення цих показників є сигналом того, що підприємству слід зосередитись на пошуку шляхів для підвищення

ефективності своєї діяльності, оптимізації витрат, покращення управлінських рішень та зміцнення конкурентних переваг.

Позитивно оцінюючи послідовну інвестиційну політику ТОВ «АГРОДАР-БАР», варто зазначити, що підприємство регулярно здійснює капіталовкладення в основні засоби, що є важливим аспектом для підтримки конкурентоспроможності та розвитку в умовах змінюваного економічного середовища. Однак, попри постійні інвестиції, динаміка фондівіддачі має спадну тенденцію за період 2021-2023 років. Це є важливим сигналом для підприємства, адже він вказує на потенційні проблеми в ефективності використання своїх активів, що вимагає більш детального аналізу та коригування стратегії.

Підвищення показника вартості основних засобів, яке не супроводжується пропорційним зростанням доходів, свідчить про те, що підприємство може не досягати оптимальної ефективності у використанні своїх активів. У такому контексті можна виділити кілька можливих причин такого стану.

Неоптимальне використання нових основних засобів. Збільшення капітальних інвестицій у нові активи, наприклад, техніку чи обладнання, не завжди гарантує миттєве підвищення продуктивності. Якщо нові засоби не інтегровані в процеси компанії або їх використання не належно організовано, вони можуть залишатися не повністю завантаженими, що призводить до зниження фондівіддачі.

Збільшення інвестицій без пропорційного росту доходу. Якщо підприємство інвестує в основні засоби, але обсяги виробництва або обсяги наданих послуг не зростають відповідно до інвестицій, це може вказувати на зниження ефективності. Підприємство витрачає кошти на активи, але ці витрати не забезпечують достатнього приросту доходів, що впливає на зниження фондівіддачі.

Застарілі основні засоби з низькою продуктивністю. Часто інвестиції спрямовуються на заміну застарілих або спрацьованих основних засобів, але

якщо ці засоби мають низьку продуктивність або їхній технічний стан не відповідає вимогам сучасного виробництва, це може призвести до зниження ефективності. Старе обладнання може не лише споживати більше ресурсів, але й погіршувати загальний рівень продуктивності компанії, навіть якщо кількість основних засобів зростає.

Проблеми з потужностями або нерівномірне використання активів. Збільшення основних засобів не завжди означає їх рівномірне використання. Можливо, що деякі з нових засобів не працюють на повну потужність, або існує певний дисбаланс у виробничих потужностях. Наприклад, підприємство може придбати нові потужності для розширення, але через зменшення попиту або втрату ринків збуту ці потужності не використовуються в повному обсязі. Це призводить до зниження фондівіддачі, оскільки виробництво не оптимізоване під наявні активи.

Таким чином, спадна тенденція фондівіддачі при збільшенні основних засобів є важливим сигналом для керівництва підприємства про необхідність перегляду стратегії інвестицій та оптимізації використання своїх активів. Це може включати заходи щодо покращення інтеграції нових основних засобів у виробничі процеси, оновлення або модернізацію старого обладнання, підвищення продуктивності через впровадження нових технологій або оптимізацію виробничих потужностей для забезпечення більш ефективного використання інвестицій.

Збільшення основних засобів має бути гармонійно пов'язано з реальними зростаннями в доходах і продуктивності для забезпечення оптимального використання ресурсів та підтримки фінансової стабільності.

2.2 Оцінка рівня розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Оціна рівня розвитку підприємства передбачає визначення ресурсної забезпеченості, оскільки від неї залежать перспективи економічного

зростання, а також оцінку досягнутого рівня і тенденцій динаміки ефективності використання ресурсів, що, своєю чергою, є мірилом ефективності системи управління розвитком.

Ключовим ресурсом, який впливає на ефективність діяльності компанії є люди, їхня здатність до постійного навчання і удосконалення. Тому стійка забезпеченість кваліфікованим і мотивованим персоналом є необхідною умовою ефективного розвитку компанії. Ключовим етапом у проведенні аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві є оцінка наявності робочої сили у підприємства та його виробничих підрозділах, а також вивчення динаміки руху працівників.

На цьому етапі основними об'єктами дослідження є: склад і структура працівників, забезпеченість робочою силою в підприємстві, персонал, який займає адміністративні та управлінські посади, а також фахівці з різним рівнем освіти, кваліфікацією та професійним досвідом.

Загальна кількість працівників на підприємстві за останній рік аналізованого періоду складає 69 осіб. Діяльність підприємства проводиться із залученням штатних працівників, без залучення додаткових трудових ресурсів за сумісництвом.

Підготовка висококваліфікованого персоналу, правильне розміщення його відповідно до структури організації та розвиток ефективної управлінської культури є основою для досягнення успіху підприємства. Значення та роль персоналу набувають ще більшої ваги в умовах глобальної конкуренції та швидкого науково-технічного прогресу, коли відбуваються зміни в продуктах, технологіях, методах операційної діяльності та організаційних структурах, а знання і навички працівників стають основним ресурсом для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Оцінка забезпеченості організації працівниками проводиться шляхом порівняння чисельності працівників у звітному та попередніх періодах. Інформаційна база аналізу представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура середньооблікової чисельності працівників промислового підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність, чол. всього	70	73	69
У тому числі:			
основний вид діяльності	70	73	69
З них			
- Керівники	1	1	1
- Фахівці	3	3	3
- Технічних службовців	3	3	3
- Робітники	63	66	62

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно з даними таблиці 2.2, можемо спостерігати нестабільну кількість працівників у період з 2021 по 2023 рр. Найбільша кількість працівників була у 2022 році – 73 особи, проте у 2023 році, кількість працівників зменшилась на 4 особи. В основному мала місце плинність основних робітників. Загальний рух кадрів характеризується наступними показниками (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Аналітичні показники для дослідження кадрового потенціалу працівників

№	Назва показника	Величина показника, %			Абсолютне відхилення, в.п.	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	8,5	9,5	7,2	1	(2,3)
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	10,9	12,3	13,04	1,4	1,1
4	Коефіцієнт загального обороту кадрів	20	21,9	20,2	1,9	(1,70)
5	Коефіцієнт плинності кадрів	10,9	12,3	13,04	1,4	0,74

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, можемо зробити такі висновки. Коефіцієнт прийняття на роботу варіюється у період з 2021 по 2023 рр. Найбільшого значення даний показник набув у 2022 році. Це пов'язано із

найбільшою кількістю працівників на підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році набуває найбільшого значення, в результаті найбільшої кількості звільнених працівників у порівнянні з 2022 роком. Збільшення коефіцієнту плинності кадрів є негативним явищем для діяльності підприємства.

Для збереження кадрового складу, який є основним рушієм розвитку компанії, важливо забезпечувати належний рівень оплати праці та нематеріального стимулювання. Підприємство повинно дбати про зростання реальної заробітної плати. Тобто, індекс номінальної заробітної плати повинен перевищувати індекс інфляції. Проаналізуємо, чи дотримується цього співвідношення досліджуване нами підприємство (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Дослідження прожиткового мінімуму, мінімальної зарплати в Україні

Показник	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022- 2021	2023- 2022
Прожитковий мінімум на кінець року	2393	2589	2589	108,2	100,0
Мінімальна заробітна плата на кінець року	6500	6700	6700	103,1	100,0
Індекс інфляції за рік	110	126,6	105,1	115,1	83,0
Середньорічна заробітна плата ТОВ «АГРОДАР-БАР» (номінальна)	259,2	747,4	421,5	288,4	56,4
Середньорічна заробітна плата ТОВ «АГРОДАР-БАР» (реальна)	-	590,35	401,07	-	67,9

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Мінімальна заробітна плата безпосередньо залежить від ефективності використання кадрів та рівня продуктивності праці. Отже, встановлення мінімальної заробітної плати слід розглядати, як визначення мінімального стандарту продуктивності праці, який впливає на формування вартість праці

на ринку праці. Це сприяє стимулюванню працівників і роботодавців до оптимізації виробничих і трудових процесів на підприємствах, підвищення кваліфікації працівників та покращення загальної якості людського капіталу.

Як показало дослідження, у 2022 році, незважаючи на високий індекс інфляції (126%), номінальна зробітна плата працівників ТОВ «АГРОДАР-БАР» збільшилася (288,4%), це засвідчує високий рівень соціальної орієнтованості підприємства. У 2023 році середня заробітна плата зменшилася, що пов'язано зі скороченням обсягів виробництва компанії, відповідно, відбулося і зменшення чисельності пресоналу. Це підтверджує реалізації підприємством концепцію управління витратами “cost-driven”.

Оцінимо ефективність використання трудових ресурсів і коштів на оплату праці (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці і коштів на оплату праці ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022- 2021	2023- 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	226549	222665	172466	98,3	77,5
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	70	73	69	104,3	94,5
Середньорічний виробіток працівника, тис. грн/чол.	3236,41	3050,21	2499,51	94,2	81,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	18142	54559	29085	300,7	53,3
Середньорічна заробітна плати, тис. грн	259,2	747,4	421,5	288,4	56,4
Коефіцієнт випередження динаміки виробітку, порівнюючи із середньою зарплатою	-	0,327	1,453	-	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За період дослідження по підприємству знижувалася ефективність використання трудових ресурсів. Це пов'язано з об'єктивними чинниками – ускладненням виробничих умов, ускладненням логістики, невизначеністю

щодо перспекти розвитку бізнесу, відтак і зниженням рівня ділової активності. У 2022 році можна вказати на перевитрати коштів на оплату праці: коефіцієнт випередження динаміки виробітку, порівнюючи із динамікою середньої зарплати, становив 0,327, при рекомендованому рівні >1 . У наступному періоді ТОВ «АГРОДАР-БАР» більш ефективно використовувало кошти на оплату праці: темп зростання зарплати був повільнішим, порівнюючи з середньою зарплатою.

Для ефективного розвитку будь-якого промислового підприємства принципове значення має технічна забезпеченість. Обладнання має бути прогресивним заради забезпечення високої якості продукції, як основи конкурентоспроможності діяльності. Рівень використання обладнання є критерієм ефективності управлінських рішень і щодо раціональної інвестиційної політики і щодо пошуку перспективних і прибуткових ринків збуту. Узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів і оснащеності праці наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники використання основних засобів і фондооснащеності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Фондовіддача	0,50	0,48	0,37	-0,01	-0,11
Фондомісткість	2,02	2,08	2,73	0,06	0,65
Рентабельність основних засобів, %	20,07	-23,80	1,79	-43,87	25,59
Фондооснащеність, тис. грн/чол.	6537,91	6348,36	6817,07	-189,56	468,72

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За показником фондовіддачі можемо узагальнити про зниження ефективності використання основних засобів. Але тенденцію підвищення вартості основних засобів визнаємо сприятливою, бо ТОВ «АГРОДАР-БАР»

нарощує свій потенціал для розвитку, втім, помірним темпом – на 1,3 та 1,5 %, відповідно, у 2022 і 2023 роках. За показником рентабельності основних засобів маємо підвищення ефективності використання основних засобів у 2023 році. Отже, підприємство потребує пошуку напрямів розвитку за рахунок інтенсифікації виробництва і реалізації ґрунтового підходу щодо кількостного і якісного розвитку ресурсного потенціалу.

Більш комплексно оцінити рівень ресурсної бази підприємства, відтак, і рівень його розвитку, можна за показниками активу підприємства. Горизонтальний аналіз активу ТОВ «АГРОДАР-БАР» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка активу ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
АКТИВ					
Незавершені капітальні інвестиції	14365	15017	15858	104,5	105,6
Основні засоби: залишкова вартість	227311	210587	193540	92,6	91,9
ЗАГАЛОМ РОЗДІЛ 1 НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	241676	225604	209398	93,3	92,8
Запаси	7919	22484	5263	283,9	23,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	50859	98376	99298	193,4	100,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	5234	3784	2119	72,3	56,0
з бюджетом:	1030	810	407	78,6	50,2
- у т. ч. з податку на прибуток	334	334	334	100,0	100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	50188	55878	136442	111,3	244,2
Гроші та їх еквіваленти	5120	2649	221	51,7	8,3
Витрати майбутніх періодів	108	105	880	97,2	838,1
ЗАГАЛОМ РОЗДІЛ 2 ОБОРОТНІ АКТИВИ	120458	184086	244630	152,8	132,9
БАЛАНС	362134	409690	454028	113,1	110,8

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

За період, що вивчається, спостерігалася незбалансованість розвитку ресурсної бази: загальний обсяг необоротних активів у 2021-2023 рр. мав тенденцію до скорочення (у середньому на 7% щороку), що обмежує потенціал економічного зростання ТОВ «АГРОДАР-БАР». Водночас за аналогічний період відбувався приріст оборотних активів: на 53% у 2022 р. та 33 % у 2023 р. Таким чином ТОВ «АГРОДАР-БАР» системно нарощувало обсяг оборотних ресурсів, що свідчить про створення потенціалу економічного розвитку.

Для якісної оцінки означених змін проаналізуємо структуру активів ТОВ «АГРОДАР-БАР» за період дослідження (рисунок 2.1).

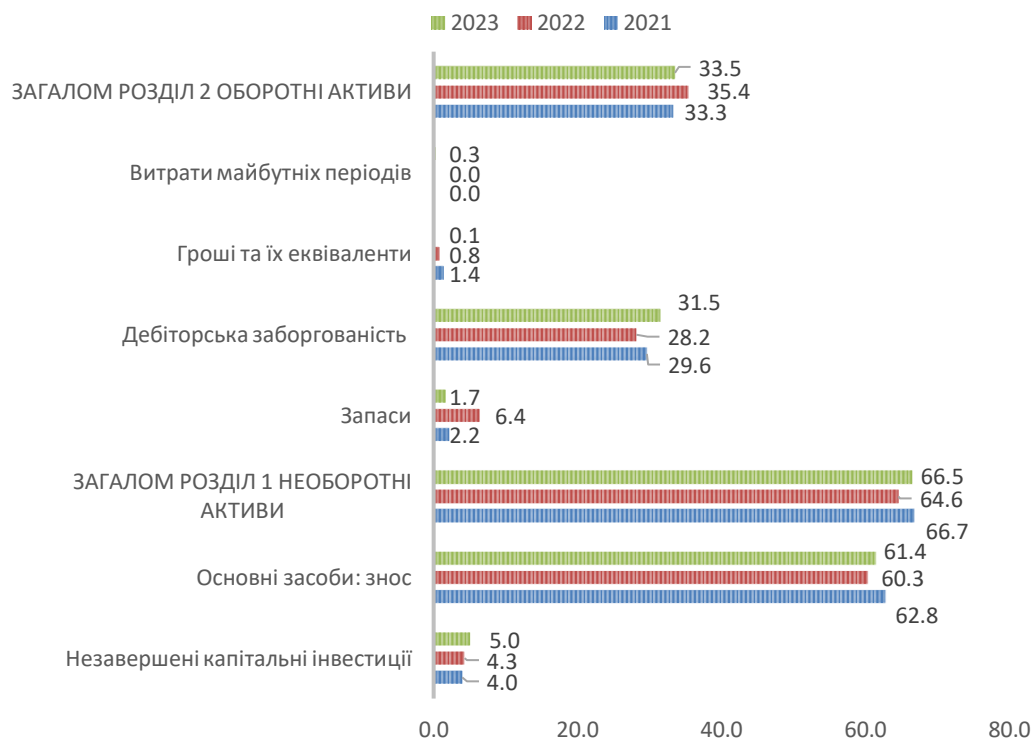


Рисунок 2.1 – Динаміка структури активів ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

У структурі активів підприємства переважають необоротні активи, а саме основні засоби, їхня питома вага (залишкова вартість) у середньому за період дослідження становить 66%. Це засвідчує капіталомісткий тип

виробництва, що типово для підприємств промислової сфери. Збільшення обсягу незавершених капітальних інвестицій щороку за 2021-2023 рр, і, як наслідок, їхньої питомої ваги у структурі майна засвідчує послідовну політику ТОВ «АГРОДАР-БАР» щодо інвестицій у розвиток підприємства.

У структурі обортних активів виявлено несприятливу тенденцію збільшення дебіторської заборгованості у 2023 р., як наслідок, підвищення їхньої частки. З-поміж позитивних тенденцій 2023 р. варто виокремити зменшення обсягу запасів, що є наслідком удосконалення політики щодо управління запасами ТОВ «АГРОДАР-БАР», їхньої оптимізації відповідно до обсягу виробництва. Водночас у 2022 році були надмірні запаси, що пов'язано з ускладненням середовища функціонування в умовах війни росії проти України, знищення її людей, матеріальних ресурсів, культурного спадку, економіки.

Інвестиційний розвиток підприємства потребує належного рівня фінансового забезпечення, раціональної структури джерел фінансування, ефективного управління інвестиціями. Для оцінки забезпеченості ТОВ «АГРОДАР-БАР» джерелами фінансування проаналізуємо пасив балансу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка пасиву ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
ПАСИВ					
Зареєстрований (пайовий) капітал	300	300	300	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	94457	91231	80009	96,6	87,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-104960	-197802	-178169	188,5	90,1
ЗАГАЛОМ РОЗДІЛ 1 ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-10203	-106271	-97860	1041,6	92,1
Короткострокові кредити банків	184	10799	22219	5869,0	205,8

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	365535	490028	508973	134,1	103,9
товари, роботи, послуги	1364	2077	949	152,3	45,7
розрахунки з бюджетом	2119	4113	4747	194,1	115,4
розрахунки зі страхування	190	355	965	186,8	271,8
розрахунки з оплати праці	991	1508	1535	152,2	101,8
за одержаними авансами	1954	681	14	34,9	2,1
Інші поточні зобов'язання		6400	12486	#DIV/0!	195,1
ЗАГАЛОМ ЗА РОЗДІЛОМ 3 ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	372337	515961	551888	138,6	107,0
БАЛАНС	362134	409690	454028	113,1	110,8

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як показав аналіз, власний капітал ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2021-2023 роках мав від'ємне значення, підприємство не має задовільного рівня фінансової автономії. Від'ємний власний капітал пояснюється непокритим збитком, його обсяг у 2021 році становив 104 960 тис. грн, у 2022 році – 197 802 тис. грн, у 2023 році – 178 169 тис. грн. Для фінансування розвитку компанія потребує кредитних ресурсів. Якщо у 2021 році обсяг короткострокових кредитів банку був помірним – 184 тис. грн, то у 2022 році він збільшився на кілька порядків і сягнув 10799 тис. грн, у 2023 році – 22219 тис. грн.

Фінансове навантаження на ТОВ «АГРОДАР-БАР» збільшується також через довгострокові зобов'язання. У 2021 році поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями становила 365535 тис. грн, у наступному році зросла на 34% і сягла рівня 490028 тис. грн, у 2023 році ланцюговий темп приросту становив 4%, а заборгованість склала 508973 тис. грн.

Беручи до уваги, що підприємство у 2023 році спромоглося забезпечити прибутковість діяльності, можемо узагальнити, що збільшення фінансової

залежності компанії забезпечується ефективним управлінням позиковими коштами і на цьому етапі функціонування ТОВ «АГРОДАР-БАР», у надскладних обставинах функціонування в умовах воєнного стану, є виправданим задля збереженості і перспектив розвитку компанії.

Для більш ґрунтовної якісної оцінки управління майном компанії та джерелами його утворення проаналізуємо показники ліквідності. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка показників ліквідності ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр.

Показник ліквідності	Рекомендоване значення	2021	2022	2023	Абсолютний приріст	
					2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт покриття	1-1,5	0,324	0,357	0,443	0,033	0,086
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,302	0,313	0,434	0,011	0,121
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,014	0,005	0,0004	-0,009	-0,0047

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Ліквідність – важлива метрика здатності підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Цей критерій береться до уваги кредиторами для діагностики надійності позичальника. Відтак, здатність відповідати за зобов'язаннями дозволяє оцінити потенціал підприємства щодо залучення джерел для свого розвитку.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок загального обсягу оборотних активів. За період дослідження в жодному році коефіцієнт поточної ліквідності не задовольняв рекомендоване значення 1-1,5. Але варто вказати на позитивну тенденцію динаміки цього показника за 2022-2023 роки. Вона спричинена випереджувальним зростанням обсягу оборотних активів, порівнюючи з поточними зобов'язаннями ТОВ «АГРОДАР-БАР». Так

само не задовольняють рекомендовані значення коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності. Першочергово це пов'язано з отриманням підприємством короткострокового кредиту. ТОВ «АГРОДАР-БАР» виплачувало у досліджуваному періоді вагому суму короткострокового банківського кредиту, що пояснює на кілька порядків менше фактичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, порівнюючи з рекомендованим рівнем (0,2-0,35). Зважаючи на ці, обставини ТОВ «АГРОДАР-БАР», вважаємо некритичним недотримання рекомендованого співвідношення між грошовими коштами і їх еквівалентами, а також поточними зобов'язаннями в умовах необхідності збереження бізнесу в умовах війни.

Здатність досягати прогресивного розвитку залежить від ще одного чинника – ефективності управління витратами. Проаналізуємо динаміку і структуру витрат компанії (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка собівартості продукції ТОВ «АГРОДАР-БАР» за економічними елементами операційних витрат

Елемент витрат	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати	65048	64991	37843	99,9	58,2
Витрати на оплату праці	18142	54559	29085	300,7	53,3
Відрахування на соціальні заходи	3640	5698	5606	156,5	98,4
Амортизація	24113	25351	24012	105,1	94,7
Інші операційні витрати	37268	43945	33150	117,9	75,4
Загалом	148211	194544	129696	131,3	66,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Умови для забезпечення прогресивного розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» ускладнилися в процесі активізації інфляційних процесів у 2022 році. За цей період витрати по підприємству (194544 тис. грн) перевищили чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 172466 тис. грн.

Превалюючими за мультиплікативним зростанням витрат були витрати на оплату праці (підвищення у 3 рази), і, відповідно, відрахування на соціальні заходи. Збільшення навантаження на собівартість за рахунок інших операційних витрат у 2022 р. відбулося здебільшого внаслідок приросту видатків на оплату аутсорсингових послуг.

Для виявлення найважливіших напрямів оптимізації витрат підприємства проаналізуємо питомі витрати (витрати на гривню продукції) (рисунок 2.2).

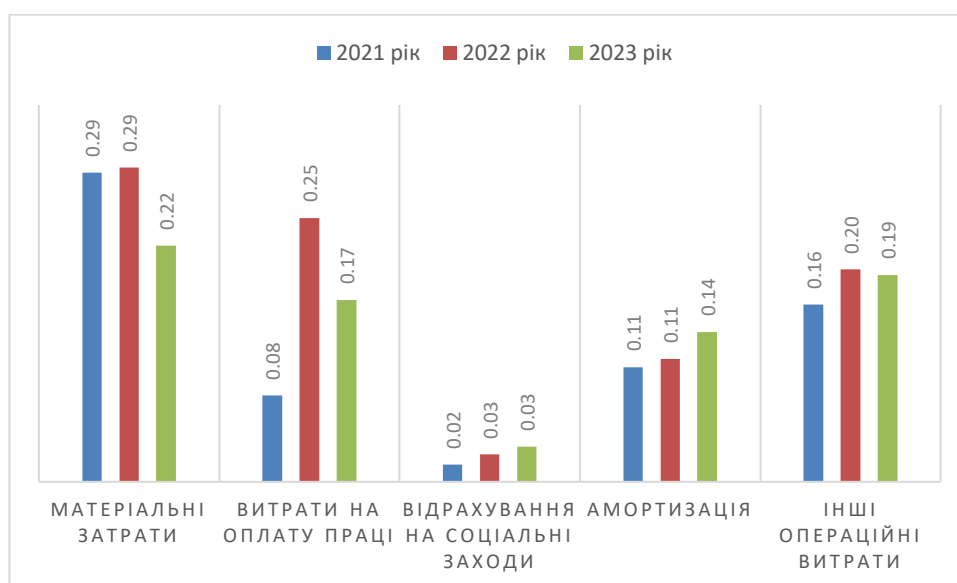


Рисунок 2.2 – Динаміка питомих витрат ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Розрахунки питомих витрат засвідчують матеріаломісткий характер виробництва ТОВ «АГРОДАР-БАР». Це формує високий рівень залежності від зовнішніх постачальників. У 2023 році внаслідок падіння обсягів реалізації спостерегалось скорочення матеріаломісткості, водночас матеріальні витрати усе ще переважають у структурі собівартості та доходу компанії. На другому місці за резервом скорочення собівартості є інші операційні витрати. Але,

вочевидь, найбільш перспективним напрямом оптимізації витрат є ефективне масштабування бізнесу.

Проаналізуємо динаміку прибутку, як основного джерела для фінансування розвитку підприємства, і водночас основного узагальнюючого показника для оцінки рівня розвитку.

Для того, щоб виявити тенденції розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» проаналізуємо динаміку фінансових результатів за даними фінансової звітності форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) за аналізований період, тобто за 2021-2023 роки. Показники фінансових результатів представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРОДАР-БАР» за період 2021-2023 роки (тис. грн.)

Стаття звіту про фінансові результати	2021	2022	2023	Абсолютний приріст	
				2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	226549	222665	172466	-3884	-50199
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	116969	116846	110575	-123	-6271
Валовий прибуток	109580	105819	61891	-3761	-43928
Інші операційні доходи	11279	2009	981	-9270	-1028
Адміністративні витрати	12498	45077	15929	32579	-29148
Інші операційні витрати	18744	33871	3743	15127	-30128
Фінансові результати від операційної діяльності	89617	28880	43200	-60737	14320
Інші фінансові доходи	13452	87	68	-13365	-19
Фінансові витрати	11228	139279	34857	128051	-104422
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	91841	-110312	8411	-202153	118723
Чистий фінансовий результат прибуток	91841	-110312	8411	-202153	118723

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Як показало дослідження, у 2022 році мав місце регресивний етап розвитку підприємства, що підтверджується збитковою діяльністю. Цей етап

розвитку спричинений початком воєнного стану в Україні внаслідок повномасштабного загарбницького вторгнення російської федерації в Україну. У 2023 році, коли галузі економіки краще адаптувалися до нових умов господарювання, етап розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна визначити як прогресивний, що підтверджується прибутковою діяльністю підприємства, оптимізацією витрат. Для більш ґрунтовного встановлення чинників відповідних етапів розвитку підприємства застосуємо факторний аналіз, а саме, адитивну модель. Суть адитивної моделі полягає у встановленні впливу чинників першого порядку, які приймають в розрахунок результативної ознаки.

Вплив факторів за адитивною моделлю на прибуток від операційної діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2022 році, порівнюючи з 2021 роком:

$$-3884 - (-123) + (-9270) - 32579 - 15127 = -60737 \text{ тис. грн}$$

Чинниками, які зумовили негативну динаміку прибутку від операційної діяльності у 2022 році є:

- зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 3884 тис. грн;
- скорочення обсягу інших операційних доходів на 9270 тис. грн;
- інтенсивне зростання адміністративних витрат на 32579 тис. грн;
- приріст інших операційних витрат на 15127 тис. грн.

На збільшення прибутку від операційної діяльності вплинуло скорочення собівартості реалізованої продукції на 123 тис. грн, що пов'язано зі зниженням рівня ділової активності.

У 2023 році стан розвитку підприємства поліпшився, тому вивчення цього прогресивного досвіду є особливо актуальним. Адитивна модель прибутку від операційної діяльності представлена таким виразом:

$$-50199 - (-6271) + (-1028) - (-29148) - (-30128) = 14320 \text{ тис. грн.}$$

Адитивна модель дає можливість узагальнити, що прогресивний розвиток ТОВ «АГРОДАР-БАР» у 2023 році спричинений передусім оптимізацією масштабу діяльності, економією витрат. У 2023 році збереглася тенденція скорочення обсягу діяльності, як наслідок, зменшився чистий дохід

на 50199 тис. грн, інші операційні доходи на 1028 тис. грн. – ці чинники обумовили скорочення прибутку від операційної діяльності. Але ТОВ «АГРОДАР-БАР» реалізувало заходи, спрямовані на оптимізацію рівня витрат, як наслідок, економія собівартості на 6271 тис. грн, скорочення адміністративних витрат на 29148 тис. грн та інших операційних витрат на 30128 тис. грн – названі чинники вплинули на підвищення прибутку від операційної діяльності.

З метою визначення причин зміни чистого прибутку скористаємося даними, наведеними у таблиці 2.12. В основі аналізу – адитивна модель.

Таблиця 2.12 – Адитивна модель чистого прибутку ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Чинник	Напря́м впливу у 2022 р.		Напря́м впливу у 2023 р.	
	на приріст чистого прибутку	на зменшення чистого прибутку	на приріст чистого прибутку	на зменшення чистого прибутку
Прибуток від операційної діяльності	-	-60737	14320	-
Інші фінансові доходи	-	-13365	-	-19
Фінансові витрати	-	128051	-104422	-
Сукупний вплив чинників		-202153	118723	

Джерело: розраховано автором за даними звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Як показали результати факторного аналізу, чистий фінансовий результат компанії зменшився на 202153 тис. грн у 2022 році, як наслідок, обсяг збитків сягнув 110 312 тис. грн. Це явище зумовлено несприятливими тенденціями динаміки фінансового результату від операційної діяльності, скороченням обсягу інших фінансових доходів значним приростом фінансових витрат, саме вони були найінтенсивнішими за силою впливу - 63% (128051*100/202153). У 2023 році діяльність ТОВ «АГРОДАР-БАР» була

прибутковою, і найінтенсивнішим чинником позитивної динаміки чистого фінансового результату було зменшення фінансових витрат.

Для оцінки розвитку підприємство потрібно аналізувати комплекс показників, по-перше, це група абсолютних показників, які характеризують обсяг явищ, результатів роботи, наявних і використаних ресурсів, по-друге, це відносні показники, які дозволяють оцінити ефективність, результативність діяльності, відтак, і ефективність управлінських процесів. До найуніверсальніших показників оцінки ефективності діяльності компанії належить рентабельність, яка показує співвідношення між прибутком компанії та різними видами ресурсів.

Нами враховано такі показники рентабельності [9]:

- рентабельність реалізованої продукції;
- рентабельність операційних витрат;
- рентабельність виробництва;
- рентабельність капіталу.

Рентабельність реалізованої продукції характеризує, скільки припадає валового прибутку в розрахунку на одну гривню чистого доходу. Рентабельність операційних витрат у якості ресурсної бази враховує різні напрями витрат, які пов'язані безпосередньо з виробничими процесами, зі збутом і просуванням, з управлінням і адмініструванням. Рентабельність виробництва показує фінансову віддачу (у якості результату враховується прибуток від звичайної діяльності) від використання основних засобів (враховуються за первісною вартістю) та оборотних активів. Рентабельність капіталу показує прибутковість усіх ресурсів підприємства, при цьому результативною ознакою приймають чистий прибуток. Результати розрахунків зведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «АГРОДАР-БАР» за 2021-2023 рр., %

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, в.п.	
				2022/2021	2023/2022
Рентабельність реалізованої продукції	48,4	47,5	35,9	-0,8	-11,6
Рентабельність операційних витрат	60,5	14,8	33,2	-45,7	18,4
Рентабельність (збитковість) виробництва	15,9	-17,0	1,2	-32,9	18,2
Рентабельність (збитковість) капіталу	25,4	-31,6	2,7	-56,9	34,3

Джерело: розраховано автором за даними звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Як показало дослідження, рентабельність реалізованої продукції має негативну тенденцію динаміки, оскільки підприємство не змогло забезпечити довоєнні обсяги продажу. Відповідно, скорочення масштабу виробництва призводить до збільшення навантаження на питому собівартість постійних витрат, і, зрештою, до зниження рівня прибутковості.

Динаміка рентабельності операційних витрат була різноспрямованою: зменшення на 46 відсоткових пунктів у 2022 році, порівнюючи з 2021, але підвищення у 2023 році на 18 відсоткових пунктів. Основні чинники в обох періодах – це вагомий приріст адміністративних витрат – збільшення у 3,6 рази та інших операційних витрат – в 1,8 рази у 2022 році та інтенсивне скорочення – на 65% – адміністративних витрат та на 89% інших операційних витрат у 2023 р.

Рентабельності виробництва ТОВ «АГРОДАР-БАР» також не мала стійкої тенденції динаміки. Підприємство щороку збільшує вартість основних засобів, у 2022 році відбувся також приріст обсягу оборотних активів, але компанія не отримала позитивного фінансового результату, відтак збитковість виробництва склала 17%. У наступному році ТОВ «АГРОДАР-БАР»

скоротило обсяг оборотних активів, оптимізувавши обсяг запасів, як наслідок, економія ресурсів забезпечила задовільний рівень рентабельності виробництва. Аналогічно оптимізація обсягу ресурсів ТОВ «АГРОДАР-БАР» сприяла позитивній тенденції динаміки рентабельності капіталу у 2023 році.

Отже, найбільше на діяльність підприємства у 2022 році вплинув початок повномасштабного вторгнення в Україні, тим самим скоротивши обсяги реалізації продукції підприємства та знизивши його прибутковість. У 2023 році, коли галузі економіки краще пристосувалися до нових умов, етап розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна охарактеризувати як прогресивний, що підтверджується прибутковою діяльністю компанії та ефективною оптимізацією масштабу.

2.3 Аналіз організації управління розвитком ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Управління розвитком компанії залежить від багатьох чинників: від масштабу бізнесу, рівня концентрації бізнесу, спеціалізації і кооперації, що, своєю чергою, впливатиме на організаційну структуру управління.

Організаційну структуру управління підприємством можна розглядати як впорядковану систему підрозділів компанії «АГРОДАР-БАР», яка формує різні рівні управління, визначає їх взаємозв'язки та забезпечує ефективну роботу організації

Організаційна структура компанії ТОВ «АГРОДАР-БАР» має лінійно-функціональний тип, що є типовим для малих підприємств. Така структура дозволяє ефективно вирішувати управлінські завдання, оскільки директор безпосередньо здійснює контроль над усіма підрозділами компанії. Цей тип організації є найкращим для підприємств з обмеженою кількістю співробітників (див. рисунок 2.3).

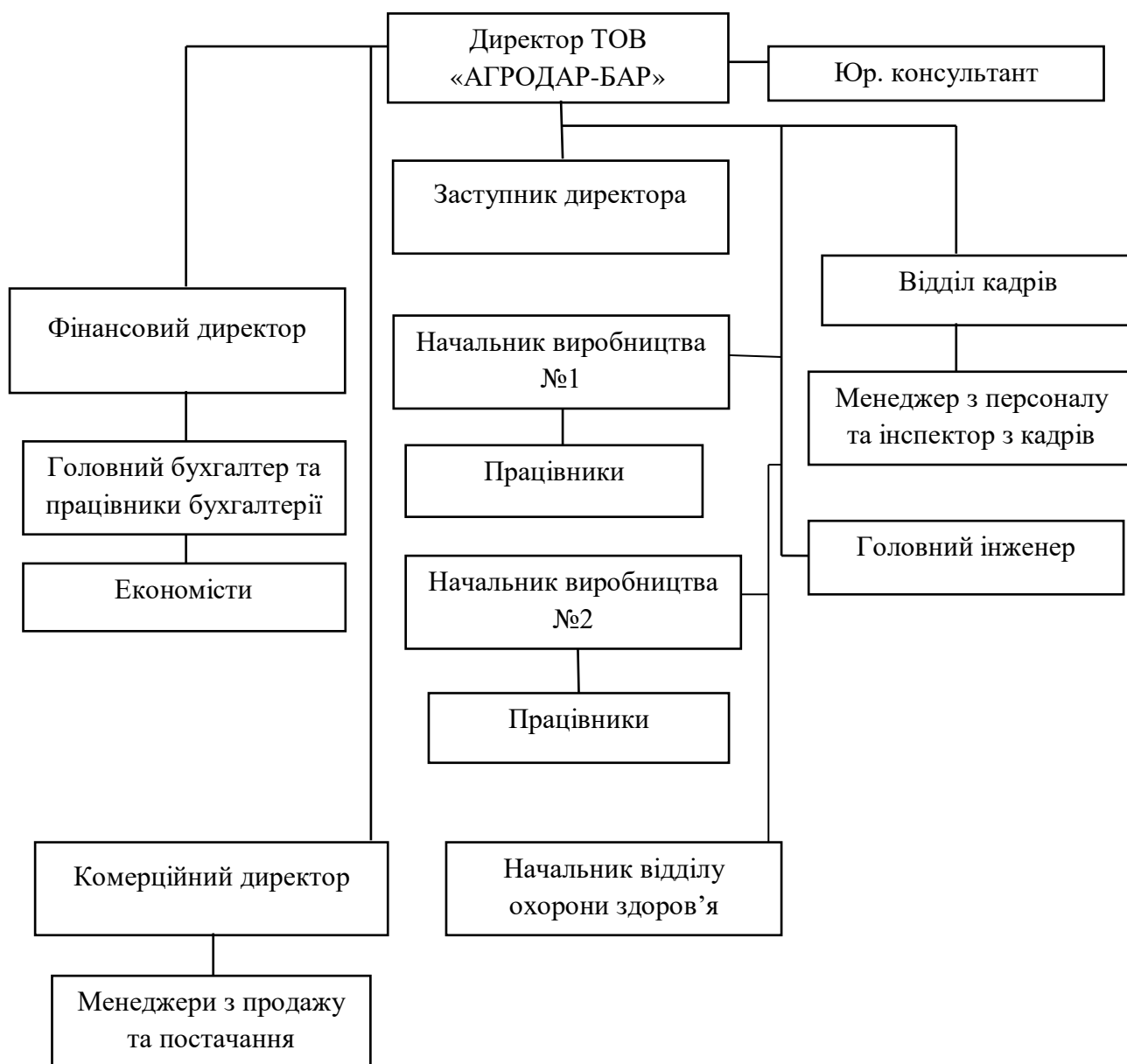


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Джерело: сформовано автором

Лінійно-функціональна структура управління забезпечує ефективне розв'язання різноманітних господарських завдань і підтримує високий рівень виконання виробничих функцій.

У керівництві ТОВ "АГРОДАР-БАР" використовується лінійно-функціональна модель управління. Ця модель охоплює лінійну ієрархію керівництва, що відображає структуру компанії та рівні управління. Одночасно для оптимізації обробки інформації, встановлення зв'язків та забезпечення виробничо-господарської діяльності були створені

функціональні служби, які формують функціональну структуру управління. Таке поєднання лінійних та функціональних одиниць визначає організаційну структуру управління компанії "АГРОДАР-БАР".

Структура управління досліджуваного підприємства передбачає, що функціональні служби, які входять до штату, мають повноваження управління службами на нижчому рівні, які виконують спеціалізовані функції. Проте делегування повноважень відбувається не за лінійним принципом, а на основі функціональних завдань.

До складу підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» входить низка цехів і підрозділів. Цехи поділяються на основні та допоміжні.

Допоміжні цехи та підрозділи не прямо займаються виробництвом основної продукції, але надають обслуговувальні послуги для забезпечення безперебійної роботи основного виробництва. Це включає склади сировини, пиломатеріалів і готової продукції, пілоправильні та ножеточильні майстерні, ремонтно-механічні, шорняні та електромеханічні майстерні, а також цехи, пов'язані з утилізацією відходів.

Як будь-яка організація, дане підприємство являє собою певну систему, елементи якої безпосередньо взаємодіють між собою. Так кожна ділянка взаємодіє з іншими.

Компанія має низку конкурентних переваг, які сприяють встановленню та розвитку партнерських відносин у різних регіонах України. Зокрема, варто виділити такі основні конкурентні переваги ТОВ «АГРОДАР-БАР»:

1. Якість продукції: компанія орієнтується на випуск високоякісної продукції, що забезпечує її популярність серед споживачів та дозволяє здобути довіру на ринку.

2. Гнучкість та швидкість реагування на зміни: завдяки лінійно-функціональній організаційній структурі, компанія здатна швидко пристосовуватися до змін на ринку, оперативно ухвалювати рішення та впроваджувати нові ідеї.

3. Географічна експансія: компанія має потенціал для розширення на нові ринки, що дає змогу збільшити свою ринкову частку та привабити нових клієнтів.

4. Сильна команда: досвідчений та професійний колектив, що здатний ефективно вирішувати управлінські та виробничі завдання, є важливою перевагою серед інших аналогічних підприємств.

5. Здатність до швидкої адаптації: ТОВ «АГРОДАР-БАР» здатне оперативно реагувати на зміни у споживчих вподобаннях та ринкових тенденціях та нових технологіях, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність.

Ці переваги допомагають компанії зберігати лідерство на ринку та гарантують їй стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Сучасні умови ведення бізнесу для всіх учасників економіки характеризуються зростанням нестабільності та кризових явищ як всередині підприємств, так і зовні. Кризові явища негативно впливають на економічну безпеку підприємств, створюючи загрозу виникнення інших ризиків, що призводять до уповільнення їх розвитку та в результаті, можуть привести до ліквідації промислового підприємства.

Варіації господарських зв'язків, у які вступає підприємство під час своєї діяльності, призводять до появи численних показників, які мають вплив на економічну діяльність. Тому виявлення ризикових факторів та їх подальше запобігання є одним із найважливіших завдань для забезпечення ефективності міжнародної економічної діяльності.

Зовнішнє середовище, з яким підприємство безпосередньо взаємодіє, має значний вплив на його діяльність. При аналізі ринкових факторів особливу увагу приділяють споживачам, конкурентам, постачальникам, а також стану та розвитку галузі та регіону. Крім того, важливим чинником є географічне розташування підприємства та його позиція на ринку серед конкурентів.

Також необхідно пам'ятати, що з кожним роком динаміка виробництва зерна зростає. Необхідно так само брати до уваги, що зерно може бути різної

якості і, як наслідок, мати інше цільове використання. За умов сприятливих обставин протягом наступних 10 років Україна матиме змогу покращити свої позиції на світовому ринку зерна і, потенційно, увійти до п'ятірки провідних країн-експортерів, збільшивши свою частку до 14%. Згідно з прогнозами, на світовому ринку збережеться тенденція до зростання виробництва зернових. Завдяки підвищенню врожайності світове виробництво збільшиться на 375 млн тонн і перевищить 3 млрд тонн [1]. Але щоб досягти прогнозованих показників, потрібно мати сприятливі умови для цього.

Очевидно, що підприємство агропродовольчої сфери є відкритою системою, яка зазнає впливу змінюваного середовища. Тому для оцінки поточного стану такого агроформування керівники повинні мати дані про можливі зміни у зовнішньому середовищі. Зазвичай ці оцінки здійснюються за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в цьому середовищі та формування його профілю необхідно провести структурування і відбір факторів, які, на думку експертів, можуть значно впливати на ефективність діяльності.

Для подальшого розроблення перед формуванням стратегії розвитку агроформування необхідно спершу оцінити його поточний стан та потенціал для зростання.

Аналіз можливостей та оцінка потенціалу дають змогу підприємству ТОВ «АГРОДАР-БАР» об'єктивно визначити свою здатність розробляти та впроваджувати інновації на кожному етапі реалізації стратегії розвитку.

Перший етап полягає у виявленні та аналізі зовнішніх факторів, що впливають на майбутнє агроформування, оскільки їх важко регулювати.

Для визначення зовнішніх факторів, які впливають на функціонування підприємства, доцільно використовувати метод PEST-аналізу. Цей метод є важливою складовою ризик-менеджменту та стратегічного планування, а також дозволяє виявити макрфактори, які мають вплив на потенціал підприємства.

Під час проведення PEST-аналізу слід ідентифікувати та класифікувати фактори, які впливають на ефективність та якість діяльності агроформування.

Загалом, ці компоненти можна класифікувати на чотири категорії (політичні, економічні, соціальні та технологічні), кожна з яких має свій рівень впливу. Оцінка значущості факторів, що впливають на підприємство, наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка важливості факторів, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на агропродовольчу сферу	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність (нестабільність)	0,2	3	0,6
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Фінансова стабільність партнерів, здатність покупців до виконання фінансових зобов'язань	0,5	3	1,5
Соціальні			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Ставлення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Технологічні			
Темп зносу основних засобів	0,4	5	2,0
Можливість впровадження нових технологій в підприємстві	0,3	5	1,5
Витрати на модернізацію технічного обладнання в підприємстві	0,3	3	0,9

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.14, можна виділити фактори макросередовища, що найбільше впливають на ділову активність підприємства. До таких факторів відносяться вплив державної політики на

агропродовольчий сектор, коливання цін на сировину, матеріали та енергоносії, а також рівень кваліфікації та освіти працівників підприємства.

Для подальшого вивчення внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати методи SNW-аналізу, які дозволяють визначити його сильні та слабкі сторони (таблиці 2.15).

Таким чином, з таблиці 2.15 можна зробити висновок, основними чинниками, які впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низька мотивація працівників, слабка управлінська стратегія та проблеми в сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 2.15 – Оцінка внутрішнього середовища підприємства за допомогою методики SNW

Стратегічна роль фактору внутрішнього середовища	Оцінка якості позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
КАДРИ			
Персонал підприємства	+		
Стимулювання працівників на підприємстві			+
Заміна працівників на підприємстві	+		
Рівень кваліфікації працівників підприємства		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія керування підприємством			+
Репутація виробничого підприємства		+	
Структура організації		+	
ВИРОБНИЦТВО			
Ціна сировини	+		
Застосування інновацій та автоматизація виробничих процесів		+	
Моніторинг якості продукції		+	
МАРКЕТИНГ			
Стратегія ціноутворення підприємства	+		
Збут виробничої продукції		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження підприємства

SWOT-аналіз — це один із ключових і ефективних інструментів стратегічного планування, який дозволяє оцінити переваги та недоліки

підприємства, а також визначити загрози і можливості, що мають вплив на його діяльність.

Головними слабкими сторонами діяльності підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» є проблеми в організації збуту, відсутність сучасного обладнання, неузгодженість у впровадженні нових технологій та недостатнє використання сучасних методів управління. Тому при прийнятті стратегічних рішень слід особливо враховувати ці аспекти.

Завдяки SWOT-аналізу можна здійснити подальшу всеосяжну оцінку потенціалу підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР», яка наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР», 2021-2023 рр.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкості (Weaknesses):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. 2. Стале коло споживачів. 3. Зниження цін на сільськогосподарську продукцію. 4. Наявність стабільних партнерських відносин. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня ефективність маркетингової політики. 2. Високий рівень плинності кадрів на підприємстві.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення процесів виробництва сільськогосподарської продукції. 2. Впровадження нових технологічних рішень. 3. Вихід на нові ринки та розширення географії продажів. 4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових конкурентів. 2. Воєнний стан. 3. Коливання курсу гривні 4. Обмежене впровадження інновацій, нових технологій та інших подібних рішень

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження підприємства

На цьому етапі діяльності агроформування основними стратегічними цілями є:

- збільшення конкурентоспроможності продукції та послуг через активізацію інвестиційної діяльності;
- оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства;

- запровадження заходів з енергозбереження та ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів;
- ідентифікація стратегічно важливих проєктів та пошук джерел їх фінансування.

Одночасно необхідно провести аналіз можливих напрямів стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в умовах конкурентного середовища.

Підсумовуючи, слід відзначити, що на основі проведеного дослідження та аналізу можливостей промислового формування за допомогою методів PEST, SNW та SWOT були визначені основні напрями для розробки стратегії та майбутніх перспектив розвитку господарства.

Таким чином, на основі аналізу можливостей та оцінки потенціалу, ТОВ «АГРОДАР-БАР» має змогу об'єктивно оцінити свою здатність розробляти і впроваджувати інноваційні рішення на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу рівня розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР», можна зробити низку висновків щодо ефективності функціонування підприємства, його організаційно-економічної структури та процесів управління персоналом.

Підприємство має приватну форму власності та орієнтується на власні кошти для забезпечення фінансової стабільності та розвитку. Структура компанії є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно управляти невеликою кількістю підрозділів та швидко приймати управлінські рішення. Така структура є оптимальною для підприємства малого розміру, дозволяючи зберігати гнучкість та високий рівень контролю над усіма процесами. Крім того ТОВ «АГРОДАР-БАР» має значний потенціал для розширення на нові

ринки та впровадження інноваційних технологій, що дає змогу компанії зміцнювати свої позиції на ринку.

Чистий прибуток, як видно з аналізу, формується за рахунок різних джерел, передусім це операційна діяльність. Удосконалення системи управління витратами дозволило оптимізувати собівартість і досягнути якісних змін: перейти зі збиткової діяльності у 2022 році до прибуткової у 2023 році.

Аналіз розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» показав, що на сьогодні підприємство не демонструє стабільності, що є очевидним через коливання фінансових результатів та нестабільність показників прибутковості. Незважаючи на вжиті заходи щодо оптимізації витрат та покращення управлінських процесів, рівень прибутковості залишається низьким, що свідчить про наявні проблеми у фінансовому управлінні та стратегічному плануванні. Зокрема, недостатньо ефективно використовуються наявні ресурси, що також негативно позначається на результатах діяльності.

Аналіз процесу управління персоналом також вказує на певні проблеми в мотивації та ефективності праці співробітників. Це може бути пов'язано з недостатньо чіткою кадровою політикою, відсутністю належної мотивації для працівників та, як наслідок, зниженням продуктивності. Вдосконалення системи управління персоналом та інвестиції в розвиток кадрів можуть позитивно вплинути на загальну ефективність підприємства.

Оцінка рівня розвитку підприємства вказує на необхідність запровадження комплексних змін у бізнес-стратегії, зокрема, у напрямі поліпшення фінансової стабільності, зростання обсягів виробництва. Враховуючи це, компанія повинна зосередитися на більш ефективному використанні своїх ресурсів та активів, здійснити модернізацію виробничих потужностей і посилити контроль за витратами.

Для досягнення стабільної діяльності і прибутковості ТОВ «АГРОДАР-БАР» необхідно переглянути свої стратегічні підходи, здійснити реформування внутрішніх процесів і підвищити ефективність використання

ресурсів. Лише за умови комплексних змін у всіх аспектах діяльності підприємства можна очікувати покращення його фінансових результатів та стабільності в майбутньому.

3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОДАР-БАР»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

У зв'язку з кризовим станом економіки, спричиненим війною, розв'язаною російською федерацією проти України, важливим завданням є розробка стратегій для відновлення агробізнесу в післявоєнний період, зокрема діяльності промислових підприємств. Найбільших труднощів зазнали ключові бізнес-процеси, зокрема промислове виробництво та постачання, що створює нагальну потребу в забезпеченні цих напрямів необхідними ресурсами. Логістична інфраструктура, зокрема автомобільний та залізничний транспорт, потребують відновлення через зруйновані ланцюги постачання матеріально-технічних ресурсів. Водночас важливою є задача збереження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, що потребує відновлення ґрунтового покриву — процес, який займе десятиріччя. Проблеми в аграрному секторі, зокрема у виробництві та переробці продукції, можуть бути вирішені шляхом впровадження цифрових технологій та розвитку органічного землеробства, за умови доступу до власних фінансових ресурсів або отримання державної підтримки.

Розробка стратегії для компанії ТОВ «АГРОДАР-БАР», що працює в аграрній сфері, включає кілька основних етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища та ринку. На першому етапі важливо провести аналіз поточної ситуації на ринку агропродукції, вивчити конкуренцію, попит на продукцію, тенденції розвитку галузі, державні програми підтримки. Це допоможе оцінити можливості та загрози для бізнесу. Також слід враховувати фактори, як зміни в законодавстві, погодні умови, технологічні інновації.

2. Визначення місії та цілей компанії. Після аналізу зовнішнього середовища компанія повинна сформулювати свою місію, тобто чітко визначити, для чого існує підприємство, яку цінність воно створює для своїх клієнтів. Цілі повинні бути SMART: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. Наприклад, ТОВ «АГРОДАР-БАР» може поставити мету збільшити обсяги виробництва певної культури або вийти на нові ринки.

3. Вибір стратегічних альтернатив. Оцінюючи можливості та загрози, компанія має обрати один або кілька стратегічних напрямів. Це може бути стратегія росту (наприклад, за рахунок збільшення виробничих потужностей або диверсифікації продукції), стратегія стабільності (збереження ринкової позиції) або стратегія скорочення (скорочення витрат і оптимізація процесів).

4. Розробка детального плану дій. Після вибору стратегії важливо розробити конкретний план, що включає визначення етапів, ресурсів, відповідальних осіб, а також графік реалізації стратегії. Це допоможе зібрати всі елементи стратегії в єдину цілісну систему, яка забезпечить досягнення поставлених цілей.

Таким чином, розробка стратегії для ТОВ «АГРОДАР-БАР» включає в себе комплексний підхід, що дозволяє врахувати як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на її успіх.

З урахуванням визначених напрямів відновлення всіх сфер діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР», слід розробити проєкт стратегії його розвитку на період після завершення війни. Зокрема, особлива увага повинна бути приділена технологічному менеджменту, управлінню персоналом та логістичним стратегіям.

У процесі розробки стратегічного плану компанії нами визначено, що основним завданням є адаптація персоналу до змін у зовнішньому середовищі. Вибір стратегії для діяльності на ринку повинен базуватися на чітко сформульованих цілях розвитку та відповідних завданнях. З урахуванням

цього була розроблена ієрархічна структура взаємодії різних стратегічних напрямів для ТОВ «АГРОДАР-БАР», а також визначено осіб, відповідальних за їх розробку та реалізацію (рисунок 3.1).

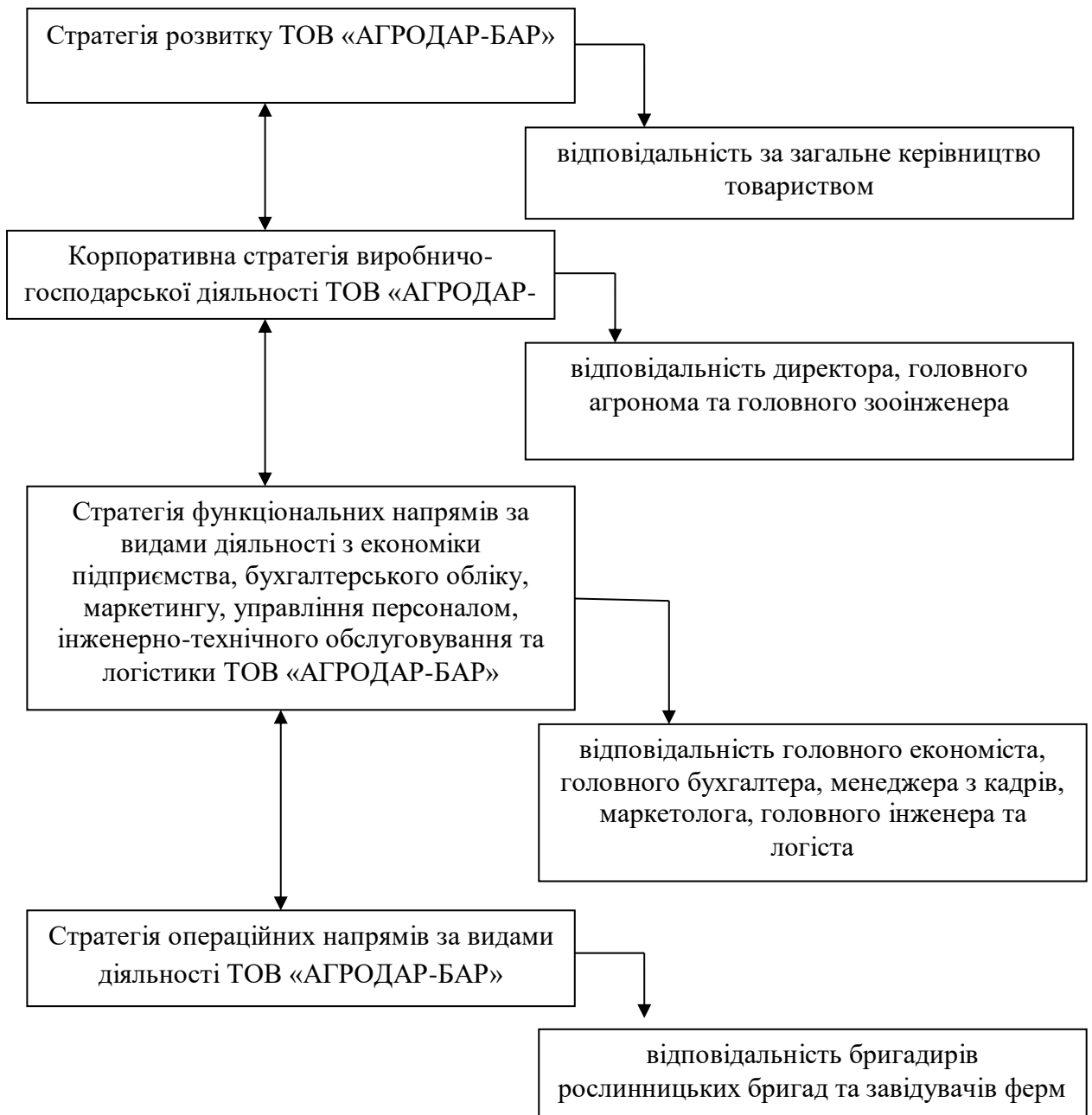


Рисунок 3.1 – Структура ієрархії системи планування діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР»»

Джерело: складено автором на основі джерел [22,15].

Інженерно-технічні фахівці здійснюють управлінський вплив, орієнтуючись на розробку рішень, що забезпечують підприємство необхідною

технікою, відповідно до вимог технології виробництва промислової продукції. Водночас вони повинні організовувати та координувати процеси, вирішувати соціально-економічні питання, що сприяє узгодженню цілей між управлінським та технічним персоналом. Для узгодження цілей потрібна ефективна комунікація, розуміння актуальної проблематики і потреб ринку, прагнення досягати спільної корпоративної мети. Необхідною умовою досягнення консенсусу є відповідний рівень корпоративної культури, який першочергово залежить від цінностей керівництва компанії і лідерських якостей управлінців, їхньої здатності і прагнення сформувати висококваліфіковану і мотивовану команду. Злагоджена і збалансована робота підрозділів, бажання робити якісний і своєчасний внесок у досягнення спільного результату, відповідальне виконання функціональних завдань та втілення функціональних стратегій, – усе це дозволяє збільшити активність і підвищити продуктивність праці механізаторів, ремонтників і водіїв, що, своєю чергою, сприяє підвищенню мотивації до виконання робочих завдань.

До основних переваг ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна віднести вигідне географічне розташування, сприятливі природно-кліматичні умови для ведення промислового виробництва. Окрім цього, наявність фінансових і матеріальних ресурсів дає змогу підприємству успішно розвиватися навіть в умовах воєнного часу. Товариство також підтримує стабільні кооперативні та партнерські зв'язки на ринку, зокрема з постачальниками та споживачами своєї продукції. Для оптимізації виробничих витрат компанія використовує науково обґрунтовані технології.

Незважаючи на наявні переваги, у діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР» існують певні проблеми. Серед них – зменшення платоспроможності споживачів, а також зміщення їхніх уподобань на дешевші гібриди, сорти культур та породи тварин. Крім того, підприємство не використовує потенціал науково-дослідної бази Інституту зернових культур Української академії аграрних наук. Хоча ідеї щодо співпраці з науково-дослідними установами, зокрема у Вінницькій області, спрямовані на великі промислові компанії, які є

економічно розвиненими майданчиками для проведення комплексних досліджень. Така співпраця може бути корисною не лише з економічної точки зору, а й для зміцнення позицій на ринку як підприємства, що застосовує інноваційні промислові технології. Це сприятиме розвитку науки та агробізнесу як в Україні, так і за її межами, і може послужити прикладом для інших сільськогосподарських компаній. Це пояснюється впливом війни, невизначеністю майбутнього та недостатнім розумінням функціонування таких технологій у реальних умовах.

До потенційних можливостей на ринку для ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна віднести впровадження генетично продуктивних сортів та гібридів сільськогосподарських культур для поліпшення якості продукції. Крім того, є перспектива стимулювання попиту на сільськогосподарську продукцію з інших регіонів та з-за кордону. Окрему увагу слід приділити можливостям, що надаються державними економічними реформами для розвитку агробізнесу, зокрема участь у державних програмах підтримки промислових підприємств під час війни та в післявоєнний період, а також використання допомоги від країн-партнерів. Уже зараз багато сільськогосподарських підприємств почали співпрацю з іноземними партнерами в агробізнесі. У зв'язку з цим ТОВ «АГРОДАР-БАР» також варто шукати міжнародних стратегічних партнерів та виробляти аграрну продукцію за замовленням.

У зовнішньому середовищі існує низка загроз, які необхідно враховувати при подальшому плануванні діяльності товариства. Серед них — зростаюча конкуренція з іншими підприємствами, інфляційні процеси та низький рівень доходів населення. Крім того, слід зазначити відсутність у агропідприємства досвіду ефективного використання коштів, залучених від іноземних інвесторів.

Таким чином, стратегічна програма розвитку товариства ТОВ «АГРОДАР-БАР» має ґрунтуватися на впровадженні сучасних цифрових технологій та науковій співпраці з вітчизняними та закордонними науково-дослідними установами.

Реалізація комплексного підходу до реалізації заходів сприятиме покращенню якості виробленої сільськогосподарської продукції та встановленню взаємовигідних цін для споживачів і створенню ефективних каналів розподілу продукції. Одночасно в маркетингових планах необхідно враховувати специфіку агрономічних умов різних зон та місцеві потреби покупців.

Враховуючи результати SWOT – аналізу, представлені у розділі 2 магістерської дисертації, пропонуємо кілька варіантів стратегічної схеми дій:

- 1) алгоритм розвитку усіх сфер діяльності товариства відповідно до розроблених планів;
- 2) план стабілізаційних заходів в умовах нестабільного середовища та впливу чинників, спричинених війною;
- 3) антикризові стратегії, спрямовані на забезпечення довгострокового виживання в ринкових умовах під час війни та в післявоєнний період.

Для успішного впровадження стратегії діяльності товариства варто зосередити увагу на досягненнях цифрового землеробства, які сприяють раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості сільськогосподарської продукції.

Розширимо результати аналітичного дослідження методикою SWOT за допомогою інструменту стратегічного аналізу SNW, який дозволяє оцінити поточну позицію товариства, що є основою для конкурентної боротьби. На відміну від попередньої методики, цей аналіз дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку в середньостроковій перспективі та визначити стратегічну відповідність умовам господарювання в конкретних ситуаціях.

За результатами аналізу SNW (розділ 2) було виявлено, що стратегії в усіх сферах діяльності товариства протягом періоду з 2021 по 2023 рік зазнали певних коригувань. Зокрема, адміністративний менеджмент залишався на нейтральній позиції. Однак стратегічно важливо зміцнити всі аспекти

менеджменту, і найефективніший шлях досягнення цієї мети полягає у впровадженні цифрових технологій в управлінські процеси.

Аналіз управління трудовими ресурсами товариства показав, що рівень мотивації праці, кваліфікації працівників та оцінка якості їхньої роботи зберігаються на нейтральному рівні і потребують поліпшення. Щодо чисельності працівників та їх плінності, слід відзначити, що після відкриття підприємство активно розширює свої виробничі потужності, що призводить до створення додаткових робочих місць.

Фінансовий менеджмент ТОВ «АГРОДАР-БАР» забезпечив досягнення прибуткової діяльності і ефективне використання позикових ресурсів, тому завдання на наступні періоди, послідовно реалізовувати нинішню стратегію фінансування прогресивного розвитку підприємства. Стратегічний підхід полягатиме у впровадженні цифрових технологій, що матиме позитивний вплив на покращення цих показників.

У сфері маркетингового менеджменту підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» необхідно зосередити увагу на розробці ефективних каналів розподілу, що дозволять збільшити грошовий дохід і рентабельність продажу. Загалом, управління маркетингом оцінюється на середньому рівні, оскільки підприємство зберігає свою конкурентоспроможність, і має вагомий потенціал для її підвищення.

Підсумовуючи, ТОВ «АГРОДАР-БАР» слід зосередитися на накопиченні досягнутих результатів і активізації цих процесів через впровадження цифрових технологій з метою прогресивного розвитку. Щодо слабких позицій, їх необхідно усунути найближчим часом для підтримки конкурентоспроможності. Потрібна оптимізація каналів розподілу сільськогосподарської продукції задля розширення ринків збуту, поліпшення фінансових показників товариства.

3.2 Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства

ТОВ «АГРОДАР-БАР» — агропромислове підприємство, що спеціалізується на вирощуванні, переробці та продажу сільськогосподарської продукції. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах глобалізації, змін клімату, а також підвищення вимог до якості продукції та екологічних стандартів. Стратегія розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» орієнтована на підвищення ефективності діяльності, розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та досягнення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку.

Місія підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»: забезпечення високоякісною сільськогосподарською продукцією, що відповідає вимогам споживачів та екологічним стандартам, шляхом впровадження сучасних технологій та ефективних управлінських практик.

Бачення підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»: стати лідером на ринку агропромислової продукції в Україні, забезпечивши стале зростання, інноваційність та високу конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Створення плану дій охоплює визначення цілей та завдань, а також розробку річних планів роботи. Після того, як були визначені основні довгострокові елементи стратегічного плану, наступним кроком є створення конкретного плану дій для впровадження стратегії. Завершення процесу розробки стратегічного плану полягає у підготовці письмового документу, який підсумовує прийняті рішення та охоплює всі основні етапи впровадження.

Моніторинг майбутніх дій та досягнення результатів є ключовим елементом стратегічного планування, оскільки він дозволяє виявити можливі корективи в стратегії на основі отриманих результатів. Під час моніторингу

вивчаються причини незадовільного досягнення встановлених цілей, після чого вживаються необхідні коригувальні заходи.

Основними особливостями провадження програм сталого розвитку підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» є фінансова стабільність та зростання прибутковості, наявність постійних замовників, клієнтів або споживачів продукції та послуг, що забезпечують доходи підприємства; комфортні умови праці, висока кваліфікація та соціальна захищеність працівників, яка створює конкурентні переваги в ефективності діяльності, має сприятливий вплив на суспільну свідомість, зокрема у контексті захисту навколишнього середовища та ефективного використання енергетичних ресурсів; а також позитивне сприйняття діяльності підприємства з боку суспільства, працівників та бізнес-партнерів.

Досягнення сталого розвитку підприємства полягає в реалізації комплексу завдань, гармонійно пов'язаних між собою – це економічні, соціальні та екологічні. Це вимагає системного підходу до управління, орієнтованого на інтеграцію принципів соціальної відповідальності у всі сфери діяльності компанії. У такому контексті прибуток вже не є єдиною кінцевою метою, а лише одним із елементів більш широкої стратегії, спрямованої на забезпечення довгострокового успіху та гармонійного розвитку бізнесу (рисунок 3.2).

Підприємства, орієнтуючись на сталий розвиток, повинні зменшувати витрати на енергоресурси, знижувати втрати на всіх етапах виробництва та мінімізувати відходи. Це дозволяє не лише знизити витрати, але й поліпшити фінансові показники через ефективне використання ресурсів. Тому важлива також належна інформаційна підтримка, інтеграція концепції сталого розвитку у корпоративну культуру підприємства. Принципи стаого розвитку потрібно враховувати при формуванні планів розвитку підрозділів компанії, при розробці функціональних стратегій.

Збалансований підхід до розвитку передбачає диверсифікацію видів діяльності та пошук нових ринків, що дозволяє зменшити ризики та створити

нові можливості для бізнесу. Вихід на міжнародні ринки, розширення асортименту продукції або інвестування в інноваційні проєкти можуть стати важливими факторами економічної стійкості.

Забезпечення гідних умов праці для співробітників, розвиток їхнього професійного потенціалу та створення комфортної атмосфери на робочому місці сприяють підвищенню продуктивності та лояльності персоналу. Це включає в себе надання можливостей для професійного розвитку, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також підвищення рівня безпеки на підприємстві.

Соціальна відповідальність підприємства також включає підтримку місцевих громад, організацію благодійних ініціатив і участь у розвитку соціальних програм. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню зв'язків з місцевими органами влади та громадою.

Підприємства, що орієнтуються на сталий розвиток, повинні інтегрувати принципи кругової економіки, що передбачають максимальне використання ресурсів і мінімізацію відходів. Це дозволяє знижувати не лише витрати, але й негативний вплив на екологію.

Врахування інтересів всіх зацікавлених сторін (акціонерів, працівників, споживачів, громади) сприяє розвитку більш комплексних і збалансованих стратегій. Компанії, які зосереджуються не тільки на фінансовій вигоді, а й на соціальній та екологічній відповідальності, мають більший потенціал для сталого розвитку.

Збалансований підхід до сталого розвитку дозволить підприємству бути готовим до майбутніх викликів, таких як зміни клімату, що створює істотні загрози розвитку агропромислового комплексу, економічні кризові ситуації, зміни в законодавстві та соціальних потреб.

Управління сталим розвитком підприємства є комплексом взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на досягнення оптимальних економічних, соціальних та екологічних результатів. Це здійснюється через створення ефективного управлінського механізму в сферах фінансів,

виробництва, маркетингу, соціальної та екологічної діяльності, з урахуванням регулярного аналізу внутрішнього стану підприємства та впливу зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяється на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища мають прямий вплив на діяльність підприємства і можуть як сприяти, так і дестабілізувати роботу підприємств в окремих галузях чи у промисловості загалом. Однак, деякі підприємства, досягнувши високого рівня сталого розвитку, можуть протистояти зовнішнім коливанням або навіть не відчувати їх.



Рисунок 3.2 – Ключові цілі та переваги концепції сталого розвитку в підприємстві

Джерело: удосконалено автором на основі джерел [54,60]

Таким чином, сталий розвиток підприємства вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у загальну стратегію компанії. Це дозволяє не лише досягти фінансового успіху, але й створити позитивний вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу, забезпечуючи стабільність і гармонійний розвиток у довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток промислового підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» можна охарактеризувати як його спроможність здійснювати економічну діяльність у будь-який момент часу, попри невизначеність впливів зовнішнього середовища, що можуть перешкоджати нормальному функціонуванню та розвитку. Динамічний сталий розвиток підприємства визначає саму сутність процесу його розвитку, постійну і безперервну зміну підприємства в напрямі удосконалення, що дозволяє перейти на новий, більш прогресивний рівень діяльності. Відмінністю динамічного сталого розвитку є те, що на кожному етапі фіксуються якісні зміни та поліпшення, що забезпечують циклічне відтворення основних функцій підприємства, які визначають його функціонування. Нам поставлено завдання конкретизувати стратегію розвитку для реалізації цілей, встановлених у плані розвитку аналізованого господарства. Ключовими напрямками стратегії є: прискорене зростання, диверсифікація, інтеграція та стратегія скорочення.

Концептуальними засадами розробки стратегії сталого розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» має бути забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства в агропродовольчій сфері, оптимізація його діяльності та сприяння досягненню стійкості в умовах постійних змін. Розробка стратегії передбачає:

1. Визначення місії та цілей підприємства: стратегія повинна починатися з чіткого формулювання місії підприємства в агропродовольчій сфері, що дозволяє визначити стратегічні цілі на коротко- та довгострокову перспективу. Це дозволяє формувати корпоративну стратегію, орієнтуючись на конкурентні переваги та потенціал підприємства.

2. Аналіз і використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів: для поміркованого вибору стратегії потрібно оцінити доступні ресурси підприємства (фінансові, трудові, техніко-технологічні, матеріальні тощо) та визначити найбільш ефективні шляхи їх використання. Це включає застосування сучасних технологій, управління ланцюгами постачання, а також оптимізацію виробничих процесів для забезпечення сталого розвитку.

3. Маркетингова стратегія: стратегія повинна охоплювати заходи, спрямовані на просування продукції, аналіз попиту, а також на ефективну взаємодію з кінцевими споживачами агропродовольчої продукції.

4. Інноваційна стратегія: важливо впроваджувати інновації в технології виробництва та переробки продукції, а також у логістичні та інформаційні процеси, щоб підвищити ефективність і якість продукції.

5. Оцінка та моніторинг ефективності стратегії: створення механізмів для регулярного моніторингу виконання стратегії, використання сучасних інформаційних систем для аналізу результатів та прийняття рішень на основі даних. Це включає встановлення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінити успішність реалізації стратегії та коригувати її в разі необхідності.

6. Гнучкість та адаптивність: врахування можливих змін на ринку, у законодавстві чи в технологічних процесах, щоб механізм розробки стратегії був здатний швидко адаптуватися до нових умов. Це забезпечить стійкість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

На основі проведених у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, а також результатів PEST- та SNW-аналізу діяльності агроформування, нами було визначено основні цілі для стратегічного розвитку підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» та необхідність розробки перспективних напрямів для підвищення ефективності управління підприємством (рисунок 3.3.).

Наступним етапом планування розвитку промислового підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» є визначення основних стратегічних цілей досліджуваного підприємства.

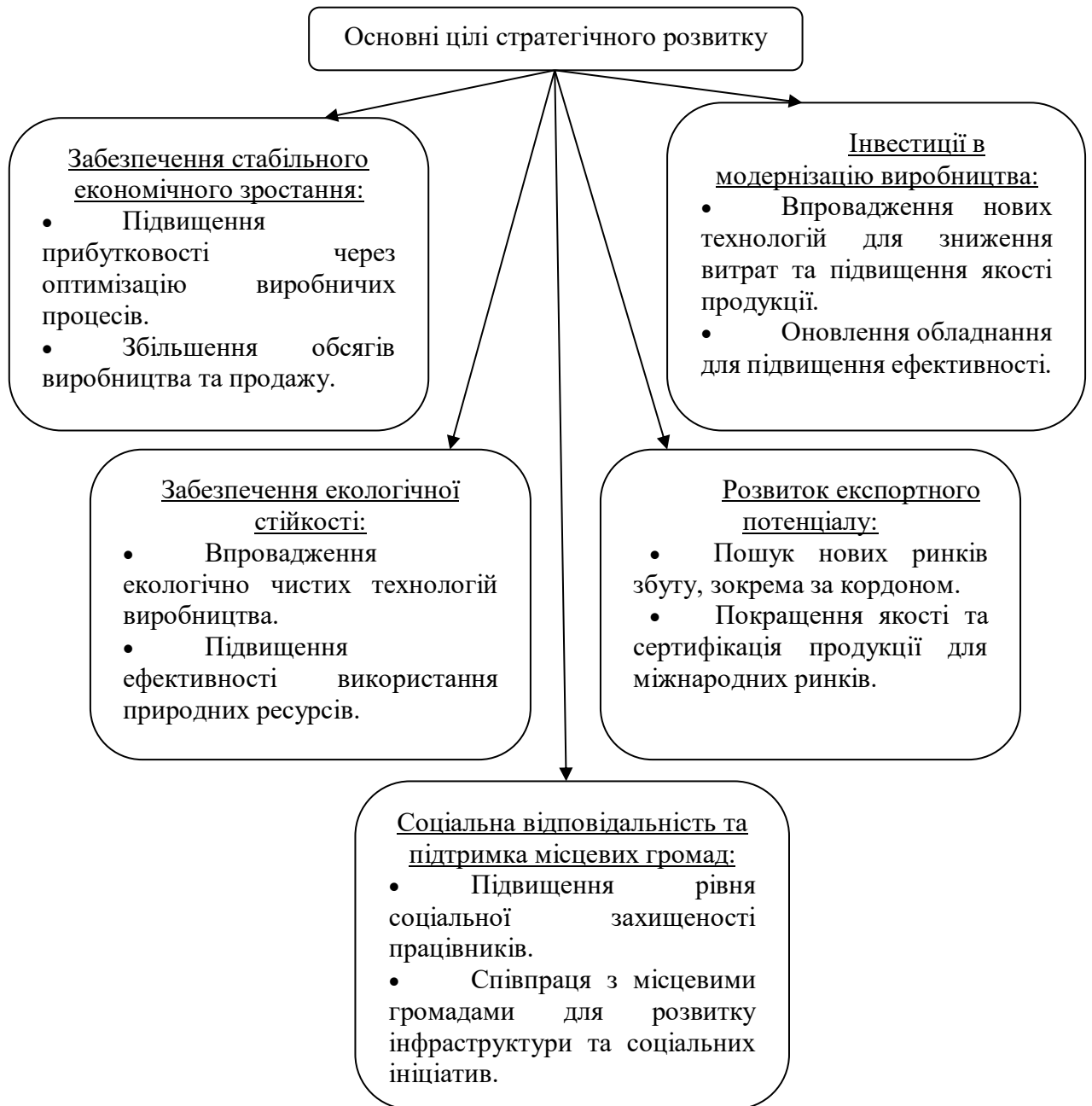


Рисунок 3.3 – Основні цілі стратегічного розвитку промислового підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Джерело: складено автором на основі джерел [8,12]

Стратегічні цілі – це основні орієнтири, яких підприємство має досягти в межах свого розвитку. Для ТОВ «АГРОДАР-БАР» визначені такі ключові цілі:

– Зростання прибутку та ефективності: підприємство має на меті не лише збільшення прибутковості, але й підвищення загальної ефективності

своєї діяльності. Це передбачає як оптимізацію витрат, так і покращення результатів через інвестиції в модернізацію та розвиток нових технологій.

– Розвиток ринку збуту: одна з основних стратегічних цілей — це розширення ринків збуту. Це включає в себе вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, а також освоєння нових сегментів споживачів.

– Екологічний розвиток: підприємство має на меті інтеграцію принципів сталого розвитку, забезпечення екологічної стійкості та відповідальності перед природою. Це передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та активне впровадження еко-технологій.

Для детального визначення стратегії розвитку підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» проаналізуємо основні цілі та напрями діяльності підприємства (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Стратегічні цілі	Стратегічні напрями	Ключові заходи
1. Зростання прибутку та ефективності	1. Модернізація виробництва	1. Впровадження нових технологій
2. Розвиток ринку збуту	2. Розширення ринку збуту	2. Вихід на нові ринки
3. Екологічний розвиток	3. Сталі екологічні технології	3. Впровадження зелених технологій

Джерело: складено автором на основі джерел [20,35]

Ця схема є структурованим планом розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР», який поєднує стратегічні цілі з конкретними діями для їх досягнення. Вона надає чітке розуміння напрямів діяльності підприємства та конкретні заходи, необхідні для забезпечення сталого економічного зростання, розвитку ринку збуту та екологічної стійкості. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність та забезпечити сталий розвиток.

Для успішної реалізації стратегії розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР», що охоплює економічні, екологічні та соціальні цілі, для досягнення яких слід реалізувати низку ефективних заходів і підходів у кожному із стратегічних

напрямів. Нами визначено кілька способів досягнення кожної з ключових цілей (рисунок 3.4.).

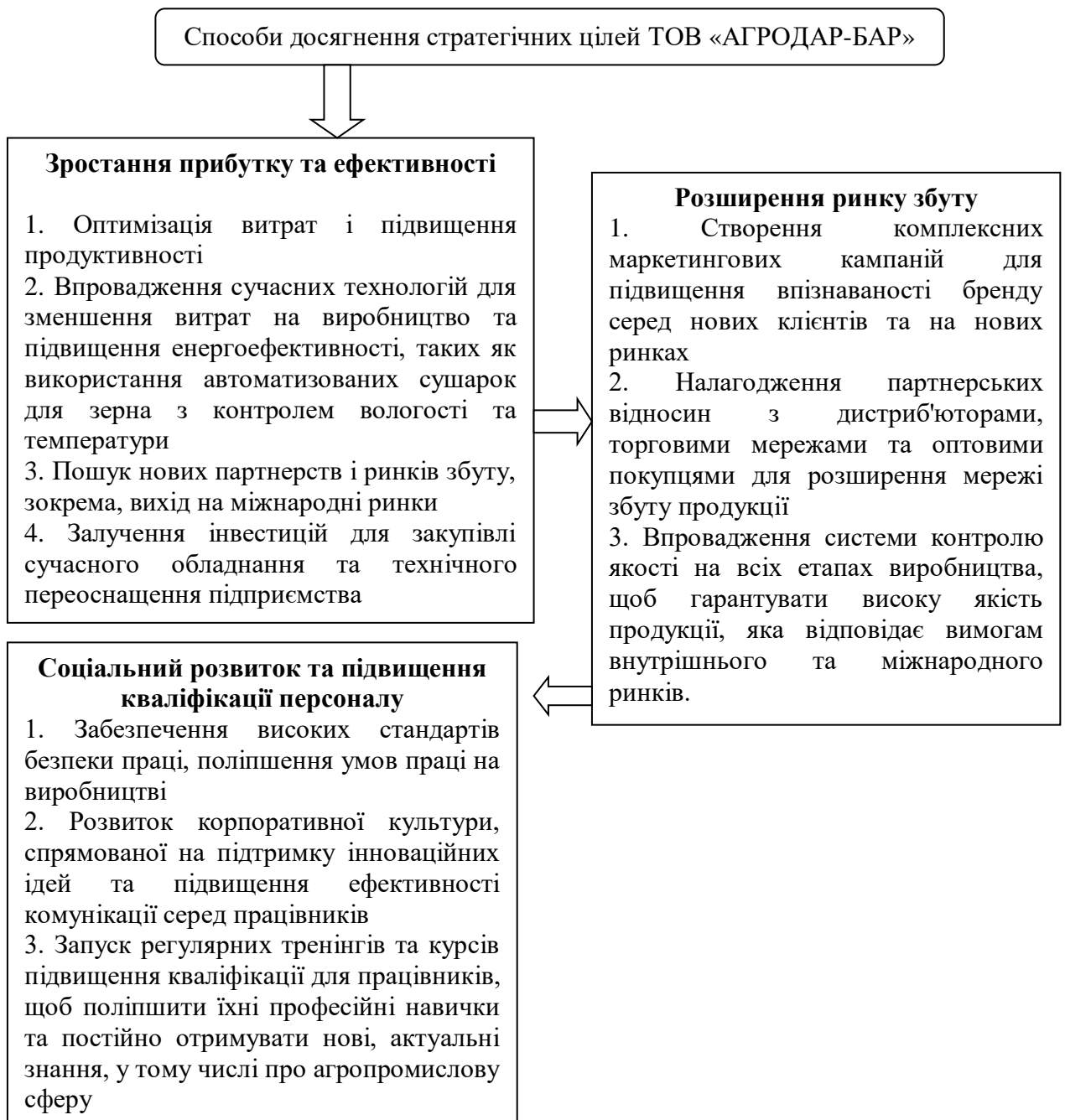


Рисунок 3.4 – Способи досягнення стратегічних цілей ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Джерело: складено автором на основі джерел [29,50]

Для досягнення стратегічних цілей ТОВ «АГРОДАР-БАР» важливо поєднувати інвестиції в інновації та технології, постійно покращувати якість

продукції, а також активно працювати над соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Узагальнюючи дані, наведені у таблиці стратегічних цілей ТОВ «АГРОДАР-БАР» та способів їх досягнення, акцентуємо увагу на кількох ключових засадах.

Ключові стратегії, такі як підвищення якості продукції, зменшення витрат, підвищення ефективності управління персоналом та екологічна відповідальність направлені на забезпечення довгострокового та сталого розвитку компанії. Це дозволяє зберегти баланс між економічною вигодою та соціальною відповідальністю.

Впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, енергоефективність та використання сучасних стандартів якості мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та зниження витрат. Всі ці заходи дозволяють ТОВ «АГРОДАР-БАР» не тільки збільшити обсяги виробництва, але й підвищити якість продукції, що стане основою для зміцнення позицій на ринку.

Вихід на нові ринки, а також розвиток нових продуктів допоможе підприємству зменшити залежність від існуючих ринків і продуктів, що зменшує ризики і створює нові можливості для зростання. Це також дасть змогу підприємству отримувати вигоду від міжнародних та локальних можливостей.

Останнім часом екологічна відповідальність стає усе більш важливим фактором для споживачів і партнерів. ТОВ «АГРОДАР-БАР» приділяє увагу збереженню екології, що сприяє формуванню позитивного іміджу і може стати додатковою конкурентною перевагою.

Стратегічні цілі ТОВ «АГРОДАР-БАР» спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та сталого розвитку підприємства. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат, диверсифікація продукції та ринків збуту, а також соціальна відповідальність формують

комплексний підхід до управління підприємством, що має забезпечити його успіх в умовах динамічного розвитку агропродовольчої сфери.

Збалансоване впровадження зазначених заходів дозволить підприємству не тільки досягти високих фінансових показників, але й забезпечити сталий розвиток в умовах сучасної економіки.

3.3 Обґрунтування проєкту підвищення ефективності розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Впровадження нових сушарок для зерна на промисловому підприємстві ТОВ «АГРОДАР-БАР» є важливим етапом модернізації, який сприяє підвищенню ефективності обробки сільськогосподарської продукції, зокрема зерна, що дозволяє покращити якість кінцевого продукту та збільшити обсяги виробництва. Процес розвитку підприємства за рахунок технічного оновлення – придбання нових сушарок, відтак і збільшення виробничих потужностей можна поділити на кілька ключових етапів, які включають аналіз потреб, вибір технології, фінансування, встановлення та інтеграцію в операційну діяльність.

1. Аналіз потреб і визначення вимог до сушарок.

Першим етапом є детальне вивчення потреб підприємства в сушінні зерна. Основні показники оцінки: обсяг виробленої продукції, сезонні коливання вологості зерна, вимоги до якості та швидкості сушіння. Це дозволяє правильно підібрати потужність сушального обладнання, яке здатне обробити необхідний обсяг зерна за оптимальний час і з мінімальними витратами.

Оскільки ТОВ «АГРОДАР-БАР» вирощує декілька видів зернових культур (пшеницю, кукурудзу, ячмінь), то в процесі вибору сушального обладнання враховуються особливості кожної культури, а також варіанти сушіння, що мінімізують втрати та забезпечують максимальну збереженість корисних властивостей зерна.

2. Оцінка та вибір технології сушіння.

Другим етапом є визначення технології сушіння, яка найкраще відповідає вимогам підприємства. Сучасні сушарки для зерна мають різні технологічні особливості, такі як використання гарячого повітря, газових або електричних нагрівальних елементів, а також системи рекуперації тепла для підвищення енергоефективності.

Підприємство повинно вибрати техніку, яка забезпечить оптимальне співвідношення між витратами на енергію, продуктивністю та якістю сушіння. Також важливо врахувати надійність та довговічність обладнання.

Для великих обсягів сушіння зерна доцільно використовувати сучасні сушарки з автоматизованим контролем вологості, які забезпечують високий рівень ефективності та економії енергії, знижуючи ризики пошкодження зерна.

3. Фінансування та закупівля обладнання.

Після визначення потреб і вибору оптимального обладнання, наступним етапом є фінансування придбання сушарок. Підприємству потрібно розглянути різні варіанти фінансування, такі як використання власних коштів, кредитування або залучення інвестицій.

ТОВ «АГРОДАР-БАР» може звернутися до банківських установ для отримання кредиту на закупівлю сушарок або скористатися програмами державного фінансування для агропідприємств, які надають пільгові умови кредитування для впровадження енергоефективних технологій.

4. Установка і налаштування сушарок.

Після придбання сушарок наступним етапом є їх доставка на підприємство, установка та налаштування. Це потребує залучення кваліфікованих спеціалістів, які проведуть монтаж обладнання відповідно до технічних вимог. Установка може включати підключення до електричних або газових мереж, налаштування системи управління та автоматичного контролю вологості.

Після встановлення сушарок на підприємстві важливо провести тестування обладнання для забезпечення його правильного функціонування в реальних умовах. Спеціалісти повинні налаштувати параметри роботи сушарок, щоб забезпечити максимальну ефективність сушіння при мінімальних енергетичних витратах.

5. Інтеграція сушарок в операційну діяльність підприємства.

Після завершення монтажу сушарок важливо інтегрувати їх у загальний технологічний процес підприємства. Це включає налагодження ефективної логістики для транспортування зерна до сушарок, а також оптимізацію процесів збору та сушіння зерна.

Інтеграція сушарок передбачає навчання персоналу роботі з новим обладнанням, відпрацювання процедур обслуговування та ремонту, а також запровадження систем моніторингу для оцінки результативності діяльності сушарок.

Для оптимізації роботи сушарок ТОВ «АГРОДАР-БАР» може створити графік, який дозволяє максимально завантажувати сушарки в період пік збору врожаю, а також гарантувати наявність необхідної кількості працівників для завантаження та розвантаження зерна.

6. Оцінка ефективності та моніторинг.

Після впровадження нових сушарок необхідно проводити регулярний моніторинг їх ефективності. Це включає вимірювання витрат енергії, швидкості сушіння та якості обробленого зерна. Оцінка ефективності допомагає визначити, чи досягнуті очікувані результати, і дозволяє вносити корективи у процеси сушіння для досягнення кращих показників.

Впровадження систем автоматичного контролю вологості та температури дозволить в реальному часі слідкувати за якістю сушіння та оперативно коригувати процеси, щоб зменшити втрати зерна і зберегти його якість.

7. Результати впровадження сушарок для зерна.

Після впровадження нових сушарок ТОВ «АГРОДАР-БАР» очікує отримати кілька ключових переваг:

- збільшення продуктивності: нові сушарки дозволяють обробляти більший обсяг зерна за короткий час, що дозволяє підприємству швидше обробляти весь урожай;
- зниження витрат: використання енергоефективних сушарок знижує витрати на енергію, що позитивно впливає на собівартість продукції;
- покращення якості продукції: завдяки точному контролю вологості зерна, сушарки дозволяють уникнути перегріву та перевищення норми вологості, що підвищує якість кінцевого продукту;
- збільшення прибутковості: швидше та ефективніше сушіння зерна дозволяє підприємству зменшити час, необхідний для обробки врожаю, та збільшити обсяги продукції, що надходять на ринок.

Щоб оцінити, наскільки вигідною для ТОВ «АГРОДАР-БАР» буде покупка нових сушарок для зерна, потрібно проаналізувати кілька ключових аспектів:

1. Витрати на придбання та встановлення сушарок.
2. Економія на енергії та зменшення витрат на сушку.
3. Збільшення обсягів виробництва та покращення якості зерна.
4. Підвищення рентабельності завдяки зростанню доходів від продажу.

Почнемо з витрат на придбання та встановлення сушарок. Вартість однієї сушарки для зерна: 3 500 000 грн (може варіюватися в залежності від потужності та технології). Кількість сушарок, які планується придбати: 2 одиниці. Вартість доставки та встановлення сушарок: 10% від вартості обладнання.

Загальні витрати на придбання та встановлення сушарок:

Вартість двох сушарок = 3 500 000 грн * 2 = 7 000 000 грн.

Вартість доставки та встановлення = 7 000 000 грн * 10% / 100% = 700 000 грн.

3. Загальні витрати на закупівлю та установку сушарок:

$$7\,000\,000 \text{ грн} + 700\,000 \text{ грн} = 7\,700\,000 \text{ грн.}$$

Наступним етапом дослідження є визначення поняття економії на енергії. Нові сушарки є більш енергоефективними, що дозволяє зменшити витрати на електроенергію та енергопостачання. Поточні витрати на електроенергію для старих сушарок (за рік): 500 000 грн. Нові сушарки дозволяють заощаджувати 15% на енергоносіях завдяки високій енергоефективності.

1. Економія на енергії:

1.1 Витрати на електроенергію у розрахунку на одну сушарку (до впровадження проєкту) = 500 000 грн : 4 = 125 000 грн на рік.

1.2 Економія витрат на електроенергію за проєктом = $(125000 * 15\%) * 2 = 37\,000$ грн.

Завдяки новим сушаркам підприємство зможе обробляти більший обсяг зерна за одиницю часу, що дозволить збільшити загальний обсяг виробленої продукції. Підприємство здатне обробляти 2000 т зерна на день. Перераховуємо річний обсяг і визначаємо, скільки додаткового зерна можна буде обробити завдяки новим сушаркам, якщо їх продуктивність збільшується на 12%.

1. Обсяг виробництва до нововведення = $2000 * 365 = 730\,000$ т.

2. Обсяг виробництва після нововведень = $2120 * 365 = 773\,800$ т.

3. Збільшення обсягу виробництва = $773\,800 \text{ т} - 730\,000 \text{ т} = 43\,800$ т.

Завдяки збільшенню обсягів виробництва та покращенню якості зерна, можна очікувати зростання рентабельності. Поточна рентабельність продажу зерна складає 10%. Збільшення доходу на 1 095 000 грн підвищить рентабельність на 2%. В результаті, отримаємо такі показники у збільшені прибутку:

Збільшення прибутку від підвищення рентабельності = $8\,760\,000 \text{ грн} * 2\% = 175\,200$ грн.

Використання нових сушарок дозволить зберігати якість зерна на високому рівні, що може підвищити попит на продукцію та дозволить підняти

ціни. Наприклад, у разі кращої якості зерна підприємство може підвищити ціни на 5%. Враховуючи, що середня рентабельність обробки зерна становить 200 грн за тону, очікуваний додатковий прибуток складе:

$$43\,800 \cdot 200 = 8\,760\,000 \text{ грн.}$$

Етапи розрахунку окупності проєкту представлено на рисунку 3.5.

Збільшення доходу завдяки підвищенню ціни:

1. Фінансові результати:

2. Витрати на покупку та установку сушарок: 7 700 000 грн.

3. Економія на енергії за рік: 37 000 грн.

4. Очікуваний додатковий прибуток: 8 760 000 грн

5. Збільшення прибутку від підвищення рентабельності: 175 200 грн.

6. Загальний дохід = 37 000 + 8 760 000 + 175 200 = 9 103 600 грн.

Окупність інвестицій в сушарки = 7 700 000 грн (витрати на покупку та установку) /
9 103 600 грн (річний додатковий дохід).
Окупність інвестиції = 7 700 000 / 9 103 600 \approx 0,846 року.

Рисунок 3.5 – Визначення окупності купівлі додаткових сушарок для підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР»

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом прорахунку буде визначення дисконтування. Сутність дисконтування полягає в тому, щоб привести усі грошові потоки до одного часу (базового періоду). Для цього застосовується дисконтний множник:

$$d = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (3.1)$$

де r – ставка дисконту;

n – період.

Ставку дисконту нами прийнято на рівні облікової ставки НБУ – 15%, що за квартал дорівнює 3,75% або коефіцієнт – 0,0375. Розрахунки виконано в MS Excel і представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Аналіз грошових потоків інвестиційного проекту

Показник	Величина показника
Дисконтна ставка за квартал	0,0375
Початкова вартість інвестицій, тис. грн	7700,00
Прибуток за перший квартал, тис. грн	2193,64
Прибуток за другий квартал, тис. грн	2114,35
Прибуток за третій квартал, тис. грн	2037,93
Прибуток за четвертий квартал, тис. грн	1964,27
Чистий дисконтований дохід, тис. грн (за функцією Excel - NPV)	610,19

Джерело: розраховано автором з використанням програмного продукту Excel

Отже, за перший рік реалізації такого проекту інвестор не лише поверне собі вкладені ресурси (7700 тис. грн), але й отримає додатково 610,19 тис. грн, що є чистим дисконтованим доходом. Позитивне значення цього показника свідчить про економічну виправданість інвестицій.

Згідно з дослідженням, проведеними у розділі 2, можемо зробити висновок, що підприємство не має задовільного рівня фінансової автономії. Тому, для визначення напрямів для фінансування оновлення та розширення технічного оснащення, а саме інвестування у нові сушарки, для підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР» розглянемо такі варіанти:

– Кредити або позики: підприємство може звернутися до банків або фінансових установ для отримання кредиту або позики, щоб купити нове обладнання. Однак, у цьому випадку важливо розуміти, що кредити вимагають наявності забезпечення та сплати відсотків. Але фінансовий стан товариства,

як показано у розділі 2, не є сприятливим для аналізованого джерела інвестування. У такому випадку ризик відмови банківської установи у наданні позики збільшується. Оскільки покриття кредитної суми на обладнання і ще додаткових відсотків річних, може бути непосильною сумою виплат для підприємства.

– Інвестиції: якщо підприємство має акціонерів або можливість залучити інвесторів, можна залучити кошти через продаж частини власності або через партнерство з іншими компаніями чи інвесторами, які готові вкладати гроші в бізнес.

– Лізинг обладнання: замість того, щоб купувати сушарки, підприємство може укласти лізингову угоду з постачальниками обладнання. Це дозволить отримати необхідні сушарки в оренду з правом подальшого викупу.

З метою більш обґрунтованого висновку щодо кращої альтернативи фінансування оцінимо рівень інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «АГРОДАР-БАР», що в результаті дозволить або навпаки буде перешкоджати залученню інвесторів до процесу прозвитку підприємством.

Управління привабливістю для інвесторів є ключовим аспектом складовою стратегії розвитку будь-якої компанії. Відповідно до політики ТОВ «АГРОДАР-БАР», це включає дотримання таких принципів в управлінні інвестиційною привабливістю:

- взаємозв'язок та взаємозалежність з усіма системами управління підприємством;
- стійкість у процесі управління інвестиційною актуальність забезпечується через виконання її функцій;
- взаємодія різнопланових напрямів у створенні привабливості підприємства для інвестицій та вкладень сприяє її єднанню.

Також, ТОВ «АГРОДАР-БАР» активно вдосконалює привабливість своєї продукції, товару та послуг для споживачів. На сайті промислового підприємства доступний докладний опис кожного товару, що пропонується на

продаж, супроводжується реальними відео-відгуками від клієнтів. Крім того, значна кількість медіаконтенту регулярно публікується на офіційних сторінках ТОВ «АГРОДАР-БАР» в соціальних мережах, таких як Facebook, YouTube та Instagram. Компанія також систематично проводить консультації з асортименту продукції для своїх клієнтів.

Лізинг обладнання вважається одним із оптимальних варіантів оновлення або розширення номенклатури обладнання. Замість того, щоб купувати сушарки, підприємство може укласти лізингову угоду з постачальниками обладнання. Це дозволить отримати необхідні сушарки в оренду, і, поступово сплативши їхню вартість, отримати у власність.

Лізингові платежі можуть бути враховані як витрати на ведення бізнесу, що дозволяє знизити податкове навантаження на підприємство. Це може бути значною вигодою.

Проте, лізинг може включати додаткові витрати на обслуговування, страхування чи податки, тому важливо оцінити, чи включаються ці витрати у загальну вартість лізингу чи вони будуть додатковими витратами для підприємства.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити наступний висновок, що придбання нових сушарок для зерна буде вигідним для ТОВ «АГРОДАР-БАР». Інвестування в удосконалення технічного забезпечення, збільшення виробничих потужностей дозволить значно збільшити обсяг виробництва, знизити енергетичні витрати та підвищити якість продукції, що сприятиме додатковому доходу та покращенню фінансових результатів підприємства. Окупається ця інвестиція приблизно через 0,8 роки, а з кожним наступним роком підприємство отримуватиме значні вигоди від модернізації обладнання.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розглянуто ключові напрями удосконалення стратегічного управління діяльністю ТОВ «АГРОДАР-БАР» та розроблені конкретні заходи для підвищення ефективності управління, впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У напрямі удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства було визначено необхідність адаптації управлінських підходів до умов змінного аграрного ринку, а також орієнтація на інтеграцію новітніх технологій та оптимізацію процесів на всіх рівнях управління. Підвищення ефективності управління передбачає зміцнення адміністративного менеджменту, вдосконалення кадрової політики та мотиваційних систем, а також вдосконалення внутрішніх процесів для забезпечення сталого функціонування підприємства навіть у кризових умовах.

Впровадження інновацій у підвищення ефективності управління підприємством є важливою складовою стратегії розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР». Впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності дозволить знизити витрати на управлінські та виробничі процеси, а також підвищити якість продукції. Сучасні інформаційні системи допоможуть підприємству забезпечити більш точне прогнозування, моніторинг результативності та більш оперативне прийняття рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращенню фінансових показників.

Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства визначає ключові орієнтири для забезпечення довгострокової стабільності та ефективності ТОВ «АГРОДАР-БАР». Стратегія сталого розвитку акцентує увагу на інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у діяльність підприємства. Впровадження сучасних технологій, орієнтація на екологічно чисте виробництво та інвестування у розвиток людського капіталу

стануть основою для сталого зростання підприємства. Паралельно важливо фокусуватися на покращенні фінансових результатів, оптимізації витрат та розширенні ринків збуту агропродукції, зокрема шляхом залучення нових партнерів і клієнтів на міжнародних ринках.

Таким способом, реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить ТОВ «АГРОДАР-БАР» підвищити свою ефективність, забезпечити стабільність на ринку та створити умови для сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі. Впровадження цифрових технологій, інноваційних підходів та стратегічне управління розвитком сприятимуть не тільки зростанню фінансових показників, але й зміцненню конкурентних переваг на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

Управління розвитком підприємства є ключовим аспектом, що визначає його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати стійкого зростання. Ефективне управління вимагає не лише належної стратегії та планування, а й оперативного моніторингу фінансових результатів, оптимізації ресурсів та вдосконалення управлінських процесів. У цьому контексті, оцінка поточної діяльності підприємства дозволяє визначити основні проблеми та можливості для підвищення ефективності його роботи, що, в свою чергу, є запорукою успішного розвитку та стабільності на ринку.

Аналіз діяльності ТОВ «АГРОДАР-БАР» показав, що підприємство наразі не демонструє стабільності, що виявляється через коливання фінансових показників та нестабільні результати прибутковості. Попри впровадження заходів з оптимізації витрат та поліпшення управлінських процесів, рівень прибутковості залишається низьким, що вказує на проблеми у фінансовому управлінні та стратегічному плануванні. Зокрема, ефективність використання наявних ресурсів є недостатньою, що негативно впливає на загальні результати діяльності.

Проведений PEST-аналіз показав, що найбільше впливають на ділову активність досліджуваного підприємства такі фактори, як: державна політика у агропродовольчому секторі, коливання цін на сировину, матеріали та енергоносії, рівень кваліфікації та освіти працівників підприємства.

Загалом, аналіз фінансового стану ТОВ «АГРОДАР-БАР» за період 2021-2023 років показує, що підприємство мало значні виклики, але вжиті заходи дозволили досягти певної стабілізації. Незважаючи на скорочення чистого доходу від реалізації продукції з 226 549 тис. грн у 2021 році до 172 466 тис. грн у 2023 році, підприємство змогло підвищити ефективність операційної діяльності. Зокрема, на відміну від збиткової діяльності у 2022 році, підприємство у 2023 році отримало чистий прибуток у обсязі 8 411 тис.

грн. Це свідчить про позитивні зміни, що відбулися в управлінні витратами та оптимізації виробничих процесів.

Середньорічна вартість основних засобів зросла з 457 654 тис. грн у 2021 році до 470 378 тис. грн у 2023 році, що вказує на інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання. Зменшення рентабельності реалізованої продукції з 48,4% у 2021 році до 35,9% у 2023 році свідчать на потребу в більш ретельному контролі за витратами. Незважаючи на ці труднощі, прибуток від операційної діяльності зріс з 28 880 тис. грн у 2022 році до 43 200 тис. грн у 2023 році, що підкреслює успішність стратегічних рішень щодо оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Проект оснащення ТОВ «АГРОДАР-БАР» новими сушарками пропонується з міркувань наявного дефіциту потужності для обробки зерна, що значно обмежує його виробничі можливості. Існуюче обладнання не дозволяє обробляти більші обсяги продукції, хоча попит на це з боку замовників є стабільно високим. Внаслідок недостатньої потужності обробки зерна підприємство вимушене відмовляти замовникам, що призводить до втрати ринкових позицій та скорочення обсягу продажів. Відповідно, підприємство недоотримує значний додатковий прибуток, який міг би бути отриманий за умови задоволення наявного попиту.

Перспективи розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» залежать від впровадження нових технологічних рішень, розвитку внутрішніх процесів та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємству потрібно розвивати маркетингові стратегії: приділяти більше уваги дослідженню ринку, розширенню каналів збуту та виходу на нові ринки. Це дозволить знизити залежність від внутрішніх ринків та підвищити конкурентоспроможність. Належної уваги потребують фінансові стратегії: рекомендується удосконалити фінансове планування, зокрема в частині управління грошовими потоками та пошуку альтернативних джерел фінансування для розвитку підприємства. Це може включати залучення інвестицій, використання грантів та субсидій для аграріїв. Важливо також

удосконалювати кадрові стратегії: вкладення в навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства є важливим кроком для покращення ефективності виробничих операцій і впровадження інноваційних технологічних рішень.

Отже, для подальшого розвитку ТОВ «АГРОДАР-БАР» необхідно зосередитись на оптимізації внутрішніх процесів, збільшити виробничі потужності, поліпшити якість продукції. Це дозволить підприємству не лише зберегти стабільність, а й забезпечити сталий ріст та конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudiprodali-zerna-ta-oliyi> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення 02.05.2024).
4. Агротехніка. Офіційний сайт. URL: <https://agrotechnika.com.ua/> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Аналітична стаття про ринок зерна в Україні. *АПК-Інформ*. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528022> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. No 1. С. 42-47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf (дата звернення: 13.10.2024).
7. Багорка М., Юрченко Н. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287/2208> (дата звернення: 05.09.2024).
8. Батюк Р. Моделювання зовнішньоекономічної взаємодії аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1809/1745> (дата звернення: 05.09.2024).

9. Бізнес-статистика. Рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт.-профес. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мохонько. Електронні текстові дані (1 файл: 1,69 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65111> (дата звернення: 10.10.2024).

10. Білокінь О. П. Технічна модернізація матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору: основні принципи. *Бізнес-навігатор*. 2021. No 2. С. 28-31. URL : http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/7.pdf (дата звернення: 29.09.2024)

11. Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2186/2113> (дата звернення: 13.10.2024).

12. Бовкун О.А. Алгоритм діагностики економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери та його вплив на ринкову вартість бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2021. No 4. С. 41-46. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/9.pdf (дата звернення: 27.06.2024).

13. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. No 41. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1552/1493> (дата звернення: 29.09.2024).

14. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. 2021. No 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/95.pdf (дата звернення: 01.10.2024).

15. Болквадзе, Н., Лібич І. Стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2022. No 37. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1255/1210> (дата звернення: 30.09.2024).

16. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. В., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. No 23. С. 37-41. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/492/479> (дата звернення: 16.03.2024).

17. Вдовенко Л. Ефективність управління активами - основа зростання фінансового потенціалу підприємств аграрного сектора економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. No 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1203/1158> (дата звернення: 05.04.2024).

18. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. No 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/845/812> (дата звернення: 30.04.2024).

19. Голишева Є. О. Організаційно-економічний механізм упровадження інноваційного маркетингу в систему управління аграрного підприємства для підвищення конкурентоспроможності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 61-67. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/62_2021/13.pdf (дата звернення: 05.09.2024).

20. Головня О. М. Виставково-ярмаркова діяльність як інтеграційний інструмент реалізації інтересів АПК. *Проблеми економіки*. 2022. No 1. С. 20-25. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-1_0-pages-20_25.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

21. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використаних цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. No 1. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення: 06.05.2024).

22. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

23. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 211 с.

24. Дивнич О. Д., Дивнич А. В., Цимбалистий В. В. Диверсифікація виробничої діяльності аграрних підприємств рослинницького напрямку в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 38-43. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/9.pdf (дата звернення: 05.09.2024).

25. Дивнич О. Д., Дивнич А. В., Цимбалистий В. В. Диверсифікація виробничої діяльності аграрних підприємств рослинницького напрямку в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 38-43. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/9.pdf (дата звернення: 25.06.2024).

26. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. Особливості оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 223-231. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/41.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

27. Доцюк С. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. No 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1357/1311> (дата звернення: 30.09.2024).

28. Єремян О. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління орендними відносинами на підприємствах АПК. *Інфраструктура ринку*. 2023.

Вип. 70. С. 176-182. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/33.pdf. (дата звернення: 30.05.2024).

29. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Радіонова Я. В. Пріоритетні напрями використання можливостей цифровізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 90-93. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/17.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

30. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. No 26. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346/331> (дата звернення: 28.08.2024).

31. Калініченко О., Совершенна П., Гаркавенко М. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. No 33. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/911/874> (дата звернення: 30.09.2024).

32. Калюжна Ю. П., Шульга Л. В., Яснолоб І. О. Основи підприємницької та збутової діяльності у біржовій сфері. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 116-119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/23.pdf (дата звернення: 15.09.2024).

33. Карнаушенко А. С. Страхування в системі економічної безпеки аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. No 8. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/93.pdf (дата звернення: 13.09.2024).

34. Кислюк Л. В. Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 135-140. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/23.pdf (дата звернення: 05.08.2024).

35. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. URL

2021. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

36. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №7-8. С. 308-309.

37. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: Одеський національний економічний університет*. 2019. № 1 (69). С. 179-188.

38. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

39. Лінія фасування борошна в паперові пакети. URL: <https://inta.org.ua/liniyafasovki-muki-v-bumazhnye-pakety.html> (дата звернення 14.05.2024) (дата звернення: 30.09.2024).

40. Лункіна Т. І. Розвиток соціальної інфраструктури як форми прояву локальної соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки. *Бізнес-навігатор*. 2021. No 4. С. 54-60. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/11.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

41. Миронівський хлібопродукт (МХП). Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 21.05.2024).

42. Негрей М. В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 39-46.

43. Нечипоренко О. М. Тенденції розвитку та особливості управління корпоративними аграрними формуваннями в Україні. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-09/2022-5-04-09> (дата звернення 05.05.2024).

44. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. С. 29-34.

45. Пітель Н., Новак І. Сучасна парадигма управління екологічною діяльністю в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2021. No 34. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1003/961> (дата звернення: 12.04.2024).

46. Поліщук С., Пятаченко С. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1332/1287> (дата звернення: 13.09.2024).

47. Полтавець А. М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. No 4. С. 80-86. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-80_86.pdf (дата звернення: 05.09.2024).

48. Полятикін В. Інноваційні аспекти організації обліку операцій землекористування аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. No. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2189/2116> (дата звернення: 30.09.2024).

49. Полятикіна Л. Аудит в системі аграрного підприємства України. *Економіка та суспільство*. 2022. No 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1068/1025> (дата звернення: 05.10.2024).

50. Поняття управління і менеджменту. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2016354-127f-4c15-801a-a947bf214841/content> (дати звернення: 01.05.2024).

51. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. №12. С. 24-26. URL: <http://surl.li/ruakbl> (дата звернення: 30.09.2024).

52. Ринок борошна та основні тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/> (дата звернення: 14.05.2024).

53. Ринок зернових України – попит та пропозиція: кукурудза, пшениця і ячмінь. URL: <https://agropolit.com/blog/513-rinok-zernovih-ukrayini--popit-tapropozitsiya-kukurudza-pshenitsya-i-yachmin> (дата звернення: 14.05.2024).

54. Рябець К. Система та сутність загальних функцій державного управління у сучасний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1. С. 207- 225.

55. Сакіркін С. Україна і світовий ринок борошна. *АПК-інформ*. 2023. №10. С. 24- 29.

56. Сахацький М. П. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8. С. 52-58.

57. Селєзньова Г. О. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 31-34.

58. Смолінський В., Овчиннікова Т., Іваницький І. Державні важелі та механізми стимулювання розвитку господарської діяльності аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. Т.14, № 3-4. С. 13-19. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2021_14_3-4/AE-14_3-4_2.pdf (дата звернення: 30.06.2024).

59. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1056/1013> (дата звернення: 13.10.2024).

60. Станкова А. Вдосконалення планування діяльності аграрних підприємств на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1918/1846> (дата звернення: 13.09.2024).

61. Суліма Н. Інноваційна діяльність аграрних підприємств - основа якості і конкурентоспроможності продукції. *Економіст*. 2021. № 9. С. 46-47.

62. Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. 23-29.

63. Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Концептуальні положення стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на макро- і мікрорівні. *Ефективна економіка*. 2021. No 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/113.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

64. Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Концептуальні положення стратегії поводження з відходами аграрних підприємств на макро- і мікрорівні. *Ефективна економіка*. 2021. No 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/113.pdf (дата звернення: 30.09.2024).

65. Трусова Н. В., Радченко Н. Г., Рубцова Н. М. Моделі банківського кредитування підприємств аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

66. Федун І., Стецько М. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2246/2169> (дата звернення: 05.09.2024).

67. Чіков І. А. Оцінка рівня інноваційного потенціалу аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. No 23. С. 96-102. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/502/489> (дата звернення: 05.09.2024).

68. Чернобай А. В. Інвестиційна складова політики доходів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 6. С. 48–51. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/10.pdf (дата звернення: 05.10.2024).

69. Чорнобай А. В. Інвестиційна складова політики доходів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 48–51. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/10.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
70. Шалигіна І. В., Рибіна Л. О. Підтримка фінансової безпеки підприємств аграрного бізнесу в період їх адаптації до сучасних реалій. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 259-264. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/47.pdf (дата звернення: 01.10.2024).
71. Шендерівська Л. П. Критерії оцінки ефективності інвестицій. *Інтелект XXI*. 2013. Вип. 5-6. С. 75-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_5-6_9 (дата звернення: 18.05.2024).
72. Шендерівська Л. П., Батир А. О. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/32b3c4fa-846b-44be-aa9b-460bc14c6607/content> (дата звернення: 08.10.2024).
73. Юрчук Н.П., Людвік І.І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/100.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
74. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35599189> (Accessed 10 August 2024).
75. Kennedy R., Jamison A., Simpson, Kumar P., Kemp A., Awate K. & Manning K. Strategic Management. Blacksburg, Virginia. 2020. 352 p.
76. Shenderivska L. & Guk O. Enterprises development: management model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Issue 4 (1). P. 334-344. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43740> (Accessed 22 August 2024).