

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ
«АГРОФІРМА «ЕВРІКА» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Клейбатенко Анастасії Олександрівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Микола САХАЦЬКИЙ_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Олександр ГАЛИЦЬКИЙ

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

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 10 » липня 2024 р.

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

Анастасії КЛЕЙБАТЕНКО

1. Тема роботи: *«Управління розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Агрофірма «Евріка» Одеського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: *д.е.н., професор Микола САХАЦЬКИЙ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 211 від 10. 07.2024 р.

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

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління виробничим потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної глобалізації.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні, методологічні і практичні проблеми управління виробничим потенціалом аграрного підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Агрофірма «Евріка» Одеського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *визначити економічну сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства;*
- *дослідити ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства;*
- *висвітлити стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *провести оцінку макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства;*
- *діагностувати виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка" (ТОВ)*
- *здійснити аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємств*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити економіко-математичну модель з оптимізації розвитку виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка";
- обґрунтувати пропозиції щодо управління проектом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства;
- запропонувати заходи з удосконалення організаційної структури управління.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Компоненти управління виробничим потенціалом підприємства. Процес формування виробничого потенціалу. Розвиток наукових поглядів терміну «додана вартість». Модель ланцюга доданої вартості. Виробничий цикл аграрного підприємства з альтернативними варіантами формування доданої вартості. Ланцюг перспективно-цілових рішень у стратегічному управлінні підприємством. Концептуальна модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін.

6.2. До аналітичного розділу:

Матриця можливостей в Агрофірмі «Евріка». Матриця загроз в Агрофірмі «Евріка». Оцінка сильних та слабких сторін Агрофірми «Евріка». Матриця SWOT- аналізу Агрофірми «Евріка». Експертна оцінка факторів Агрофірми «Евріка». PEST-аналіз Агрофірми «Евріка». Забезпеченість виробничими ресурсами Агрофірми «Евріка». Склад та структура посівної площі в Агрофірмі «Евріка». Обсяги виробництва основних видів продукції в Агрофірмі «Евріка». Урожайність сільськогосподарських культур в Агрофірмі «Евріка». Ключові показники змін у фінансових результатах діяльності Агрофірми «Евріка». Структура грошових надходжень від реалізації продукції в Агрофірмі «Евріка». Аналіз активів та пасивів Агрофірми «Евріка». Динаміка ефективності виробничої діяльності в Агрофірмі «Евріка». Динаміка фінансової стійкості в Агрофірмі «Евріка». Динаміка ділової активності в Агрофірмі «Евріка».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Життєвий цикл проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)». Оточення проекту. “Дерево проблем” проекту. SMART-аналіз проекту. Ієрархічна структура продукту (PBS або Product Breakdown Structure). Логіко-структурна матриця проекту. WBS проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)». OBS проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)». Матриця відповідальності проекту. Основні ризики проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Анастасія КЛЕЙБАТЕНКО

Науковий керівник: _____ Микола САХАЦЬКИЙ

Клейбатенко А.О. Управління розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Агрофірма «Евріка» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін зовнішнього середовища управління розвитком виробничого потенціалу підприємства стає одним із ключових завдань для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Виробничий потенціал, як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, є основою для ефективної діяльності, досягнення стратегічних цілей та реалізації інноваційних рішень. Одним з головних факторів, що підкреслюють актуальність теми, є необхідність адаптації підприємств до викликів глобалізації, технологічного прогресу та змін на ринку, автоматизацію та цифровізацію. Крім того, вплив нестабільності довкілля, таких як економічні кризи, зміни законодавства, екологічні обмеження та зростання конкуренції, вимагає від керівників гнучкості та швидкого реагування. Це робить управління розвитком виробничого потенціалу важливим інструментом для досягнення сталого зростання та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, дослідження та впровадження ефективних методів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства мають високу теоретичну та практичну цінність, сприяючи зміцненню позицій підприємств в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Наукова новизна одержаних результатів ґрунтується на розробці та обґрунтуванні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства. У ході дослідження запропоновано вдосконалений підхід до аналізу виробничого потенціалу, що враховує сучасні виклики довкілля та внутрішні резерви підприємства, розроблено рекомендації щодо оптимізації структури виробничої діяльності компанії з впровадженням економіко-математичного моделювання, обґрунтовано практичні заходи щодо покращення управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами щодо забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. Результати дослідження спрямовані створення умов підвищення конкурентоспроможності підприємства міста і досягнення його стратегічних цілей.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та надання науково-практичних рекомендацій для вдосконалення управління виробничим потенціалом у ТОВ «Агрофірма «Евріка».

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- визначити економічну сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства;
- дослідити ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства;
- висвітлити стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства;
- провести оцінку макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства;
- діагностувати виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка" (ТОВ)
- здійснити аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємств;
- розробити економіко-математичну модель з оптимізації розвитку виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка";
- обґрунтувати пропозиції щодо управління проектом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства;
- запропонувати заходи з удосконалення організаційної структури управління.

Об'єктом дослідження процесу управління виробничим потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, методологічні і практичні проблеми управління виробничим потенціалом аграрного підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Агрофірма «Евріка».

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано різноманітні методи, які дозволили комплексно оцінити стан та перспективи розвитку виробничого потенціалу аграрного підприємства. Зокрема: фінансово-економічний аналіз (застосований для дослідження поточного фінансово-економічного стану підприємства, виявлення факторів, що впливають на його розвиток, та визначення потенціалу для покращення), метод порівняльного аналізу (що дозволив оцінити ключові показники в динаміці та порівняно з аналогічними підприємствами), метод фінансового аналізу (використаний для детального вивчення структури витрат, доходів та ефективності використання ресурсів), аналіз потенціалу підприємства (спрямований на виявлення його сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей), SWOT-аналіз (який допоміг систематизувати дані щодо проблем у діяльності підприємства, а також визначити можливі альтернативи їх вирішення), матричні методи (використані для розробки стратегій подальшого розвитку, що враховують конкурентні переваги та ринкові умови), економіко-математичне моделювання (що забезпечило оптимізацію структури виробничої діяльності, зокрема розподіл ресурсів між різними напрямками). Застосування цих методів у комплексі забезпечило глибину аналізу та дозволило розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства.

Апробація результатів дипломної роботи. Деякі результати даного дослідження було опубліковано у Економічний вісник Причорномор'я «Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління аграрних підприємств». (8 липня 2024 року).

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 97 сторінках комп'ютерного тексту. Дипломна робота містить 22 таблиці, 6 рисунків, 3 додатків. Бібліографічний список нараховує 67 літературних джерел.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства» визначено економічну сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства; досліджено ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства.

У другому розділі «Стан та тенденції результативності управління розвитком виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка" (ТОВ)» проведено оцінку макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства; діагностовано виробничий потенціал Агрофірми "Евріка" (ТОВ).

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення управління розвитком виробничого потенціалу підприємства» розроблена економіко-математична модель розвитку виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка"; розроблено план по управлінню проектом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства; запропоновано приклади удосконалення організаційної структури управління.

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління розвитком виробничого потенціала в аграрних підприємствах дозволяють зробити наступні висновки:

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства. Розкрито економічну сутність цього поняття, визначено його роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Проаналізовано ланцюг доданої вартості як ключову складову виробничого потенціалу, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та збільшувати конкурентоспроможність. Окрему увагу приділено стратегіям управління розвитком, які спрямовані на адаптацію підприємства до ринкових умов та досягнення довгострокових цілей. Ці аспекти створюють основу для аналізу стану і перспектив розвитку виробничого потенціалу в наступних розділах роботи.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності Агрофірми "Евріка" (ТОВ) за останні п'ять років. Визначено, що основними проблемами підприємства є низька ефективність використання ресурсів, скорочення чисельності працівників та зниження показників фінансової стабільності. Незважаючи на певне зростання капіталозабезпеченості, рентабельність операційної діяльності та активів демонструють негативну динаміку, що свідчить про необхідність змін у стратегії розвитку. На основі проведеного

аналізу зроблено висновок, що для покращення фінансових та виробничих показників доцільно впровадити новий напрямок діяльності — вирощування грибів, який дозволить підприємству оптимізувати використання наявних ресурсів, підвищити доходи та покращити конкурентоспроможність.

У третьому розділі було розглянуто основні ресурси, необхідні реалізації проекту. Основну увагу приділено забезпеченню земельними ділянками, фінансовими коштами, кваліфікованим персоналом, надійними постачальниками сировини та доступом до каналів збуту. Оцінка поточних ресурсів дозволила виявити їхню готовність та можливість ефективного використання для досягнення поставлених цілей. Важливо враховувати збалансований розподіл ресурсів, щоб оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність проекту.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Топов А.Г., Клейбатенко А.О. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління аграрних підприємств. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. ОДАУ. с 121- 132.

АНОТАЦІЯ

Клейбатенко А.О. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Агрофірма «Евріка» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

В кваліфікаційній роботі визначено економічну сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства; досліджено ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства, висвітлено стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства.

Проведено оцінку макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства; діагностовано виробничий потенціал Агрофірми "Евріка" (ТОВ), здійснено аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємств

Розроблена економіко-математична модель розвитку виробничого потенціалу Агрофірми "Евріка"; розроблено план по управлінню проектом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства; запропоновано приклади удосконалення організаційної структури управління.

Ключові слова: управління, розвиток, виробничий потенціал, додана вартість, аграрне підприємство, стратегії, макроекономічні умови, мікроекономічні умови, економіко-математична модель, організаційна структура.

ANNOTATION

Kleibatenko A.O. Management of the development of the production potential of the enterprise LLC "Agrofirma Evrika," Odesa District, Odesa Region. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work defines the economic essence and content of the management of the development of the production potential of the enterprise; the chain of added value as a component of the production potential of an agricultural enterprise is studied, and the strategies for managing the development of the production potential of the enterprise are highlighted.

An assessment of the macroeconomic and microeconomic conditions for managing the development of the production potential of an agricultural enterprise is carried out; the production potential of the Agrofirma "Evrika" (LLC) is diagnosed, and the economic effectiveness of managing the development of the production potential of enterprises is analyzed.

An economic and mathematical model for the development of the production potential of the Agrofirma "Evrika" is developed; a plan for managing the project of extending the chain of added value of an agricultural enterprise is developed; examples of improving the organizational structure of management are proposed.

Key words: management, development, production potential, added value, agricultural enterprise, strategies, macroeconomic conditions, microeconomic conditions, economic and mathematical model, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства	7
1.2. Ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства	12
1.3. Стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства	17
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОФІРМИ «ЕВРІКА» (ТОВ)	23
2.1. Оцінка макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства	23
2.2. Діагностика виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка» (ТОВ)	39
2.3. Аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємства	51
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Економіко-математична модель розвитку виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка» (ТОВ)	63
3.2. Управління проєктом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства	67
3.3. Удосконалення організаційної структури управління Агрофірми «Евріка» (ТОВ)	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін зовнішнього середовища управління розвитком виробничого потенціалу підприємства стає одним із ключових завдань для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Виробничий потенціал, як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, є основою для ефективної діяльності, досягнення стратегічних цілей та реалізації інноваційних рішень. Одним з головних факторів, що підкреслюють актуальність теми, є необхідність адаптації підприємств до викликів глобалізації, технологічного прогресу та змін на ринку, автоматизацію та цифровізацію. Крім того, вплив нестабільності довкілля, таких як економічні кризи, зміни законодавства, екологічні обмеження та зростання конкуренції, вимагає від керівників гнучкості та швидкого реагування. Це робить управління розвитком виробничого потенціалу важливим інструментом для досягнення сталого зростання та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, дослідження та впровадження ефективних методів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства мають високу теоретичну та практичну цінність, сприяючи зміцненню позицій підприємств в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Актуальність дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління виробничою діяльністю аграрних підприємств не викликає сумнівів і є предметом уваги багатьох вчених як в Україні, так і за її межами. Значний вклад у вивчення цієї проблематики зробили такі науковці, як С. Іщук, Л. Анчишкін, Д. Шевченко, В. Авдєєнко та А. Федонін, Ю. Мороз, Н. Шмиголь, З. Шершньова, Ж. Нестеренко, Т. Афанасьєва, А. Зайцева, В. Іваненко. Завдяки їхнім дослідженням створено фундаментальну теоретико-методологічну основу для управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. Водночас швидкі зміни у глобальному середовищі та аграрному

секторі, що перебувають під постійним впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, вимагають подальших досліджень і розробки нових підходів для ефективного вирішення цієї складної задачі.

Мета і завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та надання науково-практичних рекомендацій для вдосконалення управління виробничим потенціалом у «Агрофірмі «Евріка» (ТОВ).

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- визначити економічну сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства;
- дослідити ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства;
- висвітлити стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства;
- провести оцінку макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства;
- діагностувати виробничий потенціал Агрофірми «Евріка» (ТОВ);
- здійснити аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємств;
- розробити економіко-математична модель розвитку виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка» (ТОВ);
- розробити план по управлінню проєктом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства;
- запропонувати приклади удосконалення організаційної структури управління.

Об'єктом дослідження процеси управління виробничим потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, методологічні і практичні проблеми управління виробничим потенціалом аграрного

підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах Агрофірми «Евріка» (ТОВ).

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано різноманітні методи, які дозволили комплексно оцінити стан та перспективи розвитку виробничого потенціалу аграрного підприємства. Зокрема: фінансово-економічний аналіз (застосований для дослідження поточного фінансово-економічного стану підприємства, виявлення факторів, що впливають на його розвиток, та визначення потенціалу для покращення), метод порівняльного аналізу (що дозволив оцінити ключові показники в динаміці та порівняно з аналогічними підприємствами), метод фінансового аналізу (використаний для детального вивчення структури витрат, доходів та ефективності використання ресурсів), аналіз потенціалу підприємства (спрямований на виявлення його сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей), SWOT-аналіз (який допоміг систематизувати дані щодо проблем у діяльності підприємства, а також визначити можливі альтернативи їх вирішення), матричні методи (використані для розробки стратегій подальшого розвитку, що враховують конкурентні переваги та ринкові умови), економіко-математичне моделювання (що забезпечило оптимізацію структури виробничої діяльності, зокрема розподіл ресурсів між різними напрямками). Застосування цих методів у комплексі забезпечило глибину аналізу та дозволило розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства.

Інформаційне забезпечення. Теоретична та методологічна база кваліфікаційної роботи включала законодавчі акти України, постанови Кабінету Міністрів, нормативно-правові документи профільних міністерств, офіційні дані Агрофірма «Евріка» (ТОВ), результати моніторингу, надані головним управлінням статистики Одеської області, а також наукові публікації, присвячені навчанню.

Наукова новизна одержаних результатів ґрунтується на розробці та обґрунтуванні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства. У ході дослідження запропоновано вдосконалений підхід до аналізу виробничого потенціалу, що враховує сучасні виклики довкілля та внутрішні резерви підприємства, розроблено рекомендації щодо оптимізації структури виробничої діяльності компанії з впровадженням економіко-математичного моделювання, обґрунтовано практичні заходи щодо покращення управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами щодо забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. Результати дослідження спрямовані створення умов підвищення конкурентоспроможності підприємства міста і досягнення його стратегічних цілей.

Практична значущість дослідження магістерської роботи полягає в обґрунтуванні стратегічних орієнтирів розвитку управління виробничого потенціалу підприємства, визначенні оптимальної структури його виробничо-господарської діяльності та раціоналізації організаційної структури управління Агрофірми «Евріка» (ТОВ).

Апробація результатів дипломної роботи. Деякі результати даного дослідження було опубліковано у Економічний вісник Причорномор'я «Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління аграрних підприємств». (8 липня 2024 року).

Публікації.

1. Топов А.Г., Клейбатенко А.О. Цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління аграрних підприємств. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. ОДАУ. с 121- 132.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та зміст управління розвитком виробничого потенціалу підприємства

Управління виробничим потенціалом сьогодні особливо важливе в умовах посилення конкуренції та глобалізації, де ефективність та продуктивність стають ключовими факторами успіху. Розвиток технологій, автоматизація та цифровізація виробництва потребують нових підходів, щоб компанії могли гнучко адаптуватися до змін попиту та ринкових умов. Економічна нестабільність та коливання цін на ресурси наголошують на необхідності оптимізації ресурсів для підтримки рентабельності. Крім того, зростаюча значущість сталого розвитку та соціальної відповідальності вимагає від бізнесу ефективного використання виробничих потужностей з урахуванням екологічних та соціальних вимог, що робить грамотне управління виробничим потенціалом запорукою стабільності та конкурентоспроможності у сучасному світі.

Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства тісно пов'язане із його виробничими можливостями. Для успішного аналізу та дослідження виробничого потенціалу підприємства необхідно визначити його склад і структуру [1].

У ході дослідження поглядів учених визначення терміна «виробничий потенціал» було сформульовано такі узагальнення:

- це система, що включає в себе організовані та спрямовані на досягнення поставлених цілей ресурси підприємства, які складаються з таких підсистем, як персонал, матеріально-технічна та організаційно-управлінська складові;

– це сукупність вартісних та натурально-речових характеристик виробничої бази, що відображає її потенційні можливості виробляти продукцію заданого складу, технічного рівня та якості у необхідних обсягах [2].

Деякі вчені трактують виробничий потенціал підприємства як сукупну здатність промислового підприємства, використовуючи доступні ресурси, забезпечувати максимально можливі обсяги виробництва товарів та послуг. «...Виробничий потенціал сприймається як максимальна здатність випускати конкурентоспроможну продукцію та підвищувати ефективність діяльності у вигляді раціонального використання всіх видів ресурсів» [3].

С. Іщук вважає, що виробничий потенціал промислового підприємства є складною, організованою та динамічною системою, що складається з безлічі взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які виконують різні функції у процесі виробництва продукції необхідної якості та в строки, встановлені ринком [4].

Одним із перших, в економічній літературі, поняття ресурсів почав використовувати економіст Л. Анчишкін. У своїх дослідженнях виробничого потенціалу він увімкнув перелік ресурсів, які при використанні у виробничому процесі стають факторами виробництва. У економічній літературі ресурси підприємств найчастіше асоціювалися з такими категоріями, як «потенціал», «ресурсний потенціал» та «економічний потенціал» [5].

У ряді наукових досліджень виробничі ресурси трактуються як сукупність засобів виробництва, трудових ресурсів та природних ресурсів, що використовуються у господарській діяльності. Відповідно до підходу, викладеного у роботах А. Анчишкіна, ресурси підприємств є складовою виробничого потенціалу, що включає обсяг, структуру, технічні характеристики та якість виробничих ресурсів [5].

Д. Шевченко аналізував виробничий потенціал на різних рівнях господарювання, наголошуючи, що вони різняться за такими характеристиками, як масштаб, характер діяльності та рівень зайнятості [6].

Таким чином, у період соціалістичної економіки питання оцінки ресурсів народного господарства та напрями підвищення ефективності їх використання часто розглядалося на макрорівні. На рівні промислових підприємств це питання вивчалось рідше, наприклад, В. Авдєєнко та А. Федонін.

Сьогодні, в умовах повної економічної самостійності підприємств проблема підвищення їх ресурсних можливостей стає особливо актуальною. Необхідно вирішити низку завдань, включаючи забезпечення ресурсами, об'єктивну економічну оцінку, а також ефективну взаємодію та використання ресурсів. Найважливішими завданнями є ефективне використання та оцінка наявних ресурсів та їх граничних можливостей. Це включає розробку об'єктивних методів оцінки ресурсної бази підприємства, створення умов для їх оптимального використання та ефективне управління цим процесом.

Забезпечення високої мобільності та ефективності використання наявних на підприємствах ресурсів має спиратися на повну та об'єктивну оцінку рівня та наявності невикористаних ресурсних можливостей. Це можна досягти, посиливши економічну роботу з кількісного та якісного аналізу ресурсної бази підприємств, враховуючи її обсяг, достатність, ефективність використання та реальні резерви. Важливо розглядати цей процес як самостійний та систематичний елемент управління виробництвом, що включає різні аспекти економічного аналізу та оцінки тенденцій використання ресурсів, а також оперативне виявлення причин та факторів, що вплинули на зміну очікуваних результатів діяльності підприємства.

Для ефективного управління ресурсами підприємства необхідно інтегрувати отримані дані до структури управління потенціалом, що включає ключові елементи та механізми, що забезпечують комплексний підхід до управління. До структури управління потенціалом входять елементи (табл. 1).

Управління виробничим потенціалом є невід'ємною частиною загального процесу управління підприємством. Це важлива управлінська підсистема, що підкоряється стратегічним цілям і орієнтована з їхньої досягнення поліпшення кінцевих результатів діяльності. Ефективність

системи управління підприємством визначає якість та успішність управління його розвитком та формуванням [7].

Таблиця 1.1 - Компоненти управління виробничим потенціалом підприємства

Складова частина управління	Сутність
Об'єкт	Виробничі можливості підприємства
Мета	Розвиток об'єкта
Критерії	Система показників, що забезпечує моніторинг стану та розвитку компонентів.
Суб'єкти	Елементи виробничого потенціалу
Методи і напрями	Залучення, використання та збільшення виробничого потенціалу
Ресурси	Матеріальні ресурси, фінансові засоби, організаційний потенціал

Джерело: авторська розробка на основі [7; 8]

Управління виробничим потенціалом полягає у пошуку найбільш ефективних способів підвищення виробничої діяльності та раціонального використання ресурсів, що дозволить покращити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на ринку. Головне завдання цього процесу – зниження витрат на матеріальні, технічні, трудові та фінансові ресурси, а також покращення використання інформаційних ресурсів. Це допоможе скоротити виробничі відходи та спрямувати заощаджені кошти на розвиток компанії. Процес залежить не тільки від наявності ресурсів, а й від їхнього правильного розподілу, використання та своєчасного поповнення. Тому виробничий потенціал підприємства слід як об'єкт управління, мета якого – формування та реалізація потенціалу задля забезпечення випуску продукції [8].

Процес формування виробничого потенціалу має бути узгоджений з особливостями діяльності підприємства та його стратегічними завданнями. Найбільш ефективною вважається така структура, де кожна складова сприяє стабільному функціонуванню, розвитку, реалізації стратегічних планів та

досягненню поставлених цілей. Формування виробничого потенціалу рекомендується проводити в послідовності, наведеній на Рис. 1.1.

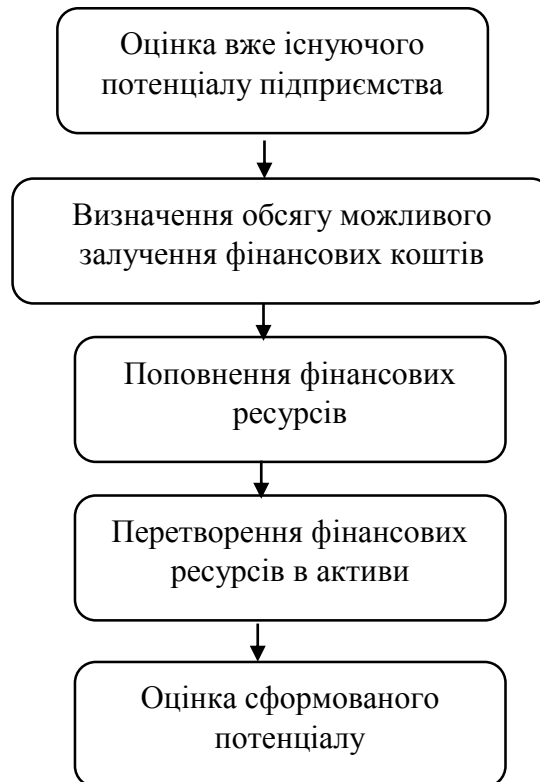


Рисунок 1.1 - Процес формування виробничого потенціа

Джерело: [8]

Виробничий потенціал компанії відображає його здатність збільшувати випуск продукції, що відповідає вимогам ринкового попиту за якістю, асортиментом та номенклатурою. інформаційних. Також важливо враховувати їх вплив на внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства та розробляти заходи щодо їх поліпшення.

Розвиток і зростання підприємства, а також досягнення його стратегічних та економічних цілей безпосередньо залежать від грамотного управління виробничим потенціалом. та зовнішнього середовища, а й уваги до процесів формування, використання, оцінки та зростання виробничого потенціалу.

Ефективне управління виробничим потенціалом передбачає створення індивідуальної системи управління, що враховує ключові чинники його розвитку.

1.2. Ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу аграрного підприємства

Ланцюг доданої вартості особливо актуальний у сучасному бізнесі через збільшену конкуренцію та глобалізацію. Підприємства прагнуть як виробляти якісні товари, а й оптимізувати кожен етап створення продукту, від постачання сировини до обслуговування клієнтів. Розуміння та управління цим ланцюгом дозволяє бізнесу покращити ефективність, скоротити витрати та реагувати на зміни ринку швидше, що критично для виживання та зростання в умовах динамічної економіки. В епоху цифрових технологій та глобальних ланцюжків поставок оптимізація ланцюга доданої вартості стає важливою конкурентною перевагою.

Ланцюг доданої вартості є сукупністю процесів і дій, які підприємство виконує, щоб створити продукт або послугу і довести їх до кінцевого споживача. На кожному етапі ланцюга додається певна цінність, що підвищує кінцеву вартість продукції. Розуміння всіх ланок цього ланцюга дозволяє організаціям ефективно управляти своїми ресурсами, мінімізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність над ринком.

Нині немає єдиного теоретичного і методологічного підходу до визначення терміна «додана вартість». На початку XX століття цей термін розглядався як цінність, яка додається до товару з його просуванням від виробника до споживача. Додана вартість являє собою нову цінність, яку набуває сировина у процесі виробництва до моменту, коли кінцевий продукт досягає споживача. У таблиці 1.1 подано різні наукові підходи до визначення терміна «додана вартість» [9].

Різнорічність трактувань терміну "додана вартість" дає можливість вивчити різні авторські підходи та виявити певні спільні риси. Серед них виділяються такі інтерпретації, як "додаткова вартість", "вартість, створювана підприємством на кожному етапі руху товару", "різниця між вартістю вихідних ресурсів та підсумкового продукту" та інші. Узагальнюючи існуючі

Таблиця 1.2 - Розвиток наукових поглядів терміна «додана вартість»

Автор(-и)	Опис
Ю. Мороз [13]	Інтегрований показник відображає внесок підприємства у формування доходів співробітників, соціальне забезпечення населення та поповнення державного бюджету, а також його готовність до відновлення активів та розширення діяльності (збільшення активів за рахунок власного капіталу). Структура показника включає: нараховану амортизацію, доходи працівників, чистий прибуток, податки, витрати на соціальні гарантії та створені комерційні активи.
Н. Шмиголь [15]	Термін «додана цінність» відбиває свій внесок підприємства у результат її діяльності. Ця цінність визначається ринком на основі співвідношення попиту та пропозиції та виражається через ціну товару, яка відображає як його корисність для споживача, так і витрати компанії. Ключовим фактором при цьому є корисність для споживача.
З. Шершньова [16]	Ця категорія використовується з метою оцінки ефективності роботи організації як виробничо-управлінської системи. Вона відображає додану вартість до сировини та матеріалів, придбаних для виробництва готової продукції, та визначає результат діяльності компанії в цілому. Підприємство має виробляти продукцію, яка буде привабливішою для покупців рахунок сукупності її окремих елементів.
Ж. Нестеренко, Т. Афанасьєва [14]	Критерій з метою оцінки ефективності роботи менеджменту та зростання ринкової вартості акціонерного капіталу.
В. Чайковський [15]	Економічний розрахунковий показник, що використовується для оцінки обсягу виробництва, який визначається шляхом віднімання вартості відвантаженої продукції витрат на оплату використаних у процесі виробництва засобів праці. До доданої вартості, створеної економічним суб'єктом, не включаються витрати на матеріальні ресурси, у створенні яких цей суб'єкт не брав участі.
А. Зайцева [11]	Різниця між ринковою ціною продукції, виробленої підприємством, та вартістю придбаних у постачальників та використаних у виробничому процесі сировини, матеріалів та послуг кількісно виражається як сума операційного прибутку, амортизаційних виплат, заробітної плати та соціальних відрахувань.
В. Іваненко [12]	Різниця між вартістю виробленої продукції, виконаних робіт та послуг (випуском продукції) та вартістю матеріальних ресурсів та нематеріальних послуг, повністю витрачених у процесі їх виробництва. Показник доданої вартості не включає витрати на перенесену працю (за винятком амортизації, яка розглядається як використання основних засобів), що дозволяє за економічного аналізу оцінити величину власних витрат підприємства та структуру його доходів, тим самим підвищуючи аналітичну значущість дослідження. Застосування показника доданої вартості полягає в наступному: по-перше, він відображає обсяг витрат на власну працю; по-друге, показує прибуток та витрати на її отримання; по-третє, включає структуру доходу підприємства.

Джерело: [9]

думки, додану вартість можна визначити як частину вартості продукції, що створюється в результаті перетворення придбаної сировини та матеріалів з використанням праці, технологій та інноваційних рішень.

Ця вартість не лише покриває всі витрати підприємства на виробництво, а й формує його прибуток. Основна значущість цього показника у тому, що дозволяє визначити обсяг власних витрат підприємства виробництва продукції, виключаючи вартість зовнішніх матеріалів, і навіть виступає важливим інструментом з метою оцінки ефективності діяльності підприємства.

Інноваційні екосистеми є ключовим чинником успішної інтеграції промисловості у ланцюзі доданої вартості. На їх основі можуть формуватись розвинені секторальні та регіональні кластери, які функціонують завдяки глибокій інтеграції та смарт-спеціалізації. Такі кластери демонструють значно більшу продуктивність порівняно зі звичайними експортерами, що сприяє їх успішному включенню до глобальних ланцюжків доданої вартості [10].

Регіоналізація ланцюгів доданої вартості (рис.1.2) перестав бути новим явищем. Однак нині політика щодо регіональних та глобальних кіл доданої вартості набуває нових значень і вже переглядається.

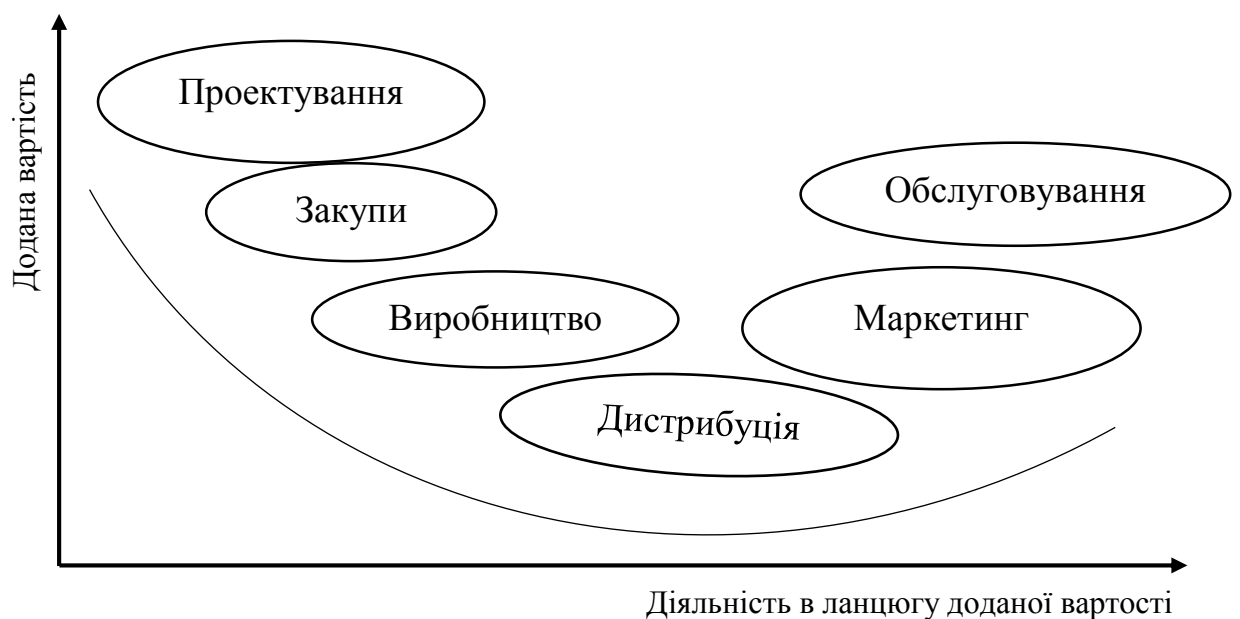


Рис. 1.2 - Модель ланцюга доданої вартості

Джерело: [10]

Для України це представляє ще одну значущу можливість для більш тісної інтеграції до ЄС як промисловий та технологічний центр. Включення вітчизняних підприємств до таких ланцюгів є ключовим чинником для розвитку української промисловості. Участь у ланцюгах доданої вартості створює синергетичний ефект, дозволяючи об'єднувати ресурси задля досягнення спільних цілей, що зрештою підвищує конкурентоспроможність [10].

Модель ланцюга доданої вартості є ключовим елементом підвищення ефективності та рентабельності в аграрній сфері. Вона описує етапи створення продукту - від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки та доставки кінцевому споживачеві.

Кожен із цих етапів сприяє збільшенню вартості продукту за рахунок використання сучасних технологій, покращення якості та інновацій. В аграрній галузі це особливо важливо, оскільки виробництво проходить через безліч стадій, де можливе додавання вартості та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Виробничий цикл аграрного підприємства (рис.1.3) - це важлива частина ланцюга доданої вартості, що включає такі етапи, як підготовка землі, посів, вирощування врожаю, його збирання, переробка та подальша реалізація. На кожному з цих етапів аграрні підприємства мають можливість застосувати інноваційні підходи для збільшення доданої вартості. Наприклад, використання стійких методів землеробства або органічних технологій може підвищити цінність продукту для споживачів, особливо в умовах попиту, що росте, на екологічно чисту продукцію.

Суть інтеграції виробничого циклу аграрного підприємства у ланцюзі доданої вартості у тому, що це підприємство може вибрати альтернативні шляхи підвищення цінності своєї продукції. Замість продажу сировини, як зерна або овочів, можна переробляти їх у продукцію з більш високою доданою вартістю — такі як борошно, соки, консервовані продукти або пакувальні

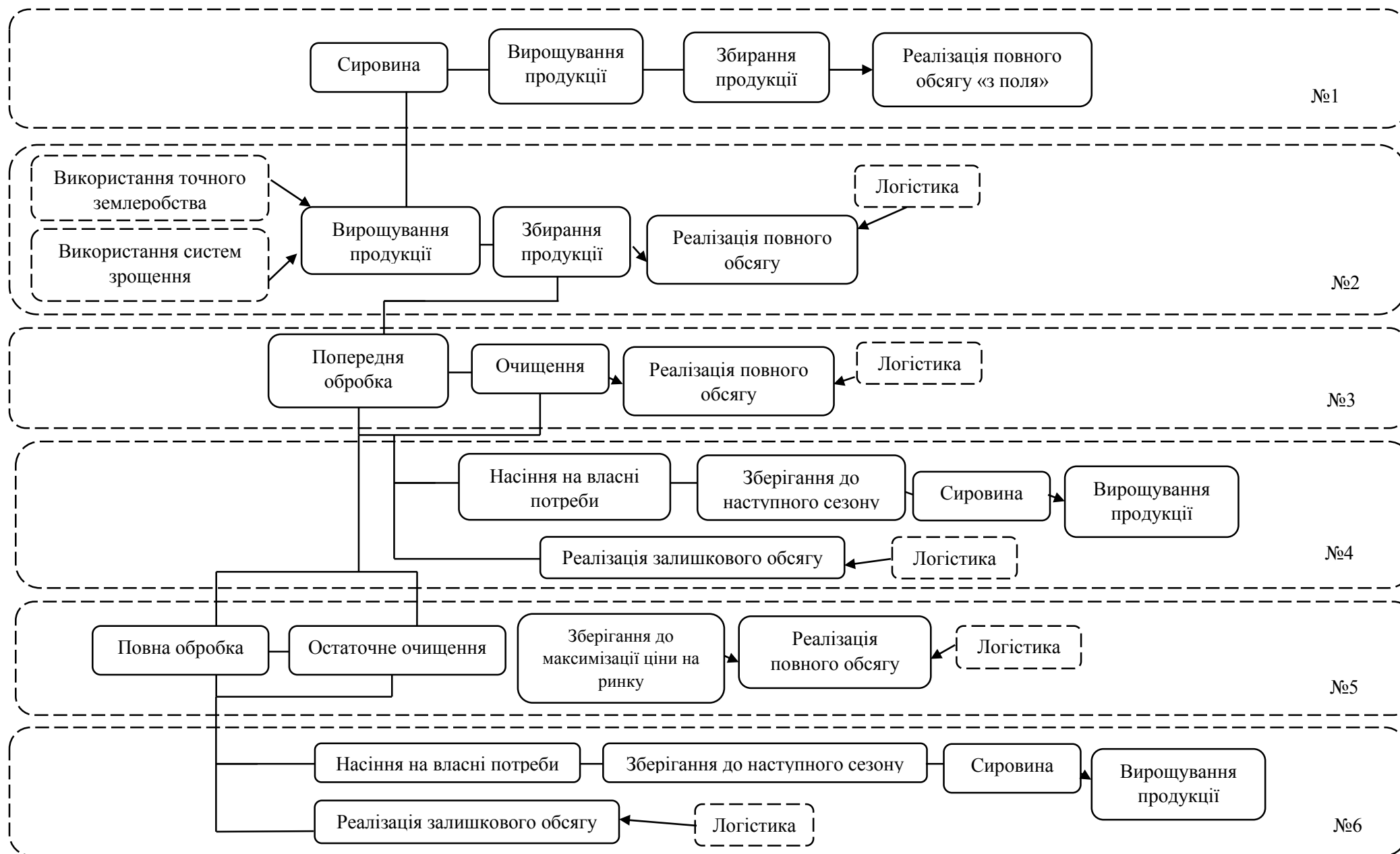


Рис. 1.3 - Виробничий цикл аграрного підприємства з альтернативними варіантами формування доданої вартості

Джерело: [9]

матеріали, що біорозкладаються. Не лише збільшує прибуток підприємства, а й відкриває нові ринки збуту, підвищуючи рівень конкурентоспроможності.

Більш того, інтеграція в регіональні та глобальні ланцюги постачання дозволяє аграрним підприємствам використовувати переваги масштабування, покращуючи логістику та знижуючи витрати. Участь у таких ланцюгах доданої вартості дає синергетичний ефект, дозволяючи поєднувати зусилля з іншими учасниками ринку задля досягнення вищих економічних результатів.

Таким чином, виробничий цикл аграрного підприємства та модель ланцюга доданої вартості тісно взаємопов'язані. Альтернативні варіанти створення доданої вартості на кожному етапі циклу дозволяють аграрним підприємствам не лише підвищити рентабельність, а й зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що є стратегічно важливим для довгострокового розвитку галузі.

1.3. Стратегії управління розвитком виробничого потенціалу підприємства

Стратегії управління розвитком виробничого потенціалу нині є особливо актуальними. В умовах швидко мінливої економіки та конкуренції, що посилюється, компанії повинні постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Впровадження нових технологій та інновацій стає важливим аспектом, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність своїх процесів та покращувати якість продукції.

Крім того, актуальність цих стратегій наголошується на необхідності раціонального використання ресурсів. Ефективне управління виробничим потенціалом допомагає скоротити витрати та мінімізувати втрати, що є критичним для успішного функціонування бізнесу. В умовах зміни споживчих переваг підприємствам важливо швидко реагувати на нові запити ринку, пропонуючи різноманітну та якісну продукцію.

Не менш важливим є питання екологічної відповідальності. У світлі збільшених вимог до сталого розвитку та турботи про екологію, компанії

повинні враховувати екологічні аспекти своєї діяльності. Управління виробничим потенціалом як мінімізує негативний вплив на довкілля, а й сприяє формуванню позитивного іміджу бізнесу.

Зрештою, стратегії управління розвитком виробничого потенціалу закладають основу для довгострокового зростання та стійкості компаній, дозволяючи їм успішно справлятися з викликами та використовувати можливості, які надає сучасний ринок.

Стратегії управління розвитком виробничого потенціалу сьогодні актуальні та важливі з кількох ключових причин:

1. Зростання конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках підприємства повинні постійно підвищувати ефективність свого виробництва. Стратегії, спрямовані на розвиток виробничого потенціалу, допомагають підприємствам оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати сучасні технології та покращувати якість продукції, що зрештою сприяє їх конкурентоспроможності.

2. Технологічні зміни та інновації. Сучасний світ переживає технологічну революцію, де цифровізація, автоматизація та інновації стають рушійними силами розвитку. Для того, щоб компанії залишалися на передовій, їм необхідно керувати розвитком свого виробничого потенціалу, впроваджуючи нові технології та адаптуючись до нових умов.

3. Раціональне використання ресурсів. У разі обмеженості природних та економічних ресурсів найважливішим завданням стає максимізація ефективності їх використання. Компанії, які керують своїм виробничим потенціалом, можуть скоротити витрати, мінімізувати втрати та підвищити продуктивність без збільшення витрат, що особливо важливо за умов нестабільної економіки.

4. Зміна споживчих запитів. Сучасні споживачі пред'являють більш високі вимоги до якості продукції, екологічних стандартів та персоналізованих рішень. Ефективні стратегії управління розвитком

виробничого потенціалу дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до цих змін та пропонувати продукцію, що відповідає новим вимогам ринку.

5. Стійкий розвиток та екологія. Сучасні стратегії мають також враховувати екологічні аспекти. Підприємствам необхідно розвивати свій виробничий потенціал з урахуванням стійких технологій та практик, що сприяє не лише поліпшенню їхнього іміджу, а й зниженню впливу на навколишнє середовище.

6. Підтримка довгострокового зростання. Управління розвитком виробничого потенціалу - це інвестиція у майбутнє компанії. Стратегії, спрямовані на його покращення, дозволяють підприємствам не лише підтримувати поточні виробничі потужності, а й закладати основу для довгострокового зростання, стійкості та адаптивності до змін.

Таким чином, стратегії управління розвитком виробничого потенціалу є важливим інструментом для забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній в умовах мінливих економічних, технологічних та екологічних умов.

Управління потенціалом підприємства поєднує у собі оперативні та стратегічні підходи [17, с. 243]. Ці два напрями управління суттєво різняться та впливають як на поточне функціонування підприємства, так і на його довгострокові перспективи. Оперативне управління зосереджено на досягненні короткострокових результатів, таких як отримання прибутку в найближчому періоді, тоді як стратегічне управління спрямоване на формування умов стійкого доходу в майбутньому.

В рамках оперативного управління приймаються рішення щодо ефективного використання існуючого потенціалу, тоді як стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію заходів, орієнтованих на розвиток та розширення цього потенціалу. Таким чином, оперативне управління сприяє забезпеченню поточної ефективності, а стратегічне — інноваційному розвитку підприємства, що разом закладає основи для його сталого зростання в перспективі.

Для досягнення стратегічних цілей важливо детально аналізувати існуючий потенціал підприємства та враховувати зовнішні умови та поставлені завдання. Внутрішні ресурси компанії включають трудові, технічні, технологічні, фінансові та інформаційні складові. Їх правильне використання дозволяє формувати стратегічний потенціал, що ґрунтується на таких якостях ресурсів, як гнучкість, взаємозамінність, мобільність та комплексність.

Оскільки ресурси завжди мають обмеження та потребують оновлення, важливо шукати унікальні комбінації існуючих можливостей та конкурентних переваг підприємства. Це дає можливість створювати набори ресурсів, які сприятимуть успішному формуванню стратегічного потенціалу компанії та забезпечуватимуть її довгострокову стійкість.

У рамках дослідження особливостей формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства деякі науковці [19, с. 213] підкреслюють важливість визначення ланцюга перспективно-цілових рішень, який складається з п'яти основних елементів (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Ланцюг перспективно-цілових рішень у стратегічному управлінні підприємством

Джерело [19, с. 213]

Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства базується на ефективному управлінні земельними ресурсами, так як цей фактор визначає розміри підприємства, його спеціалізацію і взаємодію з ринком. Зняття мораторію на продаж сільськогосподарських земель змінює підхід до управління, змушуючи підприємства зосередитися на акумуляції капіталу для придбання землі, що може негативно вплинути на розвиток інших аспектів потенціалу, що призведе до стагнації або фінансових труднощів. Крім того, відкритість ринків та інтеграція в європейський економічний простір

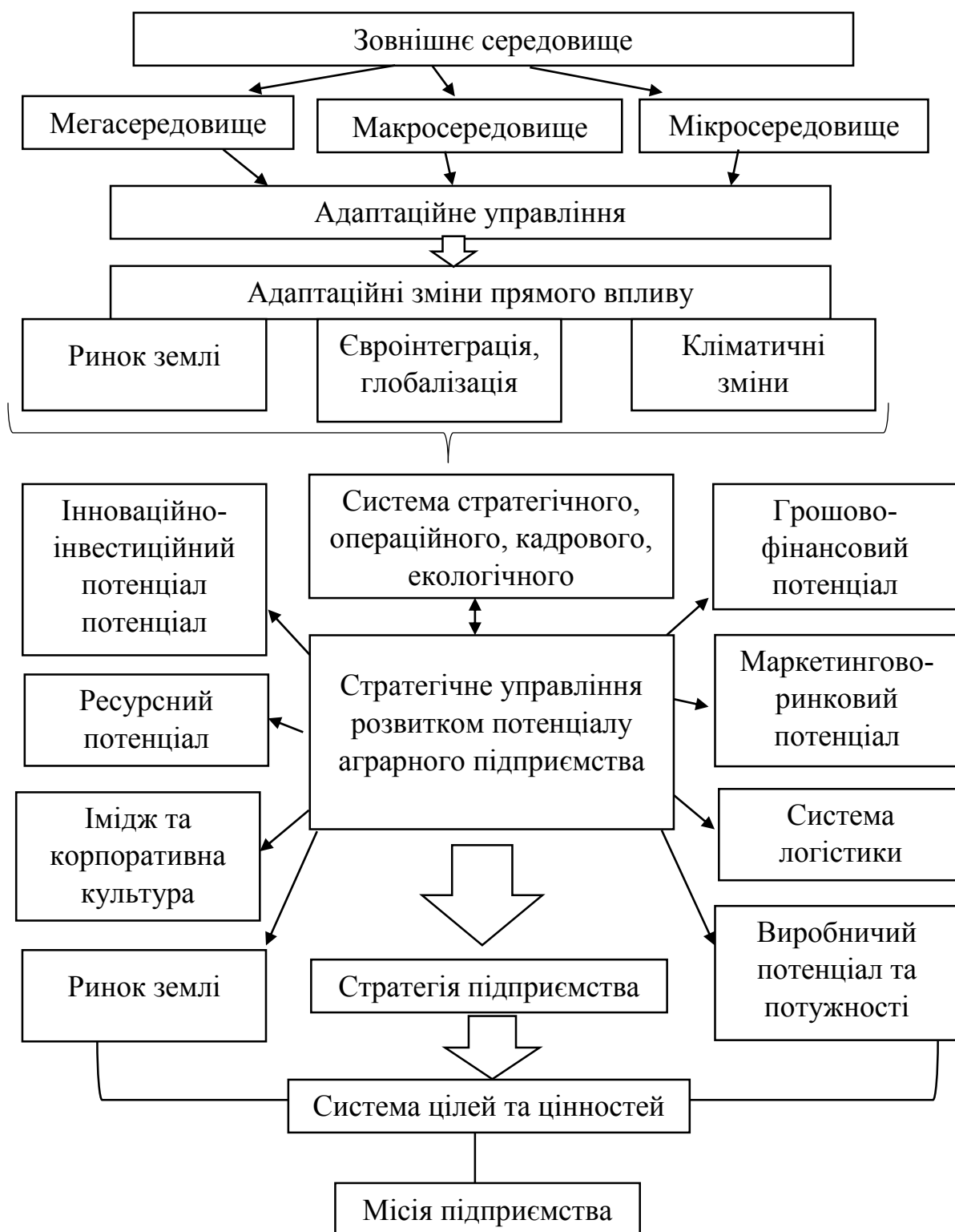


Рис. 1.5 - Концептуальна модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін

Джерело [20]

вимагають від аграрних підприємств адаптації до нових умов, враховуючи глобалізацію і зовнішні ринки. Управління потенціалом має здійснюватися на основі інновацій та відповідати сучасним викликам [20].

Кліматичні зміни також суттєво впливають на аграрний сектор, змушуючи підприємства впроваджувати нові технології для збереження врожаїв та адаптації до зміщення кліматичних зон. Це вимагає значних інвестицій у зрошення, нові системи удобрення та гібридні культури [20].

Загалом, стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптації до глобальних змін полягає в реалізації кроків, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, враховуючи вплив макро- та мезофакторів, і перетворенні негативних впливів на позитивні (Рис 1.5).

Наявність потенціалу підприємства та ефективне стратегічне управління його розвитком є ключовими орієнтирами визначення довгострокового бачення організації. Потенціал компанії включає такі елементи, як інноваційно-інвестиційні можливості, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, корпоративний імідж та культуру, технологічну базу, виробничі потужності, логістичну систему, маркетингово-ринковий потенціал та кошти. Сучасні аграрні підприємства стикаються із низкою значних викликів, серед яких скасування мораторію на продаж землі, поглиблення процесів євроінтеграції та глобалізації, а також зміни клімату. Ці фактори вимагають перегляду підходів до управління та вироблення адаптаційних стратегій, що дозволяють ефективно реагувати на нові умови.

Для успішного розвитку потенціалу аграрного підприємства за таких обставин необхідно інтегрувати кілька ключових напрямів управління. Це включає стратегічне планування, оперативне управління виробничими процесами, розвиток кадрового потенціалу та запровадження екологічно орієнтованих підходів. Такий комплексний підхід дозволяє адаптуватися до зовнішніх змін, зміцнювати конкурентні позиції підприємства та забезпечувати його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОФІРМИ «ЕВРІКА» (ТОВ)

2.1. Оцінка макроекономічних та мікроекономічних умов управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства

Найменування досліджуваного підприємства - АГРОФІРМА «ЕВРІКА» (ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ), скорочене найменування АГРОФІРМА «ЕВРІКА» (ТОВ). Відповідно до статуту підприємства, воно було засноване на основі Цивільного кодексу України [23], Господарського кодексу України [21], Закону України «Про господарські товариства» [22] та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання створення та функціонування господарських товариств. Підприємство засноване 19 серпня 1988 року. Адреса підприємства - Україна, Одеська обл., Овідіопольський район, с. Молодіжне вул. Заводська, буд. 20.

Види діяльності: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, виробництво фруктових і овочевих соків, відтворення рослин, інші види перероблення та консервування фруктів і овочів, допоміжна діяльність у рослинництві, роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

В умовах динамічного розвитку і жорсткої конкуренції успішне управління компанією вимагає постійної оцінки її становища та адаптації до змінних умов. Дане підприємство, як і будь-яке інше, стикається з безліччю внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на її розвиток. Для ефективного управління важливо не лише знати сильні та слабкі сторони

підприємства, а й враховувати зовнішні загрози та можливості, щоб оперативно реагувати на виклики. У сучасному бізнесі такий аналіз стає особливо важливим, оскільки світ швидко змінюється: технологічні інновації, економічні кризи, глобалізація, екологічні виклики та зміни споживчих переваг – все це впливає на діяльність компанії.

SWOT-аналіз - ідеальний інструмент для цього завдання. Він допомагає структурувати всю інформацію про поточний стан компанії та її навколишнього середовища, виявляючи основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Такий аналіз дозволяє компанії не лише побачити свої реальні конкурентні переваги, але й зрозуміти, які кроки слід зробити для мінімізації ризиків та використання нових можливостей для зростання.

Для більш глибокої оцінки поточного становища компанії перед початком SWOT-аналізу важливо розглянути ключові аспекти, які будуть використані у матриці. Кожен елемент SWOT-аналізу вимагає детального розбору, починаючи з виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін компанії. Такий поетапний підхід дозволяє як краще зрозуміти структуру аналізу, а й наочно уявити стратегічні шляхи розвитку. Першим кроком є виявлення ринкових можливостей, які можуть зіграти важливу роль розвитку компанії (Табл. 2.1). Аналіз цих можливостей допомагає компанії передбачати, як вона може розвиватися, використавши ринкові тренди на свою користь.

Матриця можливостей Агрофірми «Евріка» демонструє широкий спектр перспектив для розвитку підприємства, при цьому можливості варіюються за рівнем ймовірності їх використання та впливу на діяльність компанії. Основний фокус варто зробити на можливостях з високою ймовірністю реалізації, які мають найбільший вплив на бізнес. Зокрема, це впровадження інноваційних технологій у виробництво, розширення ринків збуту та залучення інвестицій для модернізації обладнання. Ці можливості можуть значно покращити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток. Важливими є також можливості з

Таблиця 2.1 - Матриця можливостей в Агрофірмі «Евріка»

Ймовірність використання організацією можливостей	Вплив можливостей на діяльність організації		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	- Можливість впровадження інноваційних технологій в виробництво - Розширення діяльності за рахунок відкриття нових ринків збуту - Залучення інвестицій для модернізації обладнання та розширення потужностей - Розробка та впровадження нових продуктів, відповідних потребам споживачів	- Збільшення виробництва та розширення асортименту продукції - Посилення співпраці з місцевими фермерами для забезпечення сировиною - Розвиток та впровадження програми лояльності для збільшення клієнтської бази - Збільшення впізнаваності бренду на ринку	- Можливість підвищення виробничих показників через використання високоякісної сировини - Використання сучасних систем управління виробництвом для оптимізації процесів - Розробка та впровадження ефективних стратегій маркетингу та брендуння - Підвищення уваги до використання відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих технологій
Середня	- Розширення виробничих можливостей через придбання додаткової землі	- Розвиток програми соціальної відповідальності підприємства для підтримки місцевих громад - Розширення каналів збуту - Використання маркетингових досліджень для адаптації продукції до змінних ринкових умов	- Використання сучасних аналітичних систем для прогнозування ринкових тенденцій та попиту - Розробка та впровадження програм з підвищення кваліфікації персоналу - Встановлення партнерських відносин з місцевими організаціями та громадськістю для підтримки бізнесу
Низька	- Потенційне залучення державної підтримки для розвитку підприємства	- Можливість входження на нові ринки та розширення географії збуту	- Посилення співпраці з іншими аграрними підприємствами для спільного виробництва та маркетингу

Джерело: Побудовано автором

помірним впливом, такі як збільшення виробництва, розширення асортименту продукції, а також впровадження програм лояльності для розширення клієнтської бази. Вони сприяють покращенню внутрішніх процесів та допомагають укріпити позиції на ринку. Можливості з середньою ймовірністю реалізації, такі як розширення каналів збуту, також заслуговують на увагу. Їх використання допоможе підприємству адаптуватися до ринкових змін та

розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Після аналізу можливостей необхідно приділити увагу зовнішнім загрозам, які можуть вплинути на діяльність компанії (Табл. 2.2). Виявлення цих ризиків допоможе заздалегідь підготуватися до можливих проблем та мінімізувати їх наслідки.

Таблиця 2.2 - Матриця загроз в Агрофірмі «Евріка»

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки реалізації загроз		
	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	- Повне або значне знищення врожаю - Загроза для життя та безпеки персоналу - Повна або часткова втрата ринків збуту	- Суттєве зниження врожаїв - Погіршення умов вирощування культур - Втрата деяких ключових партнерів	- Помірне зниження виробництва - Можливість тимчасових втрат виробництва - Тимчасові труднощі в забезпеченні сировиною
Середня	- Зміни, що призводять до припинення діяльності - Втрата ділової репутації через негативні медіа - Повна або часткова втрата доступу до ринків	- Суттєві труднощі у виробництві - Погіршення репутації підприємства - Погіршення умов фінансування	- Тимчасові втрати прибутку - Можливість втрати клієнтів або партнерів - Тимчасові труднощі у дистрибуції продукції
Низька	- Зміни, що призводять до серйозних правових проблем - Втрата ключового персоналу або керівництва - Повна або часткова зупинка виробництва	- Зміни в регуляторних умовах - Втрата деяких основних ресурсів або активів - Затримка в запуску нових продуктів або послуг	- Погіршення робочого середовища - Можливість тимчасових технічних проблем - Можливість невеликих затримок у виробництві

Джерело: Побудовано автором

Матриця загроз для Агрофірми «Евріка» показує, що найсерйозніші ризики пов'язані з високою ймовірністю реалізації загроз, таких як знищення врожаю, загроза для безпеки персоналу та втрата ринків збуту, що може призвести до критичного стану підприємства. Менш критичні, але все ж значні наслідки включають суттєве зниження врожаїв, погіршення умов вирощування та втрату ключових партнерів, що може створити важкий стан для діяльності компанії. Загрози з нижчою ймовірністю, хоча й матимуть легші наслідки, як тимчасові затримки у виробництві або погіршення робочого

середовища, все одно можуть негативно вплинути на продуктивність та фінансову стабільність підприємства, якщо не будуть вчасно враховані та попереджені.

Внутрішній аналіз також включає оцінку сильних сторін, які дають компанії конкурентні переваги, і слабких сторін, які можуть обмежувати її зростання (Табл. 2.3). Сильні сторони — це ресурси, навички та процеси, які підприємство використовує ефективно. Слабкі сторони, навпаки, вказують на внутрішні проблеми, які потребують уваги. Такий аналіз допомагає компанії зрозуміти, де вона найсильніша, і які аспекти вимагають покращення, щоб бути готовою до ринкових викликів.

Таблиця 2.3 – Оцінка сильних та слабких сторін Агрофірми «Евріка»

Чинники	Вагомість чинника	Вплив фактору на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Сильні сторони				
- Наявність бренду	2	3	+1	6
- Молода та перспективна команда	2	2	+1	7
- Хороша репутація серед клієнтів	3	3	+1	9
- Зручне географічне положення та кліматичні умови	3	3	+1	8
- Прибуткове підприємство	3	3	+1	9
- Достатність кваліфікованих кадрів	3	3	+1	7
- Великий асортимент товару	3	3	+1	7
- Якість продукції	3	3	+1	8
- Наявність сучасного обладнання	3	3	+1	7
- Наявність складських приміщень	2	2	+1	6
Слабкі сторони				
- Конкуренція на ринку	2	2	-1	7
- Відсутність сайту підприємства	3	2	-1	5
- Недосконалий маркетинг	2	2	-1	4
- Залежність від погодних умов	3	3	-1	9
- Відтік кадрів	1	1	-1	6
- Майже всі показники врожайності зменшились	3	3	-1	8

Джерело: Побудовано автором

Вивчення сильних та слабких сторін Агрофірми «Евріка» показує, що серед сильних сторін найбільш вагомими факторами – це хороша репутація серед клієнтів, прибутковість підприємства, якість продукції та зручне географічне положення, які мають високий рівень впливу на успіх компанії і є ключовими для її розвитку. Крім того, наявність сучасного обладнання, достатність кваліфікованих кадрів та широкий асортимент продукції також позитивно

впливають на організацію, забезпечуючи її стабільність та конкурентоспроможність. Серед слабких сторін найбільш вагомі негативні фактори – це залежність від погодних умов, яка є критичним ризиком для сільськогосподарської діяльності, та зменшення показників врожайності, що впливає на фінансові результати. Інші слабкі сторони, такі як відсутність сайту та недосконалий маркетинг, мають нижчий рівень впливу, але їх вирішення може суттєво покращити конкурентні позиції компанії на ринку.

Проведений аналіз ключових аспектів діяльності Агрофірми «Евріка» дозволяє отримати чітке уявлення про внутрішні сильні та слабкі сторони, а також про зовнішні можливості та загрози, які впливають на її розвиток. Вивчення сильних сторін, таких як хороша репутація, прибутковість, якість продукції та сучасне обладнання, демонструє конкурентні переваги компанії, які можуть бути використані для подальшого зростання. Одночасно, слабкі сторони, зокрема залежність від погодних умов і зниження врожайності, вказують на критичні ризики, які потребують уваги та вирішення.

Аналіз зовнішнього середовища також показав значні можливості для розвитку, включаючи розширення ринків збуту та впровадження нових продуктів, які відповідають потребам споживачів, що дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку. Водночас виявлені загрози, такі як ризик втрати врожаїв і конкуренція, можуть вплинути на стабільність бізнесу, якщо не будуть враховані в стратегії.

Отже, на основі цього аналізу ми можемо переходити до складання матриці SWOT (Табл. 2.4), яка дозволить інтегрувати виявлені сильні та слабкі сторони з зовнішніми можливостями і загрозами для розробки стратегічних рішень, що забезпечать подальший розвиток і стійкість компанії.

SWOT-аналіз Агрофірми «Евріка» показав, що агрофірма має значний потенціал для зростання завдяки своїм сильним сторонам, таким як хороша репутація, якість продукції, сучасне обладнання та прибутковість. Ці фактори дозволяють скористатися ринковими можливостями, такими як впровадження

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT- аналізу Агрофірми «Евріка»

SWOT	МОЖЛИВОСТІ • Можливість впровадження інноваційних технологій в виробництво • Розширення діяльності за рахунок відкриття нових ринків збуту • Залучення інвестицій для модернізації обладнання та розширення потужностей Розробка та впровадження нових продуктів, відповідних потребам споживачів	ЗАГРОЗИ • Повне або значне знищення врожаю • Загроза для життя та безпеки персоналу • Повна або часткова втрата ринків збуту • Втрата ділової репутації через негативні медіа
СИЛЬНІ СТОРОНИ • Репутація серед клієнтів • Зручне географічне положення та кліматичні умови • Прибуткове підприємство • Якість продукції • Великий асортимент товару • Наявність сучасного обладнання	<u>Як скористатися можливостями. Що відкриваються використовуючи сильні сторони господарства?</u> • Використовувати наявний бренд для розширення ринків збуту на нові території та введення нових продуктів. • Інвестувати в розробку веб-сайту підприємства для просування продукції та покращення маркетингових стратегій. • Використовувати прибуток для збільшення виробничих потужностей, для розробки нових продуктів та покращення якості продукції.	<u>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози</u> • Використання молоді та перспективної команди для впровадження інновацій та швидкої адаптації до змін на ринку. • Використання прибуткового підприємства для інвестування в технології, що допоможуть зменшити вплив погодних умов на виробництво, такі як зрошувана система.
СЛАБКІ СТОРОНИ • Залежність від погодних умов • Відтік кадрів • Майже всі показники врожайності зменшились	<u>Які слабкі сторони господарства можуть перешкодити скористатися можливостям</u> • Недостатня розвиненість маркетингу та відсутність веб-присутності можуть ускладнити просування продукції на нові ринки. • Відтік кадрів може обмежувати можливість підприємства швидко реагувати на зміни та реалізовувати нові ідеї.	<u>Яких загроз збільшених слабкими сторонами господарства потрібно найбільш побоюватися</u> • Недостатня реакція на зміни у погодних умовах може призвести до великих втрат врожаю та виробництва. • Погіршення репутації серед клієнтів через неефективний маркетинг може призвести до втрати лояльності та зменшення обсягів продажів.

Джерело: Побудовано автором

інноваційних технологій, розширення ринків збуту та розробка нових продуктів. Однак існують серйозні загрози, зокрема ризик втрати врожаю, безпекові проблеми та репутаційні ризики, які можуть негативно вплинути на бізнес.

Сильні сторони, зокрема прибутковість та інноваційна команда, можуть бути використані для нейтралізації загроз, пов'язаних з погодними умовами та необхідністю адаптації до змін. Проте слабкі сторони, такі як залежність від погодних умов, відтік кадрів і недостатній рівень маркетингу, можуть заважати використанню можливостей та підсилити вплив загроз. Особливо небезпечними є ризики, пов'язані зі зменшенням врожайності та втратами ринкових позицій через відсутність ефективного маркетингу і слабку реакцію на погодні умови.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Агрофірми «Евріка» через SWOT-матрицю дав чітке уявлення про можливості та загрози, які стоять перед підприємством, а також сильні та слабкі сторони, що визначають його розвиток. Проте для більш глибокого розуміння ринкових умов і зовнішніх факторів, що впливають на компанію, доцільно провести PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів на бізнес.

Поєднання результатів SWOT та PEST-аналізів забезпечує всебічну оцінку як внутрішніх можливостей і загроз, так і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність компанії. Це дозволяє комплексно підійти до розробки стратегії, враховуючи не лише внутрішні ресурси, але й глобальні ринкові та регуляторні зміни.

Наступним важливим кроком є проведення експертної оцінки факторів, яка дозволить систематизувати і кількісно оцінити вплив як позитивних, так і негативних чинників на розвиток агрофірми (Табл. 2.5). Це допоможе чітко зрозуміти пріоритети та визначити найважливіші напрямки для покращення або ризики, які потрібно мінімізувати. У цій таблиці експертами виступили: науковці та викладачі аграрних університетів, що спеціалізуються на

економіці сільського господарства, представники підприємств, які працюють у сфері агробізнесу, експерти з ринку аграрної продукції.

Таблиця 2.5 Експертна оцінка факторів Агрофірми «Евріка»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка
		1	2	3	
Політичні фактори					
Військовий стан	3	5	5	5	5
Бюджет на наступний рік	2	3	2	4	3
Нові положення податкового кодексу (в сфері аграрної галузі)	2	4	4	3	3,7
Європейський напрямок розвитку країни	1	4	4	4	4
Міграція населення	2	5	4	5	4,7
Програми підтримки внутрішнього ринку праці	2	4	4	4	4
Економічні фактори					
Зміна податкових ставок та умов оподаткування	2	4	3	3	3,3
Інфляція	2	4	4	5	4,3
Дотації	2	5	5	4	4,7
Рівень фінансування державних програм	2	3	4	4	3,7
Зростання попиту	3	4	5	5	4,7
Розмір мінімальної заробітної плати	2	4	5	4	4,3
Вартість сировини	3	5	5	5	5
Вартість енергоносіїв	2	4	5	5	4,7
Вартість транспортних засобів	3	5	5	4	4,7
Курс нац. Валюти	3	5	5	3	4,3
Соціальні фактори					
Демографічна криза	3	5	5	5	5
Рівень соціальної підтримки переміщених осіб	2	4	5	3	4
Зміна структури доходу	2	4	4	5	4,3
Технологічні					
Нові технології	3	4	4	3	3,7
Наявність кваліфікованих кадрів	3	4	4	4	4
Нове обладнання	2	5	5	4	4,7
ІТ технології	3	3	3	2	2,7
Програмне забезпечення	2	4	3	3	3,3
Загальний підсумок	56	101	102	96	

Джерело: Побудовано автором

Експертна оцінка факторів показує, що найбільший вплив на агрофірму «Евріка» мають політичні та економічні чинники, зокрема військовий стан, інфляція, дотації та вартість сировини й енергоносіїв. Ці фактори отримали високі середні оцінки, що свідчить про їхній критичний вплив на стабільність та розвиток підприємства. Економічні зміни, зокрема зростання попиту та

податкові ставки, також мають значний вплив, що вимагає від компанії уважного планування своїх фінансових та виробничих процесів.

Соціальні та технологічні фактори, як-от демографічна криза та нові технології, також відіграють важливу роль, хоча їхній вплив є дещо менш вираженим. Особливо варто звернути увагу на технологічні інновації та наявність кваліфікованих кадрів, які можуть стати важливими інструментами для подолання викликів, що постають перед підприємством.

Загальний підсумок експертної оцінки показує, що агрофірмі необхідно зосередитися на адаптації до зовнішніх економічних та політичних змін, а також на впровадженні сучасних технологій для збереження конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного середовища.

Щоб краще зрозуміти, як саме зовнішні фактори впливають на бізнес-середовище і як компанії варто реагувати на них, необхідно провести PEST-аналіз (Табл. 2.6). Цей аналіз допоможе систематизувати та глибше оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на агрофірму, і стане основою для розробки стратегії, яка дозволить ефективно протистояти зовнішнім викликам.

Таблиця 2.6 PEST-аналіз Агрофірми «Евріка»

Політичні фактори	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дія
1	2	3	4
Військовий стан	Збільшення витрат на оборону може призвести до перерозподілу бюджетних коштів, включаючи ті, які були призначені для підтримки сільськогосподарського сектору.	Зменшення замовлень або зупинення деяких проектів через економічну нестабільність та невизначеність.	Оцінка можливостей диверсифікації сільськогосподарського бізнесу, щоб зменшити залежність від внутрішнього та зовнішнього ринків. Пошук інших джерел фінансування та партнерів для підтримки в разі скорочення бюджету.
Бюджет на наступний рік	Зміни у фінансуванні сільськогосподарських програм та проектів, що може вплинути на розвиток та підтримку сільського господарства.	Зміни у фінансуванні проектів та ініціатив, можливі скорочення витрат або збільшення інвестицій в ключові галузі.	Ретельний аналіз фінансового плану та скорочення нестратегічних витрат. Звертання за консультаціями до фінансових експертів для пошуку альтернативних джерел фінансування.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Нові положення податкового кодексу (в сфері аграрної галузі)	Зміни в оподаткуванні можуть вплинути на прибутковість сільськогосподарських підприємств та їх рішення стосовно виробництва та інвестицій.	Перегляд оподаткування аграрних підприємств та зміни в стратегії фінансового планування.	Консультації з податковими експертами щодо оптимізації податкових обов'язків та пошуку способів мінімізації впливу нових положень. Розгляд можливостей для участі в програмах підтримки сільського господарства.
Європейський напрямок розвитку країни	Зміни у торгівлі та регулюванні можуть вплинути на експорт та імпорт аграрної продукції, а також на впровадження європейських стандартів виробництва.	Розширення можливостей для міжнародного бізнесу та зміни в регуляторному середовищі.	Вивчення вимог та стандартів Європейського ринку та адаптація виробництва до них. Пошук нових ринків збуту та партнерств з європейськими підприємствами.
Міграція населення	Зміни в робочій силі та ринку праці в сільському господарстві.	Зміни в робочій силі та потребах ринку праці.	Програми навчання та залучення місцевої робочої сили. Розвиток умов для комфортного проживання та роботи в сільській місцевості.
Програми підтримки внутрішнього ринку праці	Вплив на доступність та якість робочої сили в сільському господарстві.	Покращення доступу до кваліфікованих працівників та можливостей для розвитку персоналу.	Участь у програмах підтримки для забезпечення доступу до кваліфікованих працівників.
Економічні фактори	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дія
Зміна податкових ставок та умов оподаткування	Вплив на оподаткування доходів сільськогосподарських підприємств та обраних стратегій оподаткування.	Вплив на фінансовий стан компанії, можливість перегляду стратегії оподаткування.	Перегляд фінансової стратегії та пошук оптимальних моделей оподаткування. Активна участь у лобіюванні та вплив на формування податкової політики.
Інфляція	Збільшення вартості виробництва та цін на сільськогосподарські продукти.	Надання додаткових ресурсів для управління витратами та цінами на товари та послуги.	Розгляд можливостей для оптимізації ланцюга постачання та зменшення витрат. Пошук альтернативних джерел ефективних та економічних ресурсів.
Дотації	Зміни в умовах отримання державної підтримки для сільськогосподарських підприємств.	Зміни в умовах отримання державної підтримки.	Пошук та участь в програмах дотацій для забезпечення фінансової підтримки. Диверсифікація виробництва та ринків для зменшення залежності від державних дотацій.

1	2	3	4
Рівень фінансування державних програм	Вплив на реалізацію програм розвитку сільського господарства та інфраструктури.	Можливість участі в нових програмах або втрати підтримки для деяких існуючих проектів.	Участь у лобіюванні та співпраця з іншими галузями для захисту фінансування програм розвитку.
Зростання попиту	Зміни в обсягах виробництва та потребах у ринку сільськогосподарської продукції.	Потреба в збільшенні виробництва та постачання товарів або послуг.	Розширення виробництва та підвищення ефективності для забезпечення потреб ринку. Аналіз ринкових тенденцій та адаптація виробництва до змін у смакових уподобаннях споживачів.
Розмір мінімальної заробітної плати	Вплив на вартість праці та витрати виробництва в аграрному секторі.	Збільшення витрат на оплату праці та можливі зміни в стратегії управління персоналом	Оптимізація робочих процесів та виробничих систем для збереження конкурентоспроможності при збільшенні витрат на працю. Розгляд можливостей для підвищення ефективності роботи з врахуванням нового рівня мінімальної зарплати.
Вартість сировини	Зміни в оплаті сировини та інших витрат на виробництво.	Зміни в вартості виробництва та логістики.	Диверсифікація джерел постачання сировини та енергоресурсів. Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація логістичних ланцюгів.
Вартість енергоносіїв	Зміни в оплаті сировини та інших витрат на виробництво.	Зміни в вартості виробництва та логістики.	Диверсифікація джерел постачання сировини та енергоресурсів. Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація логістичних ланцюгів.
Вартість транспортних засобів	Зміни в оплаті сировини та інших витрат на виробництво.	Зміни в вартості виробництва та логістики.	Диверсифікація джерел постачання сировини та енергоресурсів. Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація логістичних ланцюгів.
Курс нац. валюти	Вплив на вартість імпорتنих і експортних операцій сільськогосподарського сектору.	Вплив на вартість імпорتنих і експортних операцій, можливість реорганізації фін. стратегій.	Застосування фінансових стратегій для мінімізації впливу валютних коливань. Збереження резервів та фінансового забезпечення для подолання валютних ризиків.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Соціальні фактори	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дія
Демографічна криза	Зміни в робочій силі та ринку споживчих товарів і послуг.	Зміни в робочій силі та ринку споживчих товарів та послуг.	Розвиток програм та ініціатив для залучення молодого покоління до аграрного сектору. Участь у соціальних програмах та ініціативах для поліпшення умов життя на сільських територіях.
Рівень соціальної підтримки переміщених осіб	Вплив на можливість залучення працівників, які могли б займати робочі місця в аграрному секторі.	Вплив на рекрутацію та управління персоналом, можливе залучення нових талантів.	Розробка програм інтеграції для переміщених осіб та їх залучення до сільського господарства. Участь у діалозі з урядовими та неприбутковими організаціями для покращення соціальної підтримки.
Зміна структури доходу	Вплив на ринкову стратегію та споживчий попит на сільськогосподарські продукти.	Можливість перегляду стратегії маркетингу та продажів, адаптація до змін в споживчому попиті.	Аналіз та адаптація стратегії маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності в нових умовах. Розробка продуктів, які відповідають новим стандартам та попиту.
Технологічні фактори	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дія
Нові технології	Впровадження сучасних технологій виробництва, таких як сільськогосподарські дрони, автоматизовані системи поливу та роботизоване обладнання для обробки землі, що призводить до підвищення ефективності та збільшення врожаю.	Можливість впровадження передових технологій у виробничий процес для підвищення ефективності та якості продукції.	Дослідження і впровадження нових сортів рослин та гібридів, що дозволяють отримувати врожаї з високою стійкістю до шкідників та негоди. Використання дронів та сучасних систем моніторингу, щоб ефективно контролювати стан полів та здоров'я рослин, оптимізувати використання ресурсів.
Наявність кваліфікованих кадрів	Потреба у фахівцях, які володіють навичками в галузі інформаційних технологій, агротехнік та систем автоматизації.	Потреба у утриманні висококваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними навичками для роботи з новими технологіями.	Розвиток навчальних програм та курсів для підготовки фахівців в області агротехнік та використання сучасних технологій. Участь в програмах стажування та обміну досвідом для забезпечення постійного навчання.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Нове обладнання	Інвестиції в нові сільськогосподарські машини та обладнання, такі як сучасні комбайни, трактори з GPS-навігацією та сільськогосподарські робочі роботи.	Можливість інвестувати в сучасне обладнання для виробництва, що може призвести до покращення продуктивності та зниження витрат.	Інвестиції в сучасні трактори, комбайни та сільськогосподарські машини, які ефективно використовують ресурси та забезпечують високу продуктивність. Застосування робототехніки та автоматизації виробничих процесів для підвищення ефективності праці та зменшення витрат на робочу силу.
ІТ технології	Застосування інформаційних технологій для моніторингу виробництва, управління запасами, та взаємодії зі споживачами.	Використання інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та взаємодії з клієнтами.	Використання систем геоінформаційного моніторингу для точного планування виробництва та визначення оптимальних зон для вирощування культур. Розробка та впровадження сільськогосподарських мобільних додатків для забезпечення швидкого та зручного обміну інформацією між фермерами та партнерами.
Програмне забезпечення	Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування виробництва, обробки даних та ведення обліку сільськогосподарської діяльності.	Розгляд можливостей використання спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки виробничих та адміністративних процесів.	Використання фермерського програмного забезпечення для планування виробництва, обліку ресурсів та аналізу даних. Розробка власних програм для моніторингу та оптимізації робочих процесів у виробництві.

Джерело: Побудовано автором

В результаті проведеного PEST-аналізу ми бачимо, що агрофірма «Евріка» функціонує в умовах впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Політична нестабільність, зокрема військовий стан та зміни у фінансуванні сільськогосподарських програм, вимагають гнучкості та адаптації бізнесу.

Економічні чинники, такі як інфляція та вартість сировини, змушують переглядати ланцюги постачання та оптимізувати витрати. Крім того, соціальні фактори, включаючи міграцію та демографічні проблеми, вимагають активної роботи з підвищенням кваліфікації персоналу та участі в програмах соціальної підтримки.

Зі сторони технологій, інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності виробництва, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Таким чином, «Евріка» повинна впроваджувати нові технології та інвестувати у сучасне обладнання, водночас розвиваючи кадровий потенціал для їх використання.

Висновки з аналізу показують необхідність впровадження стратегій, які дозволять компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи стійкість та ефективність у веденні бізнесу.

З огляду на результати аналізів і матриць підприємство «Евріка» знаходиться на етапі, коли зовнішні та внутрішні чинники суттєво впливають на її стратегії та операційну діяльність.

Політична нестабільність та економічні коливання створюють виклики для фінансової стійкості, проте підприємство має можливість знизити ризики через диверсифікацію ринків і продуктів, оптимізацію витрат і пошук альтернативних джерел фінансування. Інфляція, зростання вартості сировини та енергоносіїв вимагають оптимізації виробничих процесів і впровадження енергоефективних рішень. Соціальні зміни, зокрема демографічна криза та міграція, можуть бути компенсовані залученням кваліфікованих кадрів і розвитком програм навчання.

В цілому, для успішної адаптації до зовнішніх змін агрофірма має фокусуватися на збільшенні своєї гнучкості, підвищенні ефективності та модернізації виробничих і управлінських процесів, що забезпечить стабільність і зростання навіть в умовах високої невизначеності.

2.2 Діагностика виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Оцінка ресурсної бази є ключовим елементом аналізу діяльності підприємств, оскільки ресурси є основою для досягнення стратегічних та операційних цілей. Для агрофірм ресурси охоплюють не лише основні засоби та виробничі потужності, а й фінансовий потенціал та технологічні

можливості.

Для аналізу ефективності діяльності агрофірми важливим є оцінка її забезпеченості виробничими ресурсами. Це дає можливість визначити, наскільки підприємство укомплектоване необхідними засобами для здійснення сільськогосподарської діяльності, а також виявити можливі диспропорції чи обмеження в ресурсах, що можуть впливати на продуктивність.

Таблиця 2.7 - Забезпеченість виробничими ресурсами Агрофірми «Евріка» (

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2019р.
Площа сільськогосподарських угідь, га.	707,8	1 534,6	1 291	1 519,7	1 223	172,8
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, всього, осіб	291	199	199	169	178	61,2
Вартість основних засобів, тис. грн.	46 576	37 515	32 453	45 998	41 273	88,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн. на 100 га сільськогосподарських угідь	16005,5	18851,8	16308	27217,8	23187,1	144,9
Капіталоозброєність, тис. грн. на 1 с/г працівника	160,1	188,5	163,08	272,2	231,9	144,9

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз забезпеченості агрофірми виробничими ресурсами за 2019–2023 роки демонструє суттєві зміни у використанні ключових показників. Площа сільськогосподарських угідь за період зросла на 72,8%, що свідчить про розширення земельного фонду підприємства. Проте останніми роками площа має тенденцію до зниження, що може впливати на виробничий потенціал. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 38,8%, що свідчить про зменшення трудових ресурсів. Це може бути наслідком автоматизації виробництва або оптимізації персоналу. Вартість основних засобів зменшилася на 11,4% порівняно з 2019 роком, що може вказувати на недостатні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Капіталозабезпеченість збільшилася на 44,9%, що є позитивною тенденцією,

адже підприємство краще використовує наявні ресурси щодо земельного фонду. Капіталоозброєність також зросла на 44,9%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів на одного працівника. Загалом, зростання капіталозабезпеченості та капіталоозброєності свідчить про ефективніше використання ресурсів, проте скорочення чисельності працівників і вартості основних засобів може вказувати на необхідність перегляду стратегії інвестицій та розвитку.

Перед тим, як перейти до аналізу ефективності виробництва, доцільно розглянути склад та структуру посівних площ Агрофірми «Евріка» (ТОВ) (Табл. 2.8). Це допоможе зрозуміти, яким чином розподіляються земельні ресурси підприємства між основними культурами та як змінюється їхня частка в загальній площі.

Розглянемо показники, представлені в таблиці, щоб визначити, які культури мають пріоритет і як розподіл площі впливає на фінансові результати та виробничі показники агрофірми. Зернові та зернобобові культури займають значну частку посівних площ, коливаючись від 42,7% у 2020 році до 60,2% у 2019 році. У середньому за період їхня частка становить 51,1%. Найбільша частка в цій категорії належить озимій пшениці, яка щороку займає від 25,8% до 42,7% посівної площі. Технічні культури показують значні коливання у структурі площ: від 11,9% у 2019 році до 47,6% у 2022 році. У середньому їх частка становить 24,7%. Основну частку в цій групі займають соняшник та озимий ріпак. Овочеві культури відкритого ґрунту також займають значну площу, однак їхня частка поступово зменшувалася з 27,2% у 2019 році до 9,5% у 2022 році, із середнім значенням 23,8% за період. У цій категорії лідирують помідори, які займають від 6,8% до 10,7% у різні роки. Баштанні культури мають найменшу площу посівів, що варіюється від 0,03% до 0,7%.

Загалом, дані таблиці відображають структуру посівних площ та зміну пріоритетів у виборі культур протягом аналізованого періоду, що дозволяє оцінити стратегічні зміни в управлінні посівами та адаптацію агрофірми до ринкових умов та зовнішніх факторів.

Таблиця 2.8 - Склад та структура посівної площі в Агрофірмі «Евріка»

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2019-2023 р. в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Зернові та зернобобові	914	60,2	680	42,7	788	50,9	655	42,9	935	58,6	794,4	51,1
з них: - пшениця озима	392	25,8	429	26,9	629	40,7	468	30,7	682	42,7	520	33,4
-ячмінь озимий	275	18,1	168	10,6	138	8,9	187	12,3	208	13,04	195,2	12,6
-ячмінь ярий	-	-	33	2,1	16	1,04	-	-	-	-	-	-
-квасоля	2	0,1	22	1,4	5	0,3	-	-	45	2,8	-	-
-нут	123	8,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-сочевиця	50	3,3	28	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-
-горох	72	4,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Технічні культури	182	11,9	493	30,9	306	19,8	726	47,6	217	13,6	384,8	24,7
з них: -гірчиця	-	-	79	4,9	-	-	-	-	-	-	-	-
6-ріпак озимий	94	6,2	190	11,9	146	9,5	236	15,5	170	10,7	167,2	10,8
-соняшник	88	5,8	224	14,1	160	10,4	490	32,1	47	2,95	201,8	12,97
Культури овочеві відкритого ґрунту	413,04	27,2	413,2	25,9	445,12	28,8	144,75	9,5	436,72	27,4	370,566	23,8
з них: -капуста головчаста	2,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2	2	0,1	2,4	0,2
-кріп	2	0,1	2	0,1	2	0,1	0,5	0,03	1	0,06	1,5	0,1
-петрушка листовата	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03
-селера листовата та стеблова	-	-	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03	0,5	0,03	-	-
-перець стручковий солодкий	0,7	0,05	0,7	0,04	2,9	0,1	0,9	0,1	0,8	0,05	1,2	0,1
-огірки та корнішони	7,8	0,5	9	0,6	7,8	0,5	2,7	0,2	2,6	0,2	5,98	0,4
-баклажани	-	-	1,5	0,1	2	0,1	0,4	0,03	0,2	0,01	-	-
-помідори	150	9,9	150	9,4	165	10,7	103	6,8	165,05	10,3	146,61	9,4
-гарбузи столові	3	0,2	-	-	-	-	-	-	7	0,4	-	-
-кабачки столові	25	1,7	35	2,2	20	1,3	0,5	0,03	25	1,6	21,1	1,4
-часник	1	0,07	1	0,1	1	0,1	1	0,07	1	0,06	1	0,1
-цибуля ріпчаста	4	0,3	4	0,3	3,3	0,2	2,7	0,2	5,29	0,3	3,858	0,3
-горох зелений	210	13,8	201	12,6	232	15,01	25	1,6	220	13,8	177,6	11,4
-морква столова	3,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2	3,4	0,2	2,88	0,2
-буряк столовий	1	0,07	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1,15	0,07	1,03	0,1
-редиска	0,04	0,002	-	-	0,12	0,01	0,05	0,003	0,23	0,01	-	-

Продовження табл. 2.10

1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
-хрін звичайний	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,1	1	0,06	1,6	0,1
Культури баштанні продовольчі	10	0,7	6	0,4	6,5	0,4	0,5	0,03	7	0,4	6	0,4
-кавуни	8	0,5	5	0,3	5	0,3	0,25	0,02	6	0,4	4,85	0,3
-дині	2	0,1	1	0,06	1,5	0,1	0,25	0,02	1	0,06	1,15	0,1
Всього посівів	1519,04	100	1592,2	100	1545,6	100	1526,25	100	1595,72	100	1555,766	100

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємств

Рисунок "Склад та структура посівної площі Агрофірми «Евріка» (ТОВ)" (Рис. 2.1) наочно відображає розподіл земельних площ підприємства між основними групами культур за аналізований період.

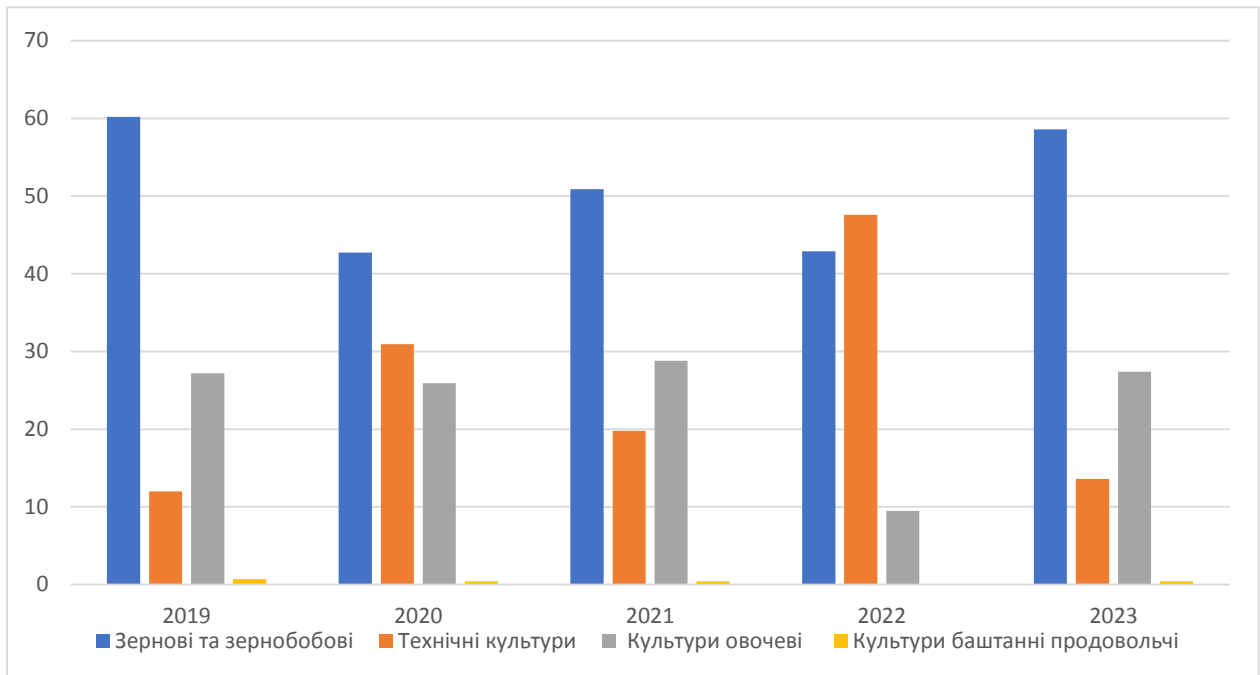


Рисунок 2.1 - Склад та структура посівної площі Агрофірми «Евріка», %

Джерело: Побудовано автором на основі звітності підприємства

Завдяки візуалізації можна чітко простежити, які культури займали найбільшу частку в загальній площі, а також побачити зміни в структурі посівів, зокрема збільшення чи зменшення питомої ваги окремих видів культур.

Для повного розуміння виробничої діяльності підприємства важливо проаналізувати обсяги виробництва основних видів продукції. У таблиці 2.9 наведені показники, що відображають динаміку та масштаби виробництва ключових культур. Це дозволяє оцінити продуктивність підприємства, виявити сезонні коливання або зміну пріоритетів у виробництві. Цей аналіз дозволяє виявити сильні й слабкі сторони в структурі виробництва, а також оцінити стратегію підприємства в розрізі різних видів культур.

Як результат ми бачимо наступне:

1. Зернові та зернобобові культури продемонстрували зростання на 52,1% у 2023 році порівняно з 2019 роком, досягнувши 55 065,5 центнерів. Це

Таблиця 2.9 - Обсяги виробництва основних видів продукції в Агрофірми «Евріка», ц

	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2019 р.
Зернові та зернобобові	36 208	31 998,8	49 163,5	35 556,29	55 065,5	152,1
з них: - пшениця озима	20 341	16 400,4	37 096,4	20 583	39 717,3	195,3
- ячмінь озимий	12 617,2	14 638,4	11 530,5	14 973,29	14 463	114,6
-Ячмінь ярий	-	355,6	451	-	-	-
-квасоля	31	321	85,6	-	885,2	2855,6
-нут	522	-	-	-	-	-
-сочевиця	891,2	283,4	-	-	-	-
-горох	1 805,6	-	-	-	-	-
Культури технічні	3 662,8	11 003,6	10 669,2	16 471,15	7 122,8	194,5
з них: -Соняшник	307,6	5 292,8	5 332	10 084,2	1 846,	600,1
-Гірчиця	-	369	-	-	-	-
-Ріпак озимий	3 355,2	5 341,8	5 337,2	6 386,95	5 276,8	157,3
Культури овочеві відкритого ґрунту	119 114,3	118 218,2	132 622,3	54 125,66	92 208,9	77,4
з них:-Капуста головчаста	997	1 273,3	1 443	1 570,5	1 018,7	102,2
-Кріп	54,9	56,8	115,8	148,44	12,8	23,3
-Петрушка листкова	5,9	10,3	9	4,75	7,2	122,03
-Селера листкова та стеблова	-	16,7	10,3	3,87	9,6	-
-Перець стручковий солодкий	259,5	333,4	851,2	600,04	362,9	139,9
- Огірки та корнішони	2 346,7	2 244,9	2 513,7	663,09	851,9	36,3
-Баклажани	-	365,9	1 304,8	151,44	59,1	-
-Помідори	98 032,9	87 341,2	103 926,7	46 369,37	68 724,6	70,1
-Гарбузи столові	995,5	-	-	-	2 405,3	241,6
-Кабачки столові	4 061,8	14 297,1	10 096,8	138,84	6 448,6	158,8
-Часник	16,2	29,2	43	39,48	30,9	190,6
-Цибуля ріпчаста	1 524	1 974,4	1 458	1 163,68	1 764,1	115,8
-Горох зелений	9 136,2	8 374,6	8 347,5	1 046,76	8 577,7	93,9
-Морква столова	1 250,1	1 312,5	1 894,5	1 635,4	1 480,1	118,4
-Бурак столовий	347,9	518	489,7	562,3	429,3	123,4
-Редиска	8,6	-	19,6	1,61	14,14	164,4

Продовження табл. 2.9

-Хрін звичайний	77,1	69,9	98,7	26,09	12,02	15,6
Культури баштанні продовольчі	1 659,2	1 556,2	1 497	95,4	1 138,	68,6
-Кавуни	1 366,9	1 360,4	1 241	75,7	997,5	72,975
-Дині	292,3	195,8	256	19,7	140,5	48,1

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

говорить про стабільний попит і важливу роль зернових у структурі виробництва підприємства. Зокрема, обсяги виробництва ячменю озимого показали значне зростання на 14,6%, в той час як озима пшениця також зросла на 95,3%.

2. Технічні культури, хоча і показали певне коливання, загалом збільшились на 94,5% від рівня 2019 року. Це вказує на те, що їх частка у виробництві збільшилась. Особливо помітним є спад у виробництві соняшнику, який збільшився на 500%, що може бути наслідком зміни пріоритетів у виробничій стратегії або коливання ринкових цін. Також, ріпак озимий демонструє помітне зростання на 57%, що може вказувати на його підвищену рентабельність або попит на ринку.

3. Овочеві культури відкритого ґрунту показують значне скорочення в обсягах виробництва від рівня 2019 року. Серед них найбільший спад показали помідори (70,1%), хоча вони все ще залишаються основною овочевою культурою. Виробництво таких культур перець стручковий солодкий, гарбузи столові, кабачки столові, часник і морква збільшились.

4. Баштанні продовольчі культури показують загальне зниження обсягів виробництва від рівня 2019 року, що свідчить про значне скорочення площ під ці культури або зниження попиту на них.

Загалом, збільшення обсягів по окремих культурах вказує на ефективність їх вирощування, тоді як спад по деяких групах, таких як овочеві і баштанні культури, вказує на необхідність корекції або зміни стратегічного підходу до вирощування цих культур.

Урожайність є важливим показником ефективності аграрного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його прибутковість. Завдяки цьому показнику підприємство може обрати культури з високим потенціалом прибутковості та стабільного виробництва, що також позитивно впливає на соціально-економічний розвиток регіону. Урожайність є базою для планування ефективної структури посівів та забезпечення фінансової стійкості. Її дослідження допомагає адаптувати діяльність підприємства до

сучасних викликів, включаючи ринкові та природні ризики. Таблиця 2.10 представляє показники врожайності основних сільськогосподарських культур, вирощуваних Агрофірмою «Евріка» (ТОВ). Вона відображає динаміку врожайності для різних культур за роками, що дозволяє простежити загальні тенденції.

Таблиця 2.10 - Урожайність сільськогосподарських культур в Агрофірмі «Евріка», ц/га

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Зернові та зернобобові	39,6	47,06	62,4	54,3	58,9	148,7
з них: - пшениця озима	51,9	38,2	58,98	43,98	58,2	112,2
-ячмінь озимий	45,9	87,1	83,6	80,07	69,5	151,5
-ячмінь ярий	-	10,8	28,2	-	-	-
-квасоля	15,5	14,6	17	-	19,7	127,1
-нут	4,2	-	-	-	-	-
-сочевиця	17,8	10,1	-	-	-	-
-горох	25,08	-	-	-	-	-
Технічні культури	20,1	22,3	34,9	22,7	32,8	163,1
з них: -гірчиця	-	4,7	-	-	-	-
-ріпак озимий	35,7	28,1	36,6	27,06	31,04	86,97
-соняшник	3,5	23,6	33,3	20,6	39,3	1122,9
Культури овочеві відкритого ґрунту	288,4	286,1	297,95	373,9	211,3	73,3
з них: -капуста головчаста	398,8	509,3	627,4	628,2	509,4	127,7
-кріп	27,5	28,4	57,9	296,9	12,79	46,6
-петрушка листовата	11,8	20,6	18	9,5	14,4	122,03
-селера листовата та стеблова	-	33,4	20,6	7,7	19,2	-
-перець стручковий солодкий	370,7	476,3	293,5	666,7	453,6	122,4
-огірки та корнішони	300,9	249,4	322,3	245,6	327,7	108,9
-баклажани	-	243,9	652,4	378,6	295,5	-
-помідори	653,6	582,3	629,9	450,2	416,4	63,7
-гарбузи столові	331,8	-	-	-	343,6	103,6
-кабачки столові	162,5	408,5	504,8	277,7	257,9	158,7
-часник	16,2	29,2	43	39,5	30,9	190,6
-цибуля ріпчаста	381	493,6	441,8	430,99	333,5	87,5
-горох зелений	43,5	41,7	35,98	41,9	39	89,6
-морква столова	357,2	525	757,8	654,2	435,3	121,9
-буряк столовий	347,9	518	489,7	562,3	373,3	107,3
-редиска	215	-	163,3	32,2	61,5	28,6
-хрін звичайний	38,6	34,95	49,4	26,09	12,02	31,2
-кавуни	170,9	272,08	248,2	302,8	166,3	97,3
-дині	146,2	195,8	170,7	78,8	140,5	96,1

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Таблиця демонструє різноспрямовану динаміку врожайності окремих культур за досліджуваний період. Короткий огляд по основних групах культур та їх продуктивності дозволяє краще зрозуміти, як змінювалися показники врожайності. Зернові та зернобобові культури: врожайність у 2023 році

виявилася вищою на 48,7% порівняно з 2018 роком. Це загальне зростання можна пояснити вдосконаленням агротехнологій, зокрема введенням сучасних сортів зернових, які краще адаптовані до кліматичних умов, та оптимізацією сівозміни. Наприклад, врожайність озимого ячменю зросла на 51,5%, що може свідчити про поліпшення методів обробітку ґрунту, використання добрив або більш ефективного планування сівозміни. Технічні культури: врожайність технічних культур зросла на 63,1% порівняно з 2019 роком. Зокрема, показник врожайності соняшнику в 2023 році досягнув 1122,9% від рівня 2019 року. Цей ріст можна пояснити введенням більш стійких до посухи та шкідників сортів, а також модернізацією техніки для обробки. Такі зміни могли зменшити залежність врожаю від погодних умов та покращити продуктивність. Овочеві культури відкритого ґрунту: Загальна врожайність овочевих культур значно зменшилася, досягнувши в середньому лише 73,3% від рівня 2019 року. Причини такого спаду можуть бути комплексними. Висока врожайність 2019 року могла бути результатом сприятливих кліматичних умов або більшого акценту на виробництво овочів. Згодом можливо сталося перенесення частини ресурсів на зернові та технічні культури. Так, врожайність помідорів знизилася до 63,7%, цибуля ріпчаста — до 87,5%, а горох зелений – до 89,6% що може бути спричинено зменшенням інвестицій у захист овочевих культур від шкідників, недостатнім поливом або ж несприятливими умовами зберігання. Складні погодні умови в певні роки також могли значно вплинути на врожайність овочів, які мають високі вимоги до вологості та температури.

2.3. Аналіз економічної результативності управління розвитком виробничого потенціалу підприємства

Аналіз поточного стану виробничого потенціалу підприємства є відправною точкою для оцінки ресурсів та можливостей, необхідних для ефективного виконання виробничих завдань.

Для більш глибокого розуміння стану ресурсної бази підприємства важливо проаналізувати фінансові результати його діяльності. Наведені нижче показники демонструють динаміку ключових фінансових результатів агрофірми «Евріка» (ТОВ) за досліджуваний період, що дозволяє оцінити її поточний економічний стан, здатність до генерації доходів та рівень ефективності використання ресурсів (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка фінансових результатів діяльності Агрофірми «Евріка», тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р. (+;-) до 2023р.	
						Тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	138 175	158 949	192 382	310 195	156 569	18 394	113,3
Собівартість реалізованої продукції	134 422	137 719	126 389	186 579	157 500	23 078	117,2
Валовий прибуток (збиток)	3 753	21 230	65 993	123 616	931	-2 822	24,8
Інші операційні доходи	4 064	3 837	4 194	93 814	24 432	20 368	601,2
Адміністративні витрати	4 653	5 137	5 950	6 518	8 618	3 965	185,2
Витрати на збут	947	1 062	1 087	3 628	1 415	468	149,4
Інші операційні витрати	4 357	4 051	4 316	48 237	7 036	2 679	161,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	(2 140)	14 817	58 834	159 047	6 432	4 292	300,6
Інші фінансові доходи	1 538	1 831	-	859	1 757	219	114,2
Інші доходи	888	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	13 604	11 925	5 960	5 750	6 596	-7 008	48,5
Інші витрати	1 223	-	-	-	-	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

На підставі поданих даних про динаміку фінансових результатів агрофірми «Евріка» за період з 2019 по 2023 рік можна зробити такі висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 18 394 тис. грн., що вказує на незначне зростання виручки за аналізований період. Однак у 2022 році спостерігався пік доходу, що може бути пов'язане з тимчасовими, сприятливими умовами на ринку.

2. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 17,2%, або на 23 078 тис. грн, що може свідчити про зростання витрат на виробництво, ймовірно

через підвищення цін на ресурси та подорожчання виробничих процесів.

3. Валовий прибуток значно скоротився на 75,2 %, що призвело до негативного значення у 2023 році.

4. Фінансовий результат від операційної діяльності також показав збільшення на 300,6%, що підтверджує позитивну тенденцію в операційній рентабельності підприємства.

5. Адміністративні та операційні витрати значно зросли, що вказує на збільшення витрат, пов'язаних з управлінням та операційною діяльністю підприємства.

У сукупності динаміка показників за аналізований період свідчить про зниження загальної фінансової ефективності підприємства.

Для більш глибокого розуміння грошових потоків підприємства необхідно детально розглянути структуру надходжень від реалізації продукції. У таблиці 2.12 представлено розподіл доходів за основними джерелами, що дозволяє оцінити, які види продукції або послуг приносять найбільшу частку доходу. Цей аналіз допоможе виявити ключові сегменти, які визначають фінансову стабільність і рентабельність діяльності підприємства.

Аналізуючи структуру грошових надходжень від реалізації продукції агрофірми «Евріка» ТОВ за період з 2019 по 2023 рік, можна відзначити такі тенденції:

1. Зернові та зернобобові культури залишаються основним джерелом доходів підприємства, складаючи в середньому 57,3% загального обсягу надходжень за аналізований період. Однак, їх частка поступово зменшувалася, і в 2023 році вона знизилася до 33,1%. Це може свідчити про зміни в структурі виробництва або про зниження попиту на ці культури.

2. Олійні культури (особливо ріпак і соняшник) посідають друге місце за обсягом надходжень, що в середньому складає 35,998% від загального доходу. Спостерігається поступове зростання надходжень від цих культур, що свідчить про їх високу рентабельність і попит на ринку.

3. Овочеві культури хоч і мають незначну частку в структурі доходів (у

Таблиця 2.12 - Структура грошових надходжень від реалізації продукції в Агрофірмі «Евріка»

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2019-2023 роки	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
Зернові та зернобобові	22 246	67,2	18 525	53,4	44 634	57,4	26 407	44,4	42 323	33,1	30827	57,3
з них: - пшениця	14 581	44	10 107	29,1	31 998	41,1	16 546	27,9	35 196	27,5	21685,6	40,3
- ячмінь	5 402	16,3	6 874	19,8	12 452	15,9	9 842	16,6	7 084	5,5	8330,8	15,5
- просо	-	-	1 323	3,8	-	-	-	-	-	-	264,6	0,5
-культури зернобобові сушені	2 263	6,8	220	0,6	183	0,2	18	0,03	-	-	536,8	0,998
Насіння культур олійних	7 502	22,7	13 111	37,8	29 578	38,003	25 044	42,2	21 606	16,9	19368,2	35,998
з них: -насіння ріпаку й кользи	3 512	10,6	5 840	16,8	8 428	10,8	14 446	24,3	8 986	7,03	8242,4	15,3
-насіння соняшнику	3 989	12	6 354	18,3	21 083	27,1	10 597	17,8	12 619	9,9	10928,4	20,3
- насіння гірчиці	-	-	917	2,6	65	0,1	-	-	-	-	196,4	0,4
Культури овочеві	2 879	8,7	2 588	7,5	3 619	4,7	7 751	13,04	-	-	3367,4	6,3
з них: - капуста	512	1,6	521	1,5	322	0,4	2 090	3,5	-	-	689	1,3
-перець стручковий солодкий	-	-	41	0,1	138	0,2	255	0,4	-	-	86,8	0,2
- огірки та корнішони	177	0,5	164	0,5	59	0,1	296	0,5	-	-	139,2	0,3
- баклажани	-	-	-	-	119	0,2	171	0,3	-	-	58	0,1
- помідори	13	0,04	33	0,1	445	0,6	1 698	2,9	-	-	346,2	0,6
- кабачки столові	-	-	169	0,5	-	-	61	0,1	-	-	46	0,09
- часник	10	0,03	1	0,002	69	0,1	39	0,1	-	-	23,8	0,04
-цибуля (ріпчаста, шалот)	952	2,9	618	1,8	695	0,9	1 289	2,2	-	-	710,8	1,3
-морква столова	535	1,6	407	1,2	61	0,1	778	1,3	-	-	356,2	0,7
-буряк столовий	165	0,5	163	0,5	120	0,2	611	1,03	-	-	211,8	0,4
Культури баштанні продовольчі	494	1,5	491	1,4	-	-	216	0,4	-	-	240,2	0,5
з них: - кавуни	467	1,4	419	1,2	-	-	155	0,3	-	-	208,2	0,4
Всього	33 121	100	34 715	100	77 831	100	59 418	100	127 814	100	53802,8	100

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

середньому 6,3%), проте спостерігається зростання їхнього внеску в 2022 році, досягнувши 13,04%. Це може вказувати на зростання попиту на овочеву продукцію або на розширення асортименту підприємства.

4. Баштанні культури та інші продукти займають незначну частку у структурі надходжень (менше 1%), що свідчить про їх допоміжну роль у діяльності підприємства.

Загальна тенденція до зростання обсягів грошових надходжень спостерігається з 2019 по 2023 рік, причому найвищий рівень доходів було зафіксовано в 2023 році (127 814 тис. грн). Це свідчить про покращення фінансової результативності підприємства та його здатність генерувати доходи з різних джерел.

Для повноцінного аналізу виробничого потенціалу підприємства важливо оцінити його поточні ресурси, можливості та обмеження, що дозволяє визначити рівень ефективності виробничої діяльності. У цьому вся центральну роль грають показники ефективності, які відбивають результативність використання виробничих ресурсів і рівень досягнення поставлених цілей.

Аналіз активів та пасивів підприємства є ключовим етапом оцінки його фінансового стану та стійкості. Розглядаючи структуру активів, можна визначити, наскільки ефективно розподілені та використані ресурси, а вивчення складу пасивів допомагає оцінити ступінь фінансової незалежності та боргове навантаження підприємства. Баланс між цими елементами дозволяє зрозуміти, якою мірою підприємство здатне стабільно розвиватися і покривати свої зобов'язання. У таблиці 2.13 представлені основні дані щодо активів та пасивів підприємства, що дає цілісне уявлення про поточний стан фінансових ресурсів та зобов'язань.

Аналіз активів та пасивів підприємства показує низку важливих змін у структурі капіталу та зобов'язань. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання загальної суми активів із 200 566 тис. грн. у 2019 році до 421 397 тис. грн. у 2023 році. Основний приріст посідає оборотні

активи, частка яких збільшилася з 76,4% до 90,04%, що вказує на активізацію поточної діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 - Динаміка активів та пасивів Агрофірми «Евріка»

Статті балансу	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Активи	200 566	100	194 872	100	241 365	100	401 798	100	421 397	100
Необоротні активи	47 336	23,6	38 873	19,9	33 035	13,7	46 607	11,6	41 961	9,96
Оборотні активи	153 230	76,4	155 999	80,1	208 330	86,3	355 191	88,4	379 436	90,04
Пасиви	200 566	100	194 872	100	241 365	100	401 798	100	421 397	100
Власний капітал	103 771	51,7	108 494	55,7	164 075	67,9	318 288	79,2	319 881	75,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	61 177	30,5	10 177	5,2	59 400	24,6	61 802	15,4	5 316	1,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	35 618	17,8	76 201	39,1	17 890	7,4	21 708	5,4	96 200	22,8

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Одночасно відбулося зниження частки необоротних активів з 23,6% до 9,96%, що може свідчити про зниження вкладень у довгострокові активи або їхню оптимізацію. На боці пасивів помітне стає зростання власного капіталу: його частка зросла з 51,7% у 2019 році до 75,9% у 2023 році, що вказує на підвищення фінансової незалежності підприємства та зміцнення його стійкості. У той же час значне скорочення довгострокових зобов'язань з 30,5% до 1,3% свідчить про зниження боргового навантаження, а зростання короткострокових зобов'язань у 2023 році до 22,8% може говорити про залучення додаткових ресурсів для покриття поточних потреб.

Тепер розглянемо саме показники ефективності виробничої діяльності у таблиці 2.14.

Щоб оцінити, чи виходять показники підприємства за допустимі межі, почнемо з визначення орієнтовних кордонів кожного показника. Зразкові діапазони та їх оптимальні значення для аналізу ефективності, фінансової стійкості та ділової активності такі:

Таблиця 2.14 - Динаміка ефективності виробничої діяльності в Агрофірмі «Евріка»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2018 р. до 2023 р., +/-
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	1,05	0,93	0,72	0,8	1,12	0,07
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,04	0,05	0,04	0,06	0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,007	0,008	0,009	0,02	0,009	0,002
Капіталовіддача	3,08	3,78	5,5	7,9	3,6	0,52
Рентабельність операційної діяльності	1,03	1,15	1,5	1,7	0,99	-0,04
Рентабельність активів	-	0,02	0,2	0,4	0,004	-
Рентабельність реалізованої продукції	-	0,03	0,3	0,5	0,01	-

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн вартості реалізованої продукції

- Оптимальний рівень: 0,70–1,20 грн/грн

- Аналіз: Показник підприємства змінюється від 1,05 у 2019 році до 1,12 у 2023 році. У 2023 році значення знаходиться в межах норми, але судячи з тренду, операційні витрати знижувалися до 2021 року, а потім почали знову зростати. Це може свідчити про збільшення витрат, які варто контролювати.

2. Співвідношення адміністративних витрат та собівартості реалізованої продукції

- Оптимальний рівень: 0,03–0,06

- Аналіз: Значення показника підприємства залишається в межах норми (0,04–0,06) протягом усього періоду. Це свідчить про стабільність адміністративних витрат щодо собівартості продукції.

3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції

- Оптимальний рівень: 0,01–0,03

- Аналіз: У 2023 році показник становить 0,009, що нижче за нижню межу. Це може вказувати на недостатні витрати на збут та маркетинг, що потенційно позначається на продажах та розповсюдженні продукції.

4. Капіталовіддача

- Оптимальний рівень: 4,0–6,0

- Аналіз: Значення капіталовіддачі підприємства змінюється від 3,08 у 2019 році до 3,6 у 2023 році. Ці значення трохи нижче норми, що вказує на потенційну недовикористання капіталу та можливі резерви для підвищення ефективності використання активів.

5. Рентабельність операційної діяльності

- Оптимальний рівень: 1,3–2,0

- Аналіз: Значення рентабельності операційної діяльності підприємства у 2023 році - 0,99, що нижче оптимальної межі. Це свідчить про зниження прибутковості операційної діяльності, що може бути викликано збільшенням витрат, або недостатністю доходів.

6. Рентабельність активів

- Оптимальний рівень: 0,05–0,2 (5%–20%)

- Аналіз: У 2023 році рентабельність активів складає всього 0,004, що значно нижче за допустимі межі. Це вказує на низьку прибутковість активів та низьку ефективність їх використання.

7. Рентабельність реалізованої продукції

- Оптимальний рівень: 0,1–0,3 (10%–30%)

- Аналіз: Показник рентабельності реалізованої продукції у 2023 році становить 0,01, що значно нижче за норму. Це вказує на низьку маржинальність та потенційні проблеми з ціноутворенням чи високою собівартістю продукції.

Більшість показників підприємства знаходяться на межі або нижче оптимальних значень, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та покращення операційної та фінансової продуктивності.

Не менш значущі показники фінансової стійкості (Табл. 2.15), що оцінюють фінансовий стан та можливості підприємства протистояти економічним ризикам.

Таблиця 2.15 - Динаміка фінансової стійкості в Агрофірмі «Евріка»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р. до 2023 р., +/-
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,84	0,82	0,9	0,9	0,77	-0,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,56	0,54	0,8	0,9	0,76	-0,04
Коефіцієнт автономії	0,56	0,52	0,7	0,8	1,19	0,6
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,51	0,59	0,4	0,2	0,32	-0,2

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Для аналізу даних із фінансових коефіцієнтів підприємства встановимо допустимі межі та перевіримо відповідність показників цим кордонам.

1. Коефіцієнт фінансової стійкості

- Оптимальний рівень: 0,5–0,7

- Аналіз: Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства становить від 0,84 у 2019 році до 0,77 у 2023 році, що відповідає допустимим значенням. Це свідчить про стабільну фінансову стабільність і достатній рівень капіталу покриття зобов'язань.

2. Коефіцієнт маневреності власних коштів

- Оптимальний рівень: 0,4–0,6

- Аналіз: Показник підприємства поступово збільшується до 0,76 у 2023 році, виходячи за межі оптимального рівня. Високий коефіцієнт маневреності свідчить про високу ліквідність власного капіталу, але й може означати недостатнє його використання у довгострокових активах.

3. Коефіцієнт автономії

- Оптимальний рівень: 0,5–0,7

- Аналіз: Коефіцієнт автономії зростає до 1,19 у 2023 році, що вище за норму. Це свідчить про високу фінансову незалежність компанії та скорочення боргового навантаження.

4. Коефіцієнт фінансового левериджу

- Оптимальний рівень: 0,1-0,5

- Аналіз: Значення коливається в межах норми, але досягає 0,59 у 2020 році, що є ознакою підвищеного фінансового ризику. Проте з 2021 року показник повертається до безпечнішого рівня (0,32 у 2023 році).

Загалом, показники підприємства перебувають у межах допустимих значень чи близькі до них, що свідчить про досить стійкий фінансовий стан.

Показники ділової активності (Табл. 2.16), своєю чергою, демонструють динаміку обороту та ефективності активів, що дозволяє побачити рівень конкурентоспроможності над ринком.

Таблиця 2.16 - Динаміка ділової активності в Агрофірмі «Евріка»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2018 р. до 2023 р., +/-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,97	2,84	4,1	15,67	2,7	-1,27
Коефіцієнт оборотності активів	0,67	0,8	0,9	0,9	0,4	-0,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,88	1,03	1,06	1,1	0,4	-0,48
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,24	1,5	1,4	1,3	0,5	-0,74
Коефіцієнт ділової активності	0,13	0,16	0,16	0,15	0,07	-0,06
Індекс росту ділової активності	0,94	0,97	1,24	1,66	1,05	0,11

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Для даної таблиці проведемо короткий аналіз, визначаючи допустимі межі кожному за показника і оцінюючи їх динаміку:

1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

- Оптимальний рівень: 3–5

- Аналіз: Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно коливається, досягнувши піку в 15,67 у 2022 році та знизившись до 2,7 у 2023 році. Це свідчить про значні зміни швидкості оплати боргових зобов'язань.

2. Коефіцієнт оборотності активів

- Оптимальний рівень: 0,8–1

- Аналіз: Показник коливається в межах допустимого рівня до 2022 року, але у 2023 році знижується до 0,4, що вказує на уповільнення обороту активів та зниження ефективності їх використання.

3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів

- Оптимальний рівень: 1–1,5

- Аналіз: Останніми роками коефіцієнт оборотності оборотних активів падає до 0,4, вказуючи на уповільнення їх оборотності. Це може свідчити про труднощі із продажем запасів або отриманням оплати.

4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу

- Оптимальний рівень: 1–2

- Аналіз: Починаючи з 2019 року, показник стабільно знижується, досягнувши 0,5 у 2023 році. Це свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу.

5. Коефіцієнт ділової активності

- Оптимальний рівень: 0,15–0,2

- Аналіз: Показник загалом знаходиться нижче оптимального рівня та знижується до 0,07 у 2023 році, що може говорити про зниження інтенсивності бізнес-активності підприємства.

6. Індекс зростання ділової активності

- Оптимальний рівень: >1

- Аналіз: Індекс в цілому знаходиться вище одиниці, що позитивно, проте з 2022 року він знижується, досягаючи 1,05 у 2023 році, що вказує на уповільнення зростання.

Більшість показників демонструють зниження до 2023 року, що може свідчити про зниження ділової активності та ефективність використання активів та капіталу підприємства.

На підставі аналізу показників виробничої діяльності, фінансової стійкості та ділової активності у другому розділі можна зробити кілька

ключових висновків про поточний стан підприємства. Показники рентабельності, таких як рентабельність активів та рентабельність реалізованої продукції, значно знизилися до 2023 року, що говорить про скорочення ефективності операційної діяльності та зниження повернення на вкладені ресурси. Показники оборотності також демонструють погіршення, особливо помітне в обороті активів та оборотних активів, що може вказувати на низьку швидкість реалізації продукції та накопичення запасів, а також проблеми з оплатою кредиторської заборгованості. Фінансова стійкість підприємства також залишається під тиском. Хоча коефіцієнт автономії та маневреності зросли, спостерігається зниження фінансового левериджу та нестабільність у структурі пасивів, що може створити труднощі з підтриманням стабільного рівня капіталу для розвитку. Разом з цим показники ділової активності знизилися нижче за оптимальний рівень, що свідчить про низький рівень бізнес-активності. Таким чином, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах стагнації низки показників, доцільно розглянути можливість запровадження нової продукції.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Економіко-математична модель розвитку виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

З урахуванням проведеного аналізу виробничої, фінансової та ділової активності підприємства, виявлено необхідність диверсифікації продукції для підвищення його конкурентоспроможності та рентабельності. В умовах зниження рентабельності традиційних культур та нестабільності на ринку сільськогосподарської продукції, актуальним стає пошук напрямів, які забезпечать стійке зростання доходів та ефективність використання ресурсів.

Для сучасних підприємств традиційні методи управління та планування часто виявляються недостатньо ефективними. Вони не дозволяють повною мірою врахувати всі взаємозв'язки у виробничому процесі, а також забезпечити оптимальний рівень спеціалізації та структуру підприємства. Через війну рішення, прийняті з урахуванням таких методів, може бути нераціональними, що зумовлює неефективного використання ресурсів, збільшення собівартості продукції і на уповільнення темпів розвитку галузі. Для вирішення подібних завдань найкращим рішенням є застосування методів оптимального програмування з використанням електронно-обчислювальної техніки.

Оптимізація виробництва передбачає розробку економіко-математичної моделі, метою якої є визначення оптимального планування виробничих процесів, раціонального використання та поповнення ресурсів, а також максимізація ефективності господарської діяльності. У разі критерієм оптимальності виступає максимальне збільшення валової прибутку. Це досягається завдяки зростанню обсягу виробництва, підвищенню якості

продукції і на скорочення виробничих витрат. Модель дозволяє врахувати стохастичні фактори, такі як прогнози врожайності та собівартості, що особливо важливо для сільськогосподарських підприємств.

У Агрофірма «Евріка» (ТОВ) використання оптимізаційної моделі дозволило визначити оптимальну структуру земельних угідь і збалансувати розподіл посівних площ між різними культурами (Додаток В). Зокрема, площі під озиму пшеницю, ячмінь та соняшник залишилися практично незмінними, тоді як площі під овочеві культури, такі як капуста, помідори, баклажани та кабачки, суттєво збільшились. Це пов'язано зі сприятливими природно-кліматичними умовами регіону, наявністю стабільного ринку збуту у м. та можливостями переробки продукції на власному консервному заводі. Отже, оптимізація структури виробництва, у Агрофірма «Евріка» (ТОВ) сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства. Завдяки розширенню виробництва овочів та баштанних культур господарство зможе збільшити прибуток та створити умови для подальшого зростання та сталого розвитку сільськогосподарської діяльності.

Одним із перспективних рішень є впровадження виробництва грибів. Цей вид діяльності має високий потенціал завдяки стабільному попиту на ринку, високій доданій вартості продукції та порівняно короткому циклу виробництва. Запровадження вирощування грибів як дозволить диверсифікувати асортимент продукції, а й підвищить стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Останні роки спостерігається зростання популярності грибів, вирощених у штучних умовах, оскільки вони стали важливим елементом раціону багатьох людей. Очікується, що ринок грибів продовжить активний розвиток у найближчі роки завдяки збільшенню внутрішнього виробництва. Печериці, шампіньйони, гливи та опеньки є відносно простими у вирощуванні та не потребують значних зусиль для догляду. Їхні високі смакові та якісні характеристики сприяють постійному або навіть зростаючому попиту, що робить їх комерційно привабливими [24, 25].

Для пропозиції у вирощуванні ми обрали опеньки та печериці з кількох причин. По-перше, ці гриби швидко ростуть і дають високий урожай, що робить їх вигідними для комерційного використання. По-друге, вони мають усталену популярність серед споживачів завдяки своїм смаковим якостям і стабільному попиту. Крім того, вирощування цих грибів не вимагає складних технологій, що спрощує реалізацію проекту. Таким чином, опеньки та печериці є оптимальним вибором для запуску нового напрямку.

Основна концепція проекту полягає у використанні наявної інфраструктури та ресурсів для організації вирощування грибів. Основні етапи включатимуть адаптацію приміщень, придбання необхідного обладнання, посадки міцелію, переробку та упаковку готової продукції (Табл. 3.1).

Опис таблиці, яка структурує життєвий цикл проекту вирощування грибів, охоплює п'ять основних фаз із детальним переліком ключових робіт, які необхідно виконати на кожному етапі:

- Ініціалізація: цей етап передбачає початкові дії, спрямовані на формування концепції проекту. До основних завдань належать збір вихідної інформації щодо технологій вирощування грибів, аналіз ринку та попиту, визначення технологічних вимог, а також формування команди проекту, що включає фахівців із агрономії, маркетингу та фінансів.
- Планування: ця фаза зосереджена на розробці бізнес-плану, що враховує обсяги виробництва, витрати та доходи. Проводиться детальний аналіз ринку для визначення цінової політики та конкурентних переваг. Вибираються локації для вирощування грибів, а також розробляється план забезпечення ресурсами, включаючи закупівлю обладнання та сировини.
- Виконання: основний виробничий етап, на якому здійснюється підготовка середовища для вирощування грибів, посадка міцелію, створення оптимальних умов для їх росту, збір урожаю, сортування та упаковка.

- Контроль і моніторинг: на цьому етапі проводиться регулярний моніторинг стану грибів, умов вирощування та якості готової продукції. Забезпечується контроль безпеки продукції, а також вирішуються можливі проблеми з впровадженням заходів для оптимізації процесів.
- Завершення: завершальна фаза включає маркетинг і продаж продукції, аналіз досягнутих результатів проекту та визначення можливостей для розширення чи оптимізації діяльності залежно від отриманих результатів.

Таблиця 3.1. - Життєвий цикл проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)»

Фаза життєвого циклу	Роботи, що виконуються
1	2
1. Ініціалізація	- Розробка концепції проекту вирощування опеньків і печериць; - Збір вихідної інформації про технології вирощування грибів, їхній ринок та попит; - Визначення ключових вимог до технологій вирощування; - Формування команди проекту (спеціалісти з агрономії, маркетингу, фінансів).
2. Планування	- Підготовка бізнес-плану, включаючи прогнози щодо обсягів виробництва, витрат і доходів; - Проведення ринкового аналізу, визначення цінової політики та конкурентних переваг; - Вибір локації для ферми; - Розробка плану ресурсного забезпечення (обладнання, сировина).
3. Виконання	- Підготовка субстрату або середовища для вирощування грибів; - Закупівля міцелію та його посадка; - Забезпечення оптимальних умов для росту грибів; - Збір, сортування та упаковка продукції; - Можлива Ппреробка грибів на готові продукти (консервація, сушка тощо).
4.Контроль і моніторинг	- Моніторинг стану грибів та умов вирощування; - Контроль якості та безпеки продукції; - Усунення проблем і впровадження заходів для покращення процесів вирощування.
5. Завершення	- Реалізація маркетингових заходів і продаж продукції; - Аналіз результатів проекту та оцінка досягнення запланованих цілей; - Завершення проекту з можливістю розширення або оптимізації діяльності залежно від отриманих результатів.

Джерело: Побудовано автором

Такий підхід до організації проекту забезпечує його ефективне виконання, починаючи з концептуального рівня і закінчуючи реалізацією продукції.

3.2. Управління проектом подовження ланцюга доданої вартості аграрного підприємства

Оточення проекту є важливим аспектом управління, оскільки воно визначає умови, в яких здійснюється реалізація. Це охоплює всі внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на досягнення поставлених цілей (Рис. 3.1)

ЗОВНІШНЄ ОТОЧЕННЯ ПРОЕКТУ		
	НАЙБЛИЖЧЕ ОТОЧЕННЯ ПРОЕКТУ	
1. Конкуренти 2. Екологічна служба 3. Державні контролюючі органи	ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОЕКТУ	
	1. Постачальники 2. Партнери 3. Споживачі 4. Фін. Установи та Інвестори 5. Залучені фахівці проекту	1. Керівник проекту 2. Фахівці з грибництва 3. Фахівці з переробки 4. Бухгалтер 5. Начальник служби маркетингу 6. Людські ресурси

Рис. 3.1. - Оточення проекту

Джерело: Побудовано автором

Рисунок є структурованим аналізом оточення проекту, який розділений на три рівні: зовнішнє оточення, найближче оточення та внутрішнє середовище проекту.

- Зовнішнє оточення включає фактори та організації, що впливають на проект ззовні, такі як конкуренти та регулюючі органи.

- Найближче оточення охоплює учасників, які взаємодіють із проектом безпосередньо, наприклад, постачальників, партнерів та інвесторів.

- Внутрішнє середовище описує ключові ресурси та персонал, що забезпечують реалізацію та управління проектом.

Такий підхід допомагає визначити важливі елементи взаємодії проекту із зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також їх вплив на успішність його реалізації.

При запуску проекту важливо враховувати можливі складнощі, які можуть виникнути на різних етапах реалізації (економічна нестабільність, вплив погодних умов). Для структурованого аналізу всіх можливих перешкод та їх взаємозв'язків використовується "дерево проблем".

Отже, для аналізу діяльності підприємства ми спробуємо розв'язати виявлені проблеми проекту, використовуючи метод побудови дерева проблем (Рис. 3.2).



Рис. 3.2 - "Дерево проблем" проекту

Джерело: Побудовано автором

В рамках організаційного проекту виникає безліч питань, що формують загальну проблематику. Вона включає в себе ряд конкретних проблем, кожна з яких має унікальні характеристики, що дозволяють віднести її до певного типу. Дерево проблем будується на двох рівнях ієрархії: рівні окремих проблем та рівні проблемних областей. При цьому симптоми проблем також відбиваються у структурі дерева. Проте важливо розуміти, що симптоми є

самостійним рівнем ієрархії — вони у ролі індикаторів, сигналізують про існування певної проблеми.

Таким чином, створення дерева проблем забезпечує ясне розуміння взаємозв'язків між виявленими проблемами та організаційними процесами. Це дозволяє не тільки визначити, які саме процеси потребують аналізу та подальшого вдосконалення, а й уточнити, які структурні підрозділи мають бути залучені до роботи з їх вирішення. Крім того, такий підхід сприяє систематизації роботи над усуненням проблем та вибудовуванню пріоритетів в оптимізації процесів, що зрештою позитивно позначається на ефективності всієї організації.

Відповідно до чинного законодавства, SMART-спеціалізація є метод, заснований на обґрунтованому виборі суб'єктами регіонального розвитку стратегічних цілей та завдань у рамках регіональної стратегії. Ці цілі спрямовані до розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційним потенціалом, з урахуванням конкурентних переваг регіону. Такий підхід сприяє перетворенню економічних секторів на більш ефективні та стійкі [26].

SMART-аналіз - це підхід до постановки цілей, який забезпечує їх чіткість, вимірність та досяжність, цей аналіз допомагає розглянути різні етапи або аспекти проекту. Його назва є аббревіатурою, що розкриває основні характеристики ефективної мети: Specific (конкретна), Measurable (вимірна), Achievable (досяжна), Relevant (актуальна), Time-bound (обмежена в часі). Цей метод має ключове значення для успішного планування та реалізації як особистих, так і організаційних завдань (Табл. 3.2).

Проект з вирощування грибів відповідає критеріям SMART-аналізу, що гарантує його ефективність. Ціль проекту чітко визначена — створення стабільного виробництва якісної продукції. Ключові показники дозволяють виміряти успіх, а наявність ресурсів забезпечує досяжність цілей. Проект відповідає сучасним ринковим тенденціям, акцентуючи увагу на екологічності та безпеці. Запланований термін реалізації (4 місяці) забезпечує вчасний запуск.

Таблиця 3.2 - SMART-аналіз проекту

Крок SMART-аналізу	Напрямок задачі	Мета
Specific (Точність, конкретність)	1. Ціль проекту	Вирощування опеньків та печериць з метою створення стабільного виробництва якісної продукції для реалізації на ринку.
Measurable (вимірюваність, значущість)	2. Ключові показники	Обсяги вирощування грибів, виторг від продажів, кількість клієнтів, частка ринку та інші важливі метрики. Проект спрямований на забезпечення стабільного зростання всіх ключових показників, включаючи обсяги виробництва та продажу.
Achievable (досяжність, доступність,)	3. Джерела	Для реалізації проекту передбачені необхідні земельні ділянки, фінансові засоби для облаштування ферми, кваліфікований персонал, надійні постачальники сировини та доступ до каналів збуту. Важливим аспектом є збалансоване використання бюджету та ефективне управління доступними ресурсами.
Relevant (реальність, практичність, відповідність)	4. Узгодженість з цілями та завданнями розвитку	Проект орієнтований на задоволення ринкового попиту на свіжі та якісні гриби, сприяє зміцненню сільськогосподарського сектору та просуванню принципів здорового харчування. Реалізація відповідає сучасним трендам агропромислового розвитку, акцентуючи увагу на екологічності та безпеці всіх процесів вирощування продукції.
Time-bound (обмеженість у часі, своєчасні)	5. Проміжок часу	Від ідеї до перших продажів планується термін реалізації - 4 місяці.

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, SMART-аналіз показує, що проект має високий потенціал для успішної реалізації, оскільки відповідає ключовим принципам постановки цілей та ефективного планування ресурсів.

У будь-якому проекті важливим етапом планування є створення чіткої та логічної структури, що описує кінцевий продукт та його складові елементи. Для цього використовується ієрархічна структура продукту (PBS або Product Breakdown Structure). PBS є методикою візуалізації проекту у вигляді ієрархічної схеми, де головний продукт ділиться на окремі компоненти та підкомпоненти, аж до найнижчого рівня деталізації. Цей інструмент допомагає детально визначити склад продукту, структурувати роботу команди та забезпечити повну відповідність очікуваним результатам. PBS - це ключовий інструмент для системного підходу до управління проектами, що дозволяє пов'язати конкретні завдання та процеси з кінцевим продуктом, що сприяє успішній реалізації проекту.



Рис. 3.3. - Ієрархічна структура продукту (PBS або Product Breakdown Structure)

Джерело: Побудовано автором

Отже, на зображенні представлено структурну схему, що відображає аспекти впровадження нової технології, пов'язаної з вирощуванням та збутом грибів. Аналізуємо основні компоненти схеми:

1. Приміщення

- Виробничі приміщення: використовуються для вирощування грибів.
- Складські приміщення: необхідні зберігання продукції.

2. Обладнання

- Обладнання для вирощування грибів: включає спеціалізовані установки та системи для забезпечення оптимальних умов.
- Обладнання для переробки грибів: відповідає за обробку та пакування продукції.
- Обладнання для зберігання грибів: забезпечує підтримку якості продукції під час зберігання.

3. Працівники

- "Бухгалтер": відповідає за фінансовий облік.
- Фахівці з грибівництва: забезпечують процес вирощування.

- Фахівці з переробки: займаються обробкою продукції.
- Начальник служби маркетингу: займається просуванням продукції ринку.

4. Сировина

- Насіння: необхідні для виробництва грибів.
- Добрива: використовуються для підвищення врожайності.
- Упаковка: потрібна для зберігання та транспортування продукції.

5. Логістика

- Ресторани: один із можливих споживачів продукції.
- Торгівельні мережі: забезпечують роздрібний продаж.
- Прямі поставки: можливість доставки продукції безпосередньо клієнтам.
- Ділери: оптові партнери, що сприяють реалізації продукції.

Схема системно охоплює основні аспекти впровадження нової технології у грибівництві, включаючи інфраструктуру, ресурси, персонал, канали збуту та зацікавлені сторони. Успіх проекту залежатиме від узгодженої взаємодії всіх зазначених елементів.

Логіко-структурна матриця проекту – це інструмент, який допомагає структурувати плани та стратегії, а також визначити цілі, завдання та ключові етапи виконання проекту. Вона візуалізує логічні зв'язки між різними елементами, що спрощує розуміння всіх аспектів реалізації.

Розробка логіко-структурної матриці є одним із найефективніших методів перевірки життєздатності проекту. Цей інструмент служить для уточнення та систематизації планів, визначення ключових припущень, а також вибору методів контролю та оцінки результатів. Створення матриці є найважливішим кроком, після якого можна переходити до підготовки всієї необхідної проектної документації.

Дана логіко-структурна матриця проекту представляє системний підхід до модернізації процесу вирощування грибів та підвищення ефективності їх реалізації

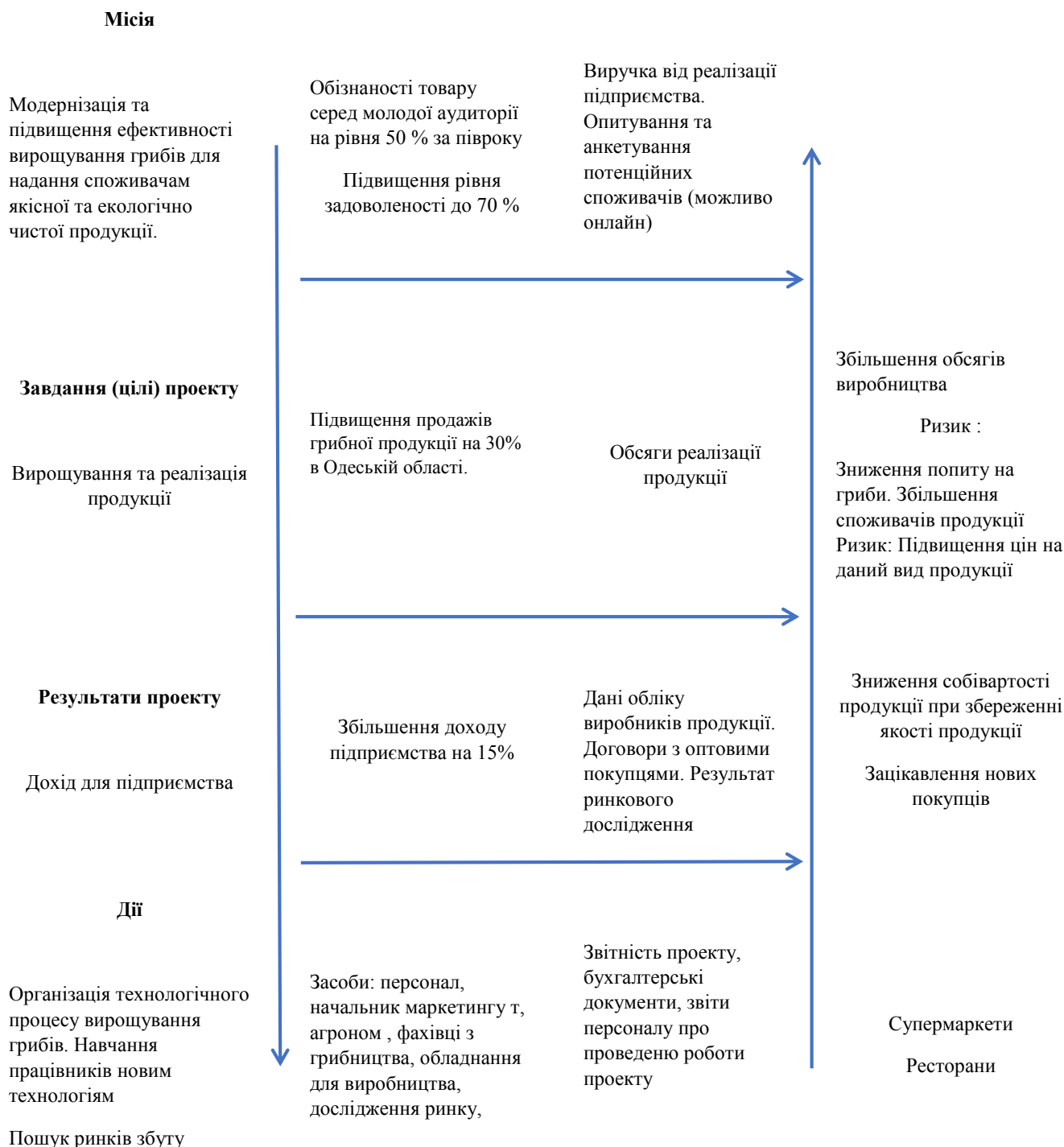


Рис. 3.4 - Логіко-структурна матриця проекту

Джерело: Побудовано автором

Ключові аспекти аналізу включають: місія проекту (проект спрямований на підвищення ефективності виробництва екологічно чистих грибів та задоволення потреб цільової аудиторії. Приділено увагу підвищенню рівня обізнаності та задоволеності споживачів), мета проекту (основні завдання включають збільшення продажів продукції на 30% на Одещині та підвищення

рівня задоволеності аудиторії до 70%. Ці цілі підкріплюють стратегію розширення ринку та зміцнення позицій компанії), результати проекту (реалізація проекту має призвести до збільшення доходу підприємства на 15%, зниження собівартості продукції при збереженні її високої якості, а також укладення договорів з оптовими покупцями та розширення клієнтської бази), діяльність та ресурси (основні заходи зосереджені на організації технологічних процесів, навчанні персоналу, пошуку нових ринків збуту та проведенні маркетингових досліджень. Ресурсна база включає персонал (агрономи, маркетологи, фахівці з грибівництва), обладнання та дані досліджень ринку), ризики та можливості (виділено ключові ризики: зниження попиту продукцію чи підвищення ціни неї. Однак проект також пропонує можливості для збільшення обсягів виробництва, зміцнення відносин із супермаркетами та ресторанами, а також покращення іміджу компанії).

Проект має високі перспективи для досягнення заявлених цілей, оскільки матриця пропонує збалансований підхід до розвитку: від удосконалення технологічних процесів до маркетингових та збутових стратегій. Успіх реалізації залежатиме від управління ризиками та ефективного використання ресурсів.

Проект вирощування грибів (Печериць та опеньків) має високий потенціал завдяки значним обсягам виробництва та привабливим цінам на продукцію. В умовах, коли підприємство вже має базову інфраструктуру і досвід у цій галузі, впровадження проекту вимагає відносно невисоких початкових вкладень.

Основні особливості проекту

1. Мета та завдання

Проект спрямований на виробництво 100 центнерів грибів на рік із подальшою реалізацією на ринку. Продукція включає печериці та опеньки, що дозволяє диверсифікувати пропозицію та задовольнити попит у різних сегментах.

2. Початкові вкладення

На підготовку приміщення, закупівлю обладнання, сировини та проведення маркетингової кампанії потрібно близько 419,5 тис. грн.

3. Щорічні доходи

Завдяки цінам реалізації (шампінйони — 220 грн/кг, опеньки — 220 грн/кг), прогнозується дохід за рік у розмірі 2,20 млн грн, що робить проект перспективним та прибутковим.

4. Операційні витрати

Витрати на міцелій, субстрат, зарплати персоналу, комунальні послуги та маркетинг становлять 1,56 млн. грн. на рік, що становить значну, але виправдану частину бюджету.

5. Прибутковість

Щорічний прибуток до оподаткування становить 630 тис. грн., що дозволяє окупити проект за 8 місяців.

6. Фінансові перспективи

Проект демонструє помірну окупність, стійку прибутковість та стабільний грошовий потік.

7. Ризики та особливості

Проект є високоефективним, але необхідно враховувати можливі похибки через економічну ситуацію, зростання цін на сировину, зміни клімату та інших зовнішніх факторів. Однак при грамотному управлінні ризиками підприємство може розраховувати на стабільний прибуток та зміцнення позицій у агропромисловому секторі.

На базі цих даних, можемо зробити певні розрахунки:

1. Обсяги виробництва. Річний запланований обсяг виробництва складає 100 центнерів (10 000 кг). Виробництво ділиться рівномірно між двома видами грибів: печериці - 50% та опеньки - 50%. 100 центнерів = 10 000 кг на рік:

- Печериці: 5 000 кг.

- Опеньки: 5 000 кг.

Щомісячне виробництво:

$$\frac{10000}{12} \approx 833 \text{ кг./міс.}$$

- Печериці: 417 кг/міс.

- Опеньки: 417 кг/міс.

2. Дохід від продажів, для цього ми беремо середню вартість реалізації: печериці - 220 грн/кг, опеньки - 220 грн/кг і рахуємо дохід від продажів кожного виду:

- Печериці:

$$5\,000 \text{ кг.} \times 220 \text{ грн.} = 1\,100\,000 \text{ грн. за рік}$$

- Опеньки :

$$5\,000 \text{ кг.} \times 220 \text{ грн.} = 1\,100\,000 \text{ грн. за рік}$$

Загальний дохід на рік:

$$1\,100\,000 + 1\,100\,000 = 2\,200\,000 \text{ грн. за рік}$$

Щомісячний дохід:

$$\frac{2\,200\,000}{12} \approx 183\,333,3 \text{ кг./міс.}$$

3. Витрати на сировину (міцелій та субстрат). Для виробництва грибів використовується міцелій: на 1 кг печериць потрібно 300 г міцелію, вартість 160 грн/кг., на 1 кг опеньків потрібно 100 г міцелію, вартість 139 грн/кг.

Печериці: Для виробництва 1 кг грибів потрібно 300 г міцелію.

- $5000 \text{ кг.} \times 0,3 = 1500 \text{ кг. міцелію}$

- Вартість: $1500 \text{ кг.} \times 160 \text{ грн. за кг.} = 240\,000 \text{ грн. за рік}$

Опеньки: Для виробництва 1 кг грибів потрібно 100 г міцелію.

- $5000 \text{ кг.} \times 0,1 = 500 \text{ кг. міцелію}$

- Вартість: $500 \text{ кг.} \times 139 \text{ грн. за кг.} = 69\,500 \text{ грн. за рік}$

Загальні витрати на міцелій на рік:

$$240\,000 + 69\,500 = 309\,500 \text{ грн.}$$

Щомісячні витрати на міцелій:

$$\frac{309\,500}{12} \approx 25\,792 \text{ грн./міс.}$$

4. Операційні витрати Зарплати персоналу: фахівець з грибництва: 15 000 грн./міс., робітники (2 осіб): $15\,000 \text{ грн.} \times 2 = 30\,000 \text{ грн./міс.}$

Разом зарплати: $15\,000 + 30\,000 = 45\,000 \text{ грн./міс.}$

Річна зарплата: $45\,000 \times 12 = 540\,000 \text{ грн./рік.}$

Комунальні послуги та інше: вода, електрика, упаковка та транспорт: 50 000, грн/міс.

Маркетинг: реклама: 10 000 грн/міс.

Загальні операційні витрати на місяць:

$25\,792 + 45\,000 + 50\,000 + 10\,000 \approx 130\,792 \text{ грн/міс.}$

Річні операційні витрати:

$130\,792 \times 12 = 1\,569\,504 \text{ грн/рік.}$

5. Прибуток

Щомісячний прибуток до оподаткування: $183\,333 - 130\,792 \approx 53\,541 \text{ грн/міс.}$

Річний прибуток до оподаткування: $2\,200\,000 - 1\,569\,504 = 630\,496 \text{ грн/рік.}$

6. Інвестиції

Розова закупівля обладнання: якщо обладнання потребує модернізації, припустимо витрати у розмірі 50 000 грн.

Запуск проекту:

- Перша закупівля міцелію та субстрату на рік: 309 500 грн.

- Ремонт приміщення: 10 000 грн.

- Маркетинг на запуск: 50 000 грн.

Разом початкові інвестиції:

$50\,000 + 309\,500 + 10\,000 + 50\,000 = 419\,500 \text{ грн.}$

7. Термін окупності (Payback Period)

$$\text{Термін} = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Річний прибуток}} = \frac{419\,500}{630\,496} = 0,665 \approx 7.98 \text{ міс.} \approx 8 \text{ міс.}$$

Проект має високий потенціал, проте слід враховувати, що його показники розраховані в ідеальних умовах. У реальній практиці можливі

відхилення від запланованих показників через такі фактори: ситуація в країні (економічна нестабільність, зростання цін на електроенергію, логістичні проблеми, можливість інфляції, яка збільшить вартість сировини, комунальних послуг та зарплат), кліматичні умови (вирощування грибів потребує стабільної температури та вологості), проблеми з реалізацією (ринок може бути перевантажений пропозицією, що призведе до зниження цін на продукцію, можливі проблеми з транспортуванням та зберіганням продукції, оскільки гриби швидкопсувні), людський фактор (нестача досвіду у співробітників чи помилки під час виробництва).

Розрахунки з урахуванням можливих похибок:

1. Зниження врожайності (на 20%):

- Загальний обсяг: $10\,000 \times 0.8 = 8\,000$ кг/рік.

- Дохід від продажу: $(4\,000 \text{ кг. печериць} \times 220) + (4\,000 \text{ кг. опеньків} \times 220) = 880\,000 + 880\,000 = 1\,760\,000$ грн./рік.

Витрати на міцелій також знизяться на 20%: $309\,500 \times 0.8 = 247\,600$ грн/рік.

Загальні операційні витрати: $= 130\,792$ грн/міс.

Річні витрати: $130\,792 \times 12 = 1\,569\,504$ грн/рік.

Річний прибуток: $1\,760\,000 - 1\,569\,504 = 190\,496$ грн/рік.

Термін окупності:

$$\text{Термін} = \frac{419\,500}{190\,496} = 2,2 \approx 2 \text{ роки } 3 \text{ міс.}$$

2. Зростання цін на сировину та комунальні послуги (на 30%)

- Витрати на міцелій: $309\,500 \times 1.3 = 402\,350$ грн/рік.

- комунальні витрати: $50\,000 \times 1.3 = 65\,000$ грн/міс.

Загальні операційні витрати на місяць: $45\,000 + 65\,000 + 10\,000 + 25\,792 = 145\,792$ грн/міс.

Річні витрати: $145\,792 \times 12 = 1\,749\,504$ грн/рік.

Річний прибуток: $2\,200\,000 - 1\,749\,504 = 450\,496$ грн/рік.

Термін окупності:

$$\text{Термін} = \frac{419\,500}{450\,496} = 0,93 \approx 11 \text{ міс.}$$

3. Зниження ціни реалізації (на 10%)

При зниженні ціни на гриби:

- Печериці: $220 \text{ грн/кг} \times 0.9 = 198 \text{ грн/кг}$.

- Опеньки: $220 \text{ грн/кг} \times 0.9 = 198 \text{ грн/кг}$.

Дохід: $(5\,000 \text{ кг.} \times 198) + (5\,000 \text{ кг.} \times 198) = 990\,000 + 990\,000 = 1\,980\,000$ грн/рік.

Річний прибуток: $1\,980\,000 - 1\,569\,504 = 410\,496$ грн/рік.

Термін окупності:

$$\text{Термін} = \frac{419\,500}{410\,496} = 1,02 \approx 1 \text{ рік } 1 \text{ міс.}$$

Як підсумок ми можемо сказати, що за наявності зовнішніх факторів термін окупності може збільшитись:

- Ідеальні умови: 8 місяців.
- Зниження врожайності (на 20%): 2 роки 3 місяці.
- Зростання цін на сировину та комуналку (на 30%): 11 місяців.
- Зниження ціни реалізації (на 10%): 1 рік 1 місяць.

3.3. Удосконалення організаційної структури управління Агрофірми «Евріка» (ТОВ)

Для нашого проекту оптимізація організаційної структури управління відіграє ключову роль, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність реалізації всіх етапів проекту. Оптимізація структури дозволяє спростити та скоротити ланцюжки прийняття рішень. В умовах впровадження нового проекту це особливо важливо, щоб оперативно реагувати на зміни та вирішувати проблеми, що виникають. Оптимізація дозволяє скоротити надлишкові ролі, перерозподілити обов'язки та сфокусувати ресурси (людські, фінансові, технічні). WBS (Work Breakdown Structure), або структура декомпозиції робіт — це ієрархічна структура, яка використовується для

поділу проекту на дрібніші та керовані частини. Цей інструмент допомагає візуалізувати, організувати та спланувати всі роботи, необхідні для досягнення цілей проекту.

Для успішного впровадження нового проекту вирощування грибів потрібна чітка ієрархія завдань, що забезпечить прозорість процесів та їх виконання учасно. WBS (Work Breakdown Structure) дозволить структурувати



проект, розділивши його на етапи, пов'язані з виробництвом, переробкою, зберіганням та реалізацією продукції (Рис. 2.1).

Рис. 3.5 - WBS проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)»

Джерело: Побудовано автором

Цей WBS проект чітко структурує ключові етапи створення грибної продукції: від фінансового забезпечення до реалізації готової продукції. Така структура забезпечує прозорість процесів, оптимальний розподіл ресурсів та контроль на кожному етапі. Це дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реалізації проекту.

Після WBS проекту важливо вирішити, хто буде виконувати дані завдання, в цьому допоможе OBS проекту (Рис.2.2). Даний малюнок являє

собою OBS (Organizational Breakdown Structure) проекту з вирощування грибів (опень і печериць) Структура OBS відображає розподіл ролей і обов'язків серед ключових учасників проекту, поділяючи їх на групи, які відповідають за фінансове, технічне, виробниче забезпечення та збут продукції.

Організаційна структура проекту чітко систематизована та поділена на групи, кожна з яких відповідає за конкретний блок завдань. Такий розподіл функцій сприяє ефективному управлінню проектом, покращує координацію між командами та підвищує прозорість виконання завдань. Відповідальні особи визначені для кожного напрямку, що дозволяє контролювати процеси та досягати поставленої мети в рамках проекту.



Рис. 3.6 - OBS проекту «вирощування грибів (опеньків та печериць)»

Джерело: Побудовано автором

В організації робочого процесу одним з ключових факторів успіху є правильний розподіл обов'язків і зон відповідальності між учасниками команди. Чітке розуміння того, хто і за що відповідає, дозволяє уникнути дублювання функцій, упущень у роботі та конфліктів усередині команди. Важливо встановити не лише ролі кожного учасника, а й їхню відповідальність на всіх етапах проекту, що забезпечує ефективну взаємодію та контроль за виконанням завдань.

Для цього використовується матриця відповідальності, яка наочно показує розподіл ролей, функцій і повноважень, а також допомагає структурувати процес управління проектом і досягати поставлених цілей.

Матриця відповідальності проекту чітко розподіляє ролі та завдання між ключовими виконавцями, визначаючи, хто виконує роботу, консультує чи приймає результати. Таке структурування дозволяє виключити дублювання функцій, забезпечити прозорість процесів та налагодити ефективну взаємодію всередині команди.

Таблиця 3.3 - Матриця відповідальності проекту

Роботи	Виконавці							
	1.1.1 Керівник	1.1.2 Бухгалтер	1.2.1 Інженер	1.2.2 Майстер-будівельник	1.3.1 Фахівець з грибництва	1.3.2 Технолог	1.4.1 Керівник проект	1.4.2. Начальник служби маркетингу
1.1 Представлення раді підприємства бізнес-план проекту	В							
1.2 Розрахунок бухгалтером всіх витрат		В					К,П	
2.1 Закупівля необхідного технологічного оснащення			В	К			К,П	
2.2 Підготовка приміщення до експлуатації				В			К,П	
3.1 Закупівля сировини					В			
3.2 Виконання всіх умов процесу виробництва						В	П	
4.1 Пошук нових ринків збуту							К	В
4.2 Пакування та логістика							П	В

В - виконавець, П - приймання робіт, К – консультації

Джерело: Побудовано автором

Особливо виділяється розподіл обов'язків за ключовими етапами проекту, що сприяє досягненню цілей у встановлені терміни та з оптимальним використанням ресурсів.

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що для успішної реалізації проекту необхідно посилити кадровий склад. Зокрема, рекомендується найняти фахівця з грибництва, який контролюватиме технологічні процеси вирощування грибів, стежитиме за дотриманням умов виробництва та якістю продукції.

Крім того, для забезпечення безперебійної роботи та виконання виробничих завдань потрібно додатково найняти двох робочих. Їх функції

включатимуть догляд за грибною продукцією, виконання операцій зі збирання врожаю та підтримання технологічного обладнання у належному стані.

Залучення кваліфікованого спеціаліста та робітників дозволить оптимізувати виробничі процеси, знизити ризики, пов'язані з недостатньою якістю продукції, та підвищити загальну ефективність проекту. Це все ми зобразили у Додатку Б. Для успішної реалізації проекту вкрай важливо провести ретельний аналіз потенційних ризиків, які можуть вплинути на його виконання стратегії щодо їх мінімізації чи запобігання. Наведена таблиця основних ризиків проекту (Табл.3.1).

Таблиця 3.4 - Основні ризики проекту

<i>Фактор ризику</i>	<i>Ймовірність ризику</i>	<i>Прогнозування ризику</i>	<i>Впливання ризику на проект</i>	<i>Очікувані наслідки ризику</i>	<i>Стратегія обробки ризику</i>
1. Недостатність попиту грибних продуктів над ринком	30% – Падіння інтересу до продукції	Середня ймовірність	9	Зниження доходів, накопичення запасів	Активізація маркетингових стратегій, диверсифікація ринків
2. Погодні умови та природні катастрофи	10% – Неприятливі умови вирощування	Низька ймовірність	9	Втрата частини продукції	Автоматизація контролю мікроклімату, впровадження технологій
3. Недостатність кваліфікованого персоналу	25% – Нестача досвіду та кваліфікації	Середня ймовірність	8	Зниження ефективності роботи	Навчання персоналу, залучення фахівців
4. Технічні проблеми з обладнанням	20% – Поломки, простої та несправності	Середня ймовірність	5	Зрив термінів виконання завдань	Регулярне техобслуговування, наявність резервного обладнання

Джерело: Побудовано автором

Таблиця систематизує основні ризики проекту. Їх ймовірність, вплив та наслідки, а також пропонує заходи щодо їх обробки, що є основою для ефективного управління ризиками на всіх етапах роботи.

Аналіз ризиків показав, що проект можуть негативно вплинути кілька факторів:

1. Недостатність попиту грибні продукти має помірну ймовірність і може призвести до зниження доходів. Для мінімізації цього ризику необхідно посилити маркетингову активність та розширити канали збуту.

2. Погодні умови та природні катастрофи мають низьку ймовірність, проте їх вплив може значно знизити обсяг та якість продукції. Використання сучасних технологій контролю мікроклімату допоможе зменшити залежність від зовнішніх умов.

3. Недостатність кваліфікованого персоналу може уповільнити робочі процеси та знизити їх ефективність. Рішенням стане навчання співробітників та залучення досвідчених фахівців.

4. Технічні проблеми з обладнанням можуть призвести до зупинки виробництва. Для їх запобігання необхідно налагодити регулярне технічне обслуговування обладнання та передбачити резервні потужності.

Таким чином, своєчасна реалізація стратегій обробки ризиків дозволить мінімізувати їх вплив та забезпечити стабільну роботу проекту.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства було отримано такі основні висновки:

1. Економічна сутність та зміст управління виробничим потенціалом: встановлено, що управління розвитком виробничого потенціалу підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та технічних) для забезпечення сталого функціонування підприємства. Виробничий потенціал є основою формування стратегій, орієнтованих досягнення конкурентних переваг. Його розвиток вимагає врахування специфіки аграрного сектора, впливу довкілля та внутрішнього стану підприємства.

2. Ланцюг доданої вартості як складова виробничого потенціалу: виявлено, що додана вартість є ключовим елементом для оцінки ефективності виробничого потенціалу. Проведений аналіз показав, що інтеграція елементів ланцюга постачання, переробки продукції та дистрибуції може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, для ТОВ "Агрофірма "Еврика" акцент на переробці продукції у власному консервному заводі дозволяє збільшити додану вартість та розширити ринок збуту.

3. Стратегії управління розвитком виробничого потенціалу: обґрунтовано важливість застосування стратегій, спрямованих на сталий розвиток підприємства. Це включає впровадження інновацій у виробничі процеси, вдосконалення управління ресурсами, використання сучасних технологій та розвиток внутрішньої та зовнішньої кооперації. Розроблені стратегії спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення довгострокового зростання.

4. Оцінка макроекономічних та мікроекономічних умов: проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на управління розвитком потенціалу. Серед них – макроекономічні зміни, пов'язані з євроінтеграцією, відкриттям ринку землі та змінами клімату. Внутрішні фактори включають

стан інфраструктури, кадровий потенціал та поточний рівень технологічної оснащеності. Ці умови створюють як ризики, і можливості оптимізації виробничого потенціалу.

5. Діагностика виробничого потенціалу Агрофірми «Евріка»: проведено комплексну діагностику, яка виявила сильні сторони підприємства: сприятливі кліматичні умови, наявність власного переробного заводу, географічна близькість до ринків збуту. До слабких сторін віднесено недостатню технічну оснащеність і кадровий дефіцит. На підставі діагностики запропоновано заходи щодо покращення виробничого потенціалу.

6. Аналіз економічної результативності управління потенціалом: аналіз економічних показників підприємства показав, що поточне управління виробничим потенціалом дає стабільні результати, але є резерви підвищення ефективності. Виявлено, що оптимізація використання ресурсів та зниження собівартості продукції здатні суттєво збільшити прибуток підприємства.

7. Економіко-математична модель оптимізації виробничого потенціалу: розроблено економіко-математичну модель, що дозволяє оптимізувати структуру виробничої діяльності підприємства. Вона ґрунтується на принципах максимізації валового прибутку при раціональному використанні наявних ресурсів. Використання моделі дозволяє запропонувати оптимальні розміри посівних площ під різними культурами та покращити планування ресурсів.

8. В рамках дослідження запропоновано проект щодо впровадження напряму вирощування грибів у структуру виробничої діяльності Агрофірма «Евріка» (ТОВ). Це рішення обґрунтоване на підставі аналізу поточних ринкових тенденцій, високої рентабельності грибівництва та порівняно невисоких витрат на організацію виробничого процесу. Запропонований проект із вирощування грибів відповідає стратегії диверсифікації виробничої діяльності підприємства, сприяє підвищенню рентабельності та стійкості бізнесу. Його реалізація забезпечить Агрофірма «Евріка» (ТОВ) додаткові фінансові та конкурентні переваги.

9. Удосконалення організаційної структури управління: розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури підприємства, включаючи запровадження нових позицій, таких як фахівець із грибівництва, та найм додаткового персоналу. Також запропоновано заходи щодо оптимізації розподілу функцій між співробітниками для підвищення ефективності управління.

Отримані результати наголошують на значущості комплексного підходу до управління розвитком виробничого потенціалу аграрного підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій та впровадження розроблених стратегій дозволить ТОВ Агрофірма "Еврика" досягти сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. *Мукачівський державний університет*. 2016. Випуск №3. С. 140-146.
2. Антощенкова В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 3. С. 291–298. DOI: 10.35774/econp2020.03.291.
3. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
4. Іщук С. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку : монографія. Львів. ІРД НАН України, 2006. 278 с.
5. Гаврильченко О. В. Інструментарій управління зростанням ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 4. С. 122–128. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-4-17.
6. Костирко Л. А.; Соломатіна Т. В.; Чернодубова Є. В.; Хромяк В. М. Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. Т. 3, № 34. С. 294–302. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i34.215547.
7. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
8. Олійник Т. І. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11.
9. Плетньова Ю. К., Марченко В. М. Формування ланцюгів доданої вартості аграрного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ* 2018. № 4. С.184-190

10. Калініченко З. Д. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 176-187.
11. Зайцева А. В. Управління доданою вартістю.
12. Іваненко В. О. Додана вартість як об'єкт аналізу статистичної звітності промислових підприємств з виробництва продукції. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1. С. 122–130.
13. Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир, 2010. 326 с.
14. Нестеренко Ж. К., Афанасьєва Т. А. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 223–234.
15. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
17. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015.
18. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ. Київський політехнічний інститут*. 2021. № 20. С. 51-55
19. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №41. С. 209–215
20. Писаренко С. В, Іванько М. В., Грицаєнко М. О. стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 27, частина 2 . 2019. С. 29-34

21. Господарський кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144).
22. Конституція України: Закон України «Про господарські товариства» від 3 липня 2020 р. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682
23. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356.
24. Аналіз ринку продукції грибівництва в Україні. URL: https://www.rusnauka.com/NIO/Economics/12_kolomiec.doc.htm (дата звернення: 06.03.2024)
25. Вирощування грибів. URL: <https://www.systopt.com.ua/article-vyroshhuvannya-grybiv> (дата звернення: 05.03.2024)
26. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. *Молода спортивна*. 2014. т.4. с. 47-52.
27. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. №79. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#n13> (дата звернення: 15.07.24)
28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. *Вісник СумДУ*. Серія: Економіка. 2009. № 1. С. 169–177.
29. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 241–246.
30. Ансофф І. Стратегічне управління. 1989. 519 с.
31. Ульянов О.; Васюренко Л.; Литвинов А.; Утенкова К.; Філімонов Ю.; Кукса І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Т. 4, № 39. С. 276–283. DOI: 10.18371/fcaptr.v4i39.241316.

32. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 302–307.

33. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.7.

34. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.

35. Єнер Т. Створення та реалізація потенціалу успіху як ключове завдання стратегічного менеджменту. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm (дата звернення: 3.12.2024).

36. Гончар М.Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012р. Вип. 22.9. С.179-184.

37. Жук Є.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 15 грудня 2015 р.* Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград, 2015. С. 66-67

38. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства. *Наука й економіка*, 2015р. № 2 (38). С. 49-52.

39. Лазнюк І. Грона проблем, або Як зарадити виноградній галузі. *Пропозиція*, 2010. № 7.

40. Тюленєва Ю.В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015р. Вип. 5. С. 126-129.

41. 1. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
42. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
43. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
44. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 205-211.
45. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.
46. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №4. С. 100-104.
47. Пріб К.А., Патики Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
48. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств, 2009. С. 132-138 URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/19.pdf (дата звернення 15.10.2024).
49. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С. 109-110.
50. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
52. Управління проектами: навч. посіб.. Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
53. Управління проектом: основні аспекти та функції. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/34104/> (дата звернення: 12.08.2022)
54. Саблук П.Т. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. *Економіка АПК*. 2015. № 2. С. 10-17.
55. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
56. Рязанцева В. В. Аналіз формування та використання прибутку підприємства. *Статистика України*. 2007. №1. С. 40-43.
57. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 2.с. 184-187.
58. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
59. Павленчик Н.Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С.57-66
60. Морозова Г.С. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 3-9.
61. Маховський Д.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. *Економічна наука*. 2013. № 22. С. 89-92.
62. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 2 (9), грудень. С. 17-22.

63. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 45-51.

64. Лесюк А. С. Методика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С.83–88.

ДОДАТКИ