

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АВАНГАРД -Д» ОДЕСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

здобувача вищої освіти **Іванько Катерини Олегівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
_____Ганна ДІДУР

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Тетяна ШАБАТУРА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____Галина ЗАПША
«____»_____2023р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**

« _____ » _____ **20** **р.**

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

Іванько Катерині Олегівні

1. Тема роботи: «Управління розвитком ТОВ «Авангард - Д» Одеського району Одеської області на основі концепції диверсифікації»,
керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від “30” жовтня 2022 р. № 203

2. Строк подання студентом дипломної роботи 14 червня 2023 р.

3. Об’єкт дослідження – *процеси управління розвитком на основі концепції диверсифікації сільськогосподарського підприємства.*

4. Предмет дослідження – *є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком на основі концепції диверсифікації сільськогосподарського підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *розкрити сутність та значення управління розвитком підприємства;*

– *дослідити роль та значення диверсифікації в управлінні розвитком аграрних підприємств;*

– *визначити цілі та етапи процесу диверсифікації підприємства..*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати макроекономічні фактори забезпечення розвитку підприємства;*

– *здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;*

– *дати оцінку досягнутому рівню. Економічної ефективності господарської діяльності підприємства.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку діяльності підприємства;
- розробити модель оптимізації виробничої та збутової діяльності підприємства;
- сформувати цінність для споживача на основі введення нового виду продукції.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Трактування поняття «розвиток підприємства» вітчизняних та зарубіжних науковців; Рівні розвитку; Класифікація видів розвитку підприємства; Різні визначення поняття «диверсифікація»; Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва; Мотиви диверсифікації; Цілі диверсифікації виробництва аграрного підприємства; Переваги та недоліки диверсифікації діяльності підприємства; Етапи формування диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства; Види аналізу при виборі напряму диверсифікації; Система цілей формування диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств; Етапи процесу диверсифікації підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Розподіл населення Одеської області за типом місцевості за 2013-2022 рр.; Динаміка кількості міського та сільського населення Одеської області за 2014-2022рр.; Динаміка показників, які характеризують рівень життя населення за 2013 - 2022 рр.; Темп приросту Інфляції та ВВП за 2013-2022рр.; Вплив PEST- факторів макроекономічного середовища ТОВ «Авангард Д»; Місцезнаходження підприємства на мапі; Організаційна структура ТОВ «Авангард Д»; Переваги та недоліки вертикального типу структури управління; Функції посад у підпорядкуванні генерального директора; Склад і структура посівних площ в ТОВ «Авангард Д»; Виробництво основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Авангард», ц; Забезпечення трудовими ресурсами «ТОВ Авангард Д»; Оборотні активи, їх склад та структура ТОВ «Авангард Д» (2022 р.); Показники ділової активності ТОВ «Авангард Д»; Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Авангард Д»; Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в ТОВ «Авангард Д»; Фінансові результати «ТОВ Авангард Д», тис. грн.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Вигоди вибору вирощування мікрогріну; Фактори, що забезпечують досягнення цілей; Оцінка пріоритетності з усієї множини альтернатив; Дерево цілей ТОВ «Авангард Д»; Результати діяльності підприємства ТОВ «Авангард Д» із застосуванням збалансованої системи показників; Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Авангард Д»; Стратегічна картка для розробки стратегії ТОВ «Авангард Д»; Перелік культур, що будуть вирощуватися в ТОВ «Авангард Д» у 2023 році; Оптимально допустимі межі насичення окремими культурами сівозмін в ТОВ «Авангард Д» на перспективу (%); Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в ТОВ

«Авангард Д», га; Техніко-економічні показники виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції в ТОВ «Авангард Д»; Склад і структура земельних угідь в ТОВ «Авангард Д» за оптимальним планом; Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Авангард Д» за оптимальним планом; Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Авангард Д» за оптимальним планом; Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Авангард Д» за оптимальним планом; Основні складові ланцюга М.Портера в ТОВ «Авангард Д» при впровадженні вирощування мікрозелені; Ланцюг цінності М.Портера для ТОВ «Авангард Д»; Загальна оцінка конкурентних сил ТОВ «Авангард Д»; Характеристика Найважливіших цінностей у ТОВ «Авангард Д».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична звітність фермерського господарства ТОВ «Авангард - Д» Одеського району Одеської області за період 2018-2022 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	23.10.22 – 30.10.22	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.10.22	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.10.22	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	30.10.22 – 15.01.23	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	15.01.23 – 05.02.23	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.02.23 – 05.04.23	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	05.04.23 – 22.05.23	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.23 – 25.05.23	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	25.05.23 – 1.06.23	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	1.06.23– 10.06.23	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	11.06.23	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.23	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	19.06.23	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20. 06.23	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.23 – 24.06.23	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	26.06.23 – 27.06.23	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Катерина ІВАНЬКО

Наукова керівниця: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Іванько К.О. Управління розвитком ТОВ «Авангард-Д» Одеського району Одеської області на основі концепції диверсифікації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Управління аграрним підприємством потребує адаптації до змін у зовнішньому середовищі та пошуку нових можливостей для забезпечення його стійкого розвитку. Аграрні підприємства піддаються різноманітним ризикам, таким як погодні умови, хвороби рослин, коливання цін на сировину та зміни в законодавстві. Диверсифікація діяльності може допомогти знизити ризики та забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності. Концепція диверсифікації дозволяє аграрним підприємствам використовувати свої ресурси та потенціал в більш ефективний спосіб.

Зміст роботи: У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації» розкрито сутність та зміст управління розвитком підприємства; виявлено роль та значення диверсифікації в управлінні розвитком аграрних підприємств; досліджено етапи процесу диверсифікації підприємства.

У другому розділі «Аналіз передумов управління розвитком ТОВ «Авангард - Д» Одеського району Одеської області на основі концепції диверсифікації» досліджено макроекономічні фактори забезпечення розвитку підприємства; здійснено організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; проаналізовано досягнутий рівень економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління розвитком ТОВ «Авангард - Д» Одеського району Одеської області» обґрунтовано стратегічні орієнтири управління розвитком діяльності підприємства; розроблена модель оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д»; сформовані цінності для споживача на основі введення нового виду продукції.

Елементи наукової новизни: На підставі аналізу існуючих підходів до управління розвитком підприємства запропоновано комплексне визначення цієї категорії як планомірного та структурованого процесу управління всіма сферами діяльності підприємства (с. 8).

Використання комп'ютерних технологій: інструменти Excel для побудови графіків, здійснення аналітичних розрахунків, побудови економіко-математичної моделі і вирішення задачі оптимізації виробничо-збутової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій для ТОВ «Авангард - Д» з диверсифікації діяльності на основі вирощування мікрогріну (заявка та довідка про впровадження надаються). Очікуване зростання рівня рентабельності складає – 142%.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни» (м. Одеса, 17. 05. 2023 р., ОДАУ).

За результатами дослідження опублікована тези доповіді:

Іванько К.О. Управління розвитком аграрних підприємств на основі концепції диверсифікації. Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, (м. Одеса, 17 травня 2023 року). Одеса: ОДАУ. 2023. С. 70-75.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення управління розвитком підприємства.....	6
1.2. Роль та значення диверсифікації в управлінні розвитком аграрних підприємств.....	11
1.3. Цілі та етапи процесу диверсифікації підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АВАНГАРД - Д» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	24
2.1. Макроекономічні фактори забезпечення розвитку підприємства	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Авангард Д».....	29
2.3. Досягнутий рівень економічної ефективності господарської діяльності підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АВАНГАРД Д» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	46
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Авангард-Д».	46
3.2. Модель оптимізації виробничої та збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д».....	54
3.3. Формування цінності для споживача на основі введення нового виду продукції.....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сільськогосподарський сектор стикається зі зростаючою конкуренцією, зміною споживацьких уподобань, кліматичними змінами та глобальними тенденціями. Управління розвитком аграрних підприємств потребує адаптації до цих змін та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкого розвитку.

Аграрні підприємства піддаються різноманітним ризикам, таким як погодні умови, хвороби рослин, коливання цін на сировину та зміни в законодавстві. Диверсифікація діяльності може допомогти знизити ризики та забезпечити стійкість підприємства в умовах невпевненості. Концепція диверсифікації дозволяє аграрним підприємствам використовувати свої ресурси та потенціал в більш ефективний спосіб. Розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій та розвиток додаткових напрямків діяльності можуть призвести до збільшення доходів та зниження витрат.

Управління аграрними підприємствами на основі концепції диверсифікації вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, фінансового планування, маркетингових стратегій та управління ризиками. Розвиток таких управлінських навичок є необхідним для успішного функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах.

Значним теоретичним надбанням у вивченні поняття управління розвитком підприємства та фундаментальною основою для його подальшого вивчення є праці Р. Акоффа [1], Є. Смирнова[40], В. Забродського[13], А. Тіщенко [42], А. Черних [49], К. Грицик [7], І. Ліганенко [25], Х. Шепард [61], Д. Моутон [53], А. Томпсон [45]. Аналіз статей та наукових публікацій підтвердив сучасність та проблематичність розгляду цієї теми.

Отже, управління розвитком аграрних підприємств на основі концепції диверсифікації є актуальною темою, оскільки воно допомагає аграрним підприємствам адаптуватися до змінюючихся умов, знижувати ризики, підвищувати ефективність та впливати на соціально-економічний розвиток.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та розробка науково-прикладних рекомендацій щодо управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та значення управління розвитком підприємств;
- узагальнити роль та значення диверсифікації в управлінні розвитком аграрних підприємств;
- визначити цілі та етапи процесу диверсифікації підприємства;
- проаналізувати макроекономічні фактори забезпечення розвитку підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дати оцінку досягнутому рівню економічної ефективності господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку діяльності ТОВ «Авангард - Д»;
- розробити модель оптимізації виробничої та збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д» на основі концепції диверсифікації;
- сформулювати цінність для потенційного споживача за допомогою введення нового виду продукції.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком аграрного підприємства на основі концепції диверсифікації в сучасних умовах функціонування.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства на основі концепції диверсифікації.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (дослідження рівня розвитку підприємства та визначення напрямків його розвитку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансово-економічного стану підприємства та потенціалу його розвитку;

методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства (для оцінки можливостей розвитку підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках); графічний (для наочного уявлення результатів дослідження); побудова економіко-математичної моделі за допомогою інструмент Excel, метод ланцюга Портера (для обґрунтування напрямків розвитку підприємства).

Інформаційне забезпечення. Матеріали статистичної звітності ТОВ «Авангард - Д», монографії, наукові статті та інші наукові публікації вітчизняних і іноземних вчених з питань управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації для сільськогосподарського підприємства, а також ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації аграрним підприємством управління розвитком на основі концепції диверсифікації з впровадженням вирощування мікрогріну для ведення ефективної бізнесової діяльності в сучасних ринкових умовах.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни» (м. Одеса, 17. 05. 2023 р., ОДАУ).

За результатами дослідження опублікована тези доповіді:

Іванько К.О. Управління розвитком аграрних підприємств на основі концепції диверсифікації. *Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму*, (м. Одеса, 17 травня 2023 року). Одеса: ОДАУ. 2023. С.70-75.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність та значення управління розвитком підприємства

Реструктуризація світової та української економіки та зростання глобалізації призвели до значних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. Зовнішні економічні фактори набувають все більшого впливу на господарювання. Нова парадигма управління розвитком підприємства набуває все більшої значущості, оскільки вона визнає невизначеність середовища та переходить від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечуючи довгострокову результативність діяльності за допомогою якісних та кількісних показників. Також вона включає в себе дослідження причин відхилень від заданих показників. Є потреба у переоцінці структури та механізму розвитку підприємств та адаптації їх елементів до сучасних умов господарювання.

Сьогодні поняття розвитку є однією з ключових категорій у сучасній економіці. Це поняття пов'язується з перехідним процесом від потенційного можливого стану до актуального, процесом переходу до вищого якісного рівня, позитивними змінами, придбанням нових якостей, трансформацією цілісних систем, зміцненням, покращенням, посиленням та зростанням.

Розвиток підприємства є неперервним процесом, який відбувається за програмою, яка може бути штучно розроблена або природною. Цей процес полягає в зміні станів підприємства, кожен з яких відрізняється від попереднього якісною характеристикою. Такі зміни призводять до появи нових властивостей, якостей та рис підприємства як складної системи, і відкривають нові можливості, які дозволяють виконувати нові функції та розв'язувати принципово інші завдання. Це зміцнює позицію підприємства в зовнішньому середовищі та підвищує його здатність протидіяти негативному впливу [44, с.76].

Аналіз наукових публікацій підтвердив сучасність та проблематичність розгляду цієї теми. Зведені дані визначення сутності терміну «розвиток підприємства» різних вітчизняних та зарубіжних науковців надано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «розвиток підприємства» вітчизняних та зарубіжних науковців

Автор	Визначення
Р. Акофф [1]	Згідно з його поглядами, існує різниця між поняттями "зростання" та "розвиток". Зростання означає збільшення розмірів або кількості об'єктів, розширення діяльності за виробничими та економічними показниками, і може відбуватися як з розвитком, так і без нього.
Є. Смирнов [40]	Автор розглядає розвиток як процес, що включає в себе не тільки кількісні зміни, але й якісні перетворення, які допомагають досягти збалансованості та росту внутрішніх та зовнішніх процесів в організації, враховуючи вплив факторів середовища.
В. Забродський [13]	Розвиток необхідно розглядати як процес переходу економічної та виробничої системи в новий якісний рівень, який дозволяє організації опиратися негативному впливу зовнішнього середовища.
А. Тищенко [42]	Процес, який потрібно розуміти, як кількісні та якісні зміни, що сприяють підвищенню стратегічного потенціалу організації, полягає у вирішенні протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищем.
А. Черних [49]	Розвиток підприємства - це процес змін, який обумовлений впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Він характеризується збільшенням потенціалу підприємства, попитом на його продукцію, масштабом діяльності, можливістю забезпечення безперервного процесу виробництва та збереження платоспроможності на тривалий період часу.
І. Ліганенко [25]	Розвиток підприємства - це стан, при якому його діяльність здійснюється відповідно до законів ринку, а його економічні результати знаходяться в межах, що визначені установленими стандартами.
Х. Шепард [61]	Організаційний розвиток можна описати як процес, який включає в себе комплекс заходів, спрямованих на вирішення проблем, що виникають в організації, а також на вдосконалення організаційної культури та процесів прийняття рішень
Д. Моутон [53]	Розвиток підприємства - це процес, який має на меті перетворити економічний стан підприємства на більш ефективний шляхом гармонізації витрат і доходів на довгострокову перспективу та підтримки розвитку всіх компонентів підприємства.
А. Томпсон [45]	Управління розвитком підприємства - це процес досягнення певної мети.

Джерело: побудовано автором на основі [1, 40, 13, 42, 49, 25, 61, 53, 45].

На підставі аналізу існуючих підходів до управління розвитком підприємства запропоновано комплексне визначення цієї категорії як планомірного та структурованого процесу управління всіма сферами діяльності підприємства.

Після аналізу літератури та різних підходів до управління розвитком підприємства можна стверджувати, що це поняття повинно розглядатися з чотирьох рівнів: науково-теоретичному, методологічному, методичному, прикладному. Кожен рівень буде створювати підґрунтя для наступного рівні. (рис. 1.1). Цей підхід дозволяє систематизувати наявні методології та створити ефективний механізм управління розвитком підприємства.

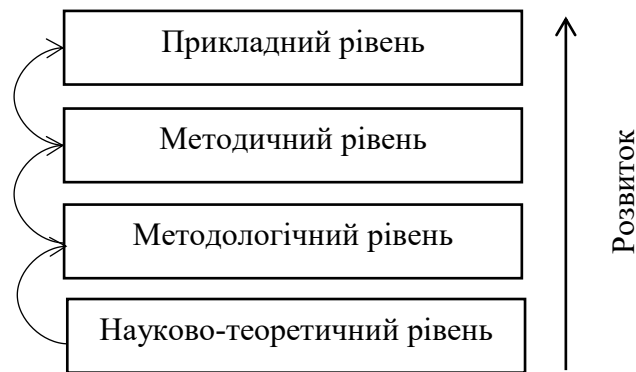


Рисунок 1.1 – Рівні розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [18, 25].

Зазвичай виділяють дві форми розвитку різних систем, явищ та процесів: прогрес, який означає розвиток від менш розвинутого до більш розвинутого стану, і регрес, що передбачає зворотний розвиток від більш розвинутого до менш розвинутого стану. У залежності від підходу до розуміння терміну «управління розвитком підприємства» можна виділити три основні підходи. Перший підхід вважає розвиток позитивним впливом на підприємство, що дозволяє досягти бажаних результатів. Другий підхід розглядає розвиток нейтральним з точки зору його впливу на функціонування підприємства. Третій підхід вважає розвиток негативним впливом на підприємство, якщо його розвиток приводить до погіршення якості його функціонування.

З огляду на зміни, які відбуваються в економіці України, зростання інтенсивності економічних та управлінських змін, а також ринкових умов, класифікація видів розвитку стає важливим питанням. Ця класифікація не є жорсткою, але може враховувати різні види розвитку в залежності від потреб підприємства. Переглянемо класифікацію видів розвитку в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів розвитку підприємства

Ознака	Види
За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Загально-корпоративний; внутрішньокорпоративний; глобальний; локальний
За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний розвиток; регресивний розвиток
Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	Організаційний (структурний розвиток; функціональний розвиток); техніко-технологічний; соціальний; економічний
Залежно від характеру змін	Спрямований; циклічний; спіральний розвиток
Залежно від типу тренду	Лінійний; нелінійний розвиток
Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	Рівномірний (еволюційний); нерівномірний (революційний)
За природою ключового критерію	Абсолютний; відносний
Залежно від рівня невизначеності процесів	Прогнозований; випадковий
Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	Екстенсивний; інтенсивний
За змістом	Якісний; кількісний
Залежно від можливості управління змінами	Керований; некерований (спонтанний)
Залежно від корпоративної стратегії	Адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний)
Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Елементний; інтегральний; системний розвиток
Залежно від мети змін	Простий; розширений
За середовищем	Внутрішній; зовнішній; загальний

Джерело: створено автором на основі [4, 8, 11].

Управління розвитком підприємств включає в себе класифікацію видів розвитку, яка має загальний характер і може бути застосована в управлінні соціально-економічними системами різних рівнів.

Для оцінки діяльності підприємств важливим є розподіл факторів на дві категорії: інтенсивні та екстенсивні. Екстенсивні фактори включають зміни,

пов'язані зі збільшенням кількості, а не якості показників функціонування підприємства. Наприклад, збільшення обсягу виробництва продукції шляхом збільшення кількості працівників - це екстенсивний фактор. Фактори, які відображають кількісні характеристики виробництва, включаючи обсяг виробничих ресурсів, використання цих ресурсів з часом та невиробничі витрати, відносяться до екстенсивних. Наприклад, збільшення числа працівників або вартості основних фондів відносяться до екстенсивних факторів. Ці фактори пов'язані з розширенням матеріально-технічної бази підприємства та залученням додаткових матеріальних і трудових ресурсів, що сприяє розвитку економічного потенціалу.

Інтенсивні фактори відображають ефективність використання ресурсів і можуть бути виміряні за допомогою різних показників ефективності. Наприклад, показники ефективності можуть включати в себе продуктивність праці, рівень рентабельності, використання передових технологій, енергоефективність, якість продукції та інші. Основна мета інтенсифікації - забезпечити підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів за рахунок впровадження передових технологій та організаційних інновацій.

На сучасному етапі розвитку економіки інтенсивні чинники є дуже важливими, оскільки їх ефективне використання дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на виробництво і збільшити прибутковість підприємства. Тому підприємства повинні активно впроваджувати передові технології, підвищувати кваліфікацію своїх працівників і постійно поліпшувати свої виробничі процеси.

Проте екстенсивні чинники також мають важливе значення, оскільки вони дозволяють збільшувати обсяги виробництва та розширювати асортимент продукції, що є особливо важливим на початкових етапах розвитку підприємства і в галузях, де виробничі можливості ще не вичерпані. Тому важливо забезпечувати підприємствам достатній рівень інвестицій, розвивати інфраструктуру та забезпечувати доступ до ресурсів. У загальному аналізі

розвитку підприємства необхідно враховувати інтенсивні та екстенсивні чинники разом, оскільки їх взаємодія має вирішальне значення для досягнення стійкого економічного зростання.

Більшість науковців вважають, що проблематика розвитку є актуальною та вимагає постійної уваги з боку фахівців, керівних кадрів та інших зацікавлених осіб. Основним атрибутом розвитку підприємства є зміни. Основною метою управлінської діяльності керівництва є забезпечення позитивного розвитку підприємства, оскільки це є ключовим фактором для забезпечення економічної стійкості та забезпечення економічного зростання, а отже, досягнення прибутку, який є головною метою господарської діяльності.

1.2. Роль та значення диверсифікації в управлінні розвитком аграрних підприємств

Щоб більш детально розібратися у процесі диверсифікації, необхідно звернути увагу на його основні причини. Головною з них є недостатній рівень продуктивності та ефективності в умовах складного виробництва. Існує багато інших факторів, що призводять до диверсифікації, проте головною метою є збіг цілей та можливостей.

У сучасних ринкових умовах, більшість компаній розпочинають свій бізнес із невеликих підприємств, які спеціалізуються лише на одному виді бізнесу та обслуговують місцеві або регіональні ринки. У перші роки своєї діяльності, такі компанії мають обмежену номенклатуру продукції, робіт та послуг, і не відрізняються великою різноманітністю. Головними цілями молодих компаній є збільшення обсягів продажів, підвищення частки ринку та створення позитивного іміджу серед потенційних споживачів.

На сьогодні існує безліч різних тлумачень і термінів, що стосуються диверсифікації. (табл. 1.3). Наприклад, одним з тлумачень цього терміну є «зміна,

різноманітність» (в перекладі з латинської мови «diversificatio»), що вказує на процес створення або впровадження різноманітних продуктів, послуг або бізнес-напрямків у межах певної компанії. Це може бути зумовлено бажанням розширити асортимент, залучити нових клієнтів, зменшити ризики або збільшити доходи. Також існують інші визначення диверсифікації, які можуть відрізнятися в залежності від контексту і обставин (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття «диверсифікація»

Визначення
Диверсифікація - це стратегія, яку використовують підприємства для активного розширення своєї діяльності в галузі виробництва та послуг, які можуть бути відмінними від їх основної сфери роботи, з метою отримання більшого прибутку та покращення фінансових результатів.
Диверсифікація - це стратегія розширення господарської діяльності фірми, яка полягає в проникненні і розширенні діяльності у нові галузі і сфери (наприклад, зміна асортименту продукції, географічного положення тощо), які не є пов'язаними з основною діяльністю фірми і не залежать від неї функціонально.
Диверсифікація - це перегруповання діяльності підприємства шляхом розширення асортименту продукції та/або введення нових видів послуг з метою збільшення прибутку та зниження ризику фінансових втрат в разі невдачі в одній з галузей.
Диверсифікація - це процес розширення спектру підприємницької діяльності, що може включати в себе збільшення або зменшення числа видів діяльності, які здійснюються підприємством.

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Хоча ці визначення диверсифікації мають різні аспекти, вони всі спрямовані на збільшення прибутку підприємства шляхом переміщення в більш прибуткові галузі бізнесу, перерозподілу капіталу між підрозділами підприємства та інвестування в більш рентабельні напрямки. Немає визначення, яке б найбільш повно розкрило сутність диверсифікації.

Диверсифікація може мати різноманітні мотиви і цілі, від забезпечення виживання підприємства до отримання додаткового прибутку. Керівництво підприємства самостійно вирішує, які з цих мотивів є найбільш прийнятними та значущими, враховуючи також етапи життєвого циклу підприємства, які вже були пройдені.

Наша думка полягає в тому, що для зменшення ризику діяльності та підвищення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств необхідно раціонально поєднувати ступінь спеціалізації та диверсифікації. Для

сільськогосподарських товаровиробників цілком доцільно організовувати виробництво такої продукції, робіт та послуг, оплата яких при їх реалізації буде здійснюватися лише грошима. Товарообмінні (бартерні) операції, які можуть спричинити платіжні проблеми, повинні бути зведені до мінімуму. Особливості антикризового управління сільського господарства пов'язані переважно з особливостями самої галузі. Передумови для диверсифікації підприємств аграрного виробництва представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва

Джерело: побудовано автором на основі [12].

На ринку не існує конкретного моменту, коли підприємство повинне починати диверсифікацію. Рішення про диверсифікацію залежить від здатності підприємства зростати в своїй основній галузі та його позицій на ринку. Зазвичай рішення про диверсифікацію приймається в скрутних ситуаціях, таких як постійне зниження прибутку, втрата ринкової частки та збільшення терміну

повернення інвестицій. При прийнятті рішення про диверсифікацію підприємство повинно орієнтуватися на пріоритетність своїх цілей, визначення яких допоможе визначити залежність між цілями підприємства і його прибутковістю (Табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Мотиви диверсифікації

Мотиви				
Технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
1. Бажання більш повно завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал. 2. Усунення прогалин у виробничому ланцюжку. 3. Незайнятість, неповне використання ресурсів. 4. Альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів.	1. Надлишок капіталу в традиційних галузях виробництва, пошук нових сфер інвестування капіталу. 2. Розширення частки ринку, засвоювання нових ринків. 3. Витяг синергетичного ефекту. 4. Економія на масштабах виробництва. 5. Економічна обмеженість ресурсів.	1. Зниження ризику від діяльності в одній галузі і сфері бізнесу. 2. Фінансова стабільність	1. Збереження робочих кадрів. Створення робочих нових місць. 2. Очікування керівництвом зростання соціального статусу фірми. 3. Інноваційна політика менеджерів.	1. Пристосування до кон'юнктури. 2. Протидія коливань кон'юнктури. 3. Доступ до нових технологій, ринків ресурсів. 4. Антимонопольне законодавство. 5. Спільне багатоцільове використання виробничих потужностей

Джерело: побудовано автором на основі [6].

На сьогодні до економічних цілей стратегії диверсифікації виробництва суб'єктів підприємницької діяльності у сфері сільського господарства належать декілька основних, які зображені на рис. 1.3.

Диверсифікація діяльності підприємства може допомогти знизити ризики та стабілізувати потоки доходів. Це можна досягти шляхом розширення асортименту продукції або послуг, розвитку нових ринків збуту, входу на нові ринки, а також за допомогою злиття та поглинання інших підприємств.

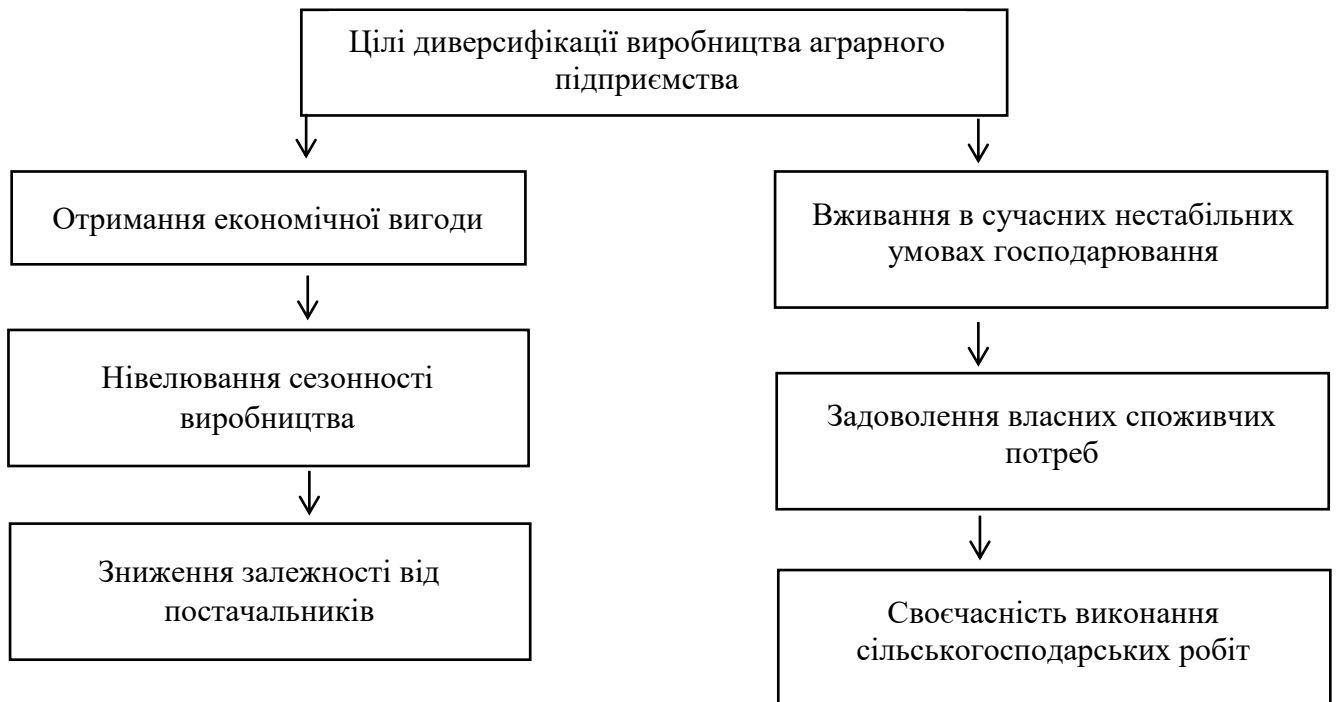


Рисунок 1.3 – Цілі диверсифікації виробництва аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6].

За допомогою диверсифікації підприємство може зменшити залежність від окремих продуктів чи послуг, ринків, партнерів, що дозволяє знизити ризик збитків в разі падіння попиту на деякі продукти чи послуги, або змін ринкових умов. Однак, диверсифікація також може мати свої недоліки, зокрема, збільшення витрат на розробку нових продуктів та послуг, налагодження нових процесів та створення нових дистрибуційних каналів. Крім того, диверсифікація може призвести до розрізнення фокусу підприємства та втрати його конкурентної переваги.

Отже, диверсифікація повинна бути розглянута як комплексний процес, в якому необхідно враховувати переваги та недоліки кожного варіанту та обирати той, який найбільш відповідає метам та потребам підприємства (табл. 1.5).

Дослідження показали, що диверсифікація в сільськогосподарському виробництві є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Для аграрного підприємства вихід до нових сфер діяльності може мати багато конкурентних переваг, таких як ефективне використання ресурсів, економія від масштабу, скорочення залежності від

постачальників, раціональне використання побічної продукції, ефект синергії та розподіл інвестиційного ризику.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки диверсифікації діяльності підприємства

Переваги диверсифікації	Недоліки диверсифікації
1. Зниження залежності від постачальників та коливання цін на сировину. 2. Зниження витрат на збут. 3. Економія від масштабу. 4. Розподіл фінансових ризиків за різними напрямками. 5. Підвищення завантаженості виробничих потужностей. 6. Досягнення синергічного ефекту. 7. Обмін технологіями та розвиток НТП. 8. Розширення асортименту продукції. 9. Зростання прибутку. 10. Підвищення привабливості акцій компанії. 11. Оптимізація структури і розмірів виробництва. 12. Більш рівномірний розвиток галузей економіки. 13. Імпортозаміщення. 14. Раціональне використання ресурсів підприємства. 15. Полегшення виходу на світовий ринок. 16. Можливість впливу на ціни. 16. Задоволення потреб споживачів.	1. Високий рівень ризику. 2. Необхідність аналізу широкого кола питань. 3. Проблема пошуку джерел фінансування. 4. Великі витрати на вхід у галузь та вихід із галузі у разі невдачі. 5. Складність управління. 6. Складність пошуку підприємств для придбання. 7. Неможливість точної оцінки перспективи диверсифікації. 8. Розпилення сил між різними видами діяльності. 9. Основний бізнес може постраждати. 10. Можлива неадекватна реакція споживачів на новий товар. 11. Для отримання прибутків потрібний час.

Джерело: побудовано автором на основі [12].

Однак, диверсифікація також може мати певні ризики для підприємства, такі як вибір неперспективних напрямів діяльності, недостатня компетентність менеджерів з управління різноплановими напрямками, розпорошення ресурсів підприємства та значні витрати на входження до нових ринків. Тому перед застосуванням диверсифікації важливо провести ретельний аналіз та зробити економічно обґрунтоване рішення.

1.3. Цілі та етапи процесу диверсифікації підприємства

У роботах Корінько [22], В. Шишкіна [53], О. Цогли [48], Г. Немченка [29], І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [27], А. Томпсона і А. Стрикленда [46] досягнуто значних теоретичних результатів у вивченні етапів процесу диверсифікації та етапів її формування на сільськогосподарських підприємствах у контексті зовнішнього та внутрішнього середовища, а також у рамках стратегічного управління. Ці дослідження є фундаментальною основою для подальшої роботи у цій галузі. Серед зарубіжних учених, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон та Стрикленд, а також Ф. Котлер глибоко досліджували проблеми формування та реалізації диверсифікації на підприємствах, включаючи сільськогосподарські.

Так як в аграрному виробництві прибуток може бути максимізований тільки при збалансованому використанні різних культур на основі науково розроблених сівозмін для забезпечення культур необхідними поживними речовинами, використання диверсифікації є невід'ємною необхідністю для сільськогосподарських підприємств. У зв'язку з особливостями товаровиробництва в аграрній сфері, такими як сезонність, галузева диверсифікація стає надзвичайно важливою, і вимагає ухвалення рішень щодо розширення сукупності галузей, що функціонують на підприємстві. Отже, ключовим питанням є обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. При прийнятті рішення необхідно визначити найкращий набір видів діяльності підприємства з огляду на можливості та ризики, пов'язані з розвитком нових видів діяльності.

Умови диверсифікації діяльності передбачають проведення аналізу наявного стану та змін у ресурсах, процесах та результатів господарської діяльності підприємств з метою отримання інформації для прийняття управлінських рішень щодо необхідності диверсифікації, вибору варіантів проектів, їх реалізації та досягнення поставлених цілей.

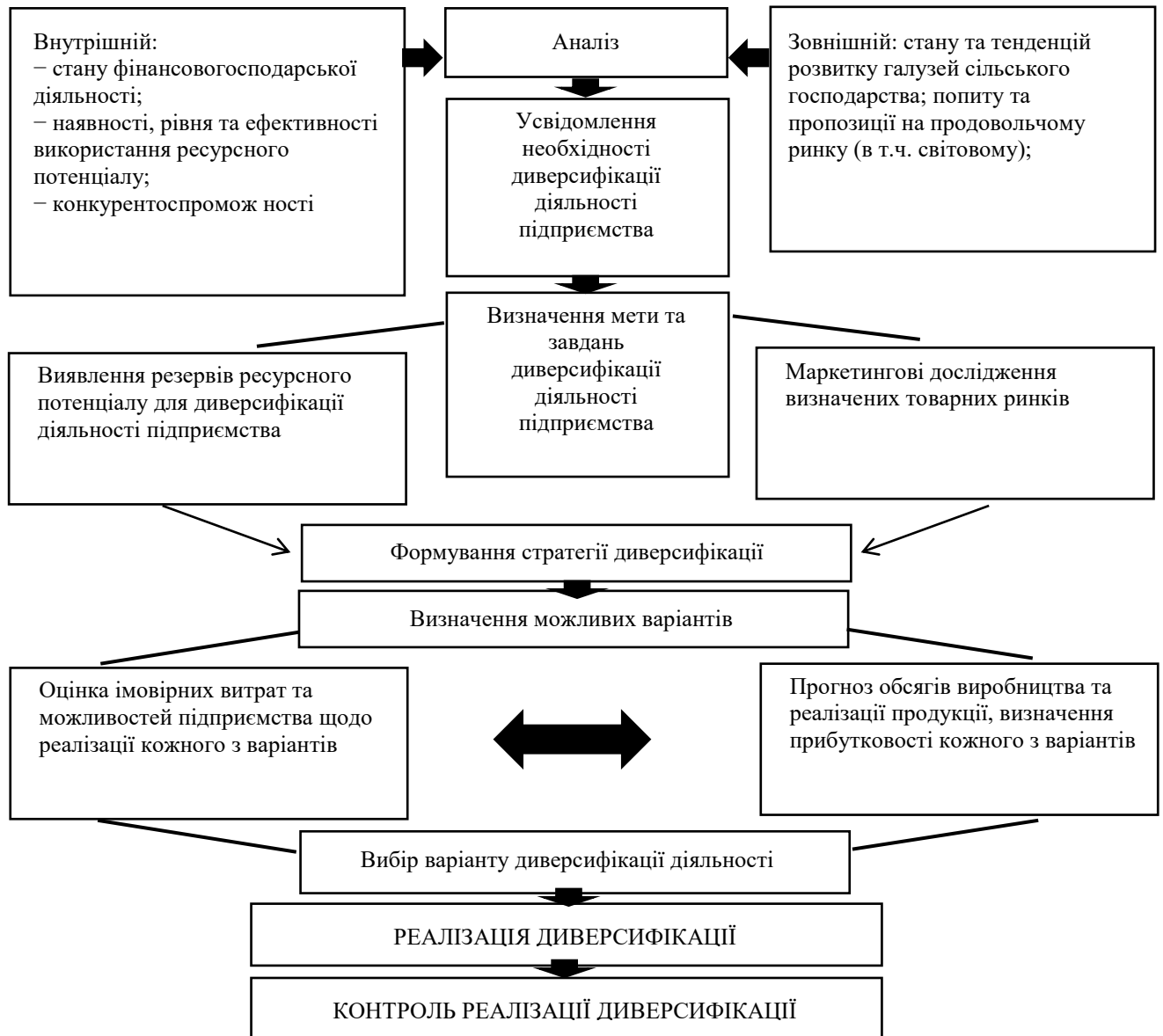


Рисунок 1.4 – Етапи формування диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Ми пропонуємо методологічний підхід формування диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства, зображений на рисунку 1.4. Він полягає у проведенні низки послідовних аналітичних процедур, починаючи з усвідомлення необхідності диверсифікації діяльності підприємства та закінчуючи прийняттям рішення щодо вибору видів діяльності та реалізації та контролю обраної диверсифікації.

При оцінці внутрішнього середовища важливо розглянути такі показники, як стан та тенденції діяльності, які можна визначити шляхом аналізу фінансово-

економічних показників; використання ресурсного потенціалу (земельного забезпечення, матеріально-технічної бази, трудового потенціалу, фінансових можливостей); місце і роль підприємства на ринку та його конкурентоспроможність. Все це допоможе ефективно розробити диверсифікації підприємства. У даному випадку, для дослідження зовнішнього середовища потрібно провести аналіз галузей сільського господарства, оцінити стан і тенденції розвитку продовольчого ринку, включаючи його кон'юнктуру, рівень товарозабезпеченості, задоволений та незадоволений попит, а також рівень конкуренції на цьому ринку. Отже, аналіз визначає основні фактори та тенденції, які можуть вплинути на успішність диверсифікації, та допомагає уникнути негативних наслідків при прийнятті рішень. Види аналізу при виборі напряму диверсифікації зображено на рисунку 1.5.

В сучасних умовах економічних викликів в аграрній сфері, диверсифікація виробництва має ряд цілей, таких як виживання, економічна вигода, вчасне виконання сільськогосподарських робіт, задоволення власних споживчих потреб, нівелювання сезонності виробництва та зниження залежності від постачальників.

Для конкретного підприємства і для економіки країни в цілому можна виділити три типи цілей: економічні, виробничі та особисті/суспільні. Економічні цілі для сільськогосподарських підприємств включають підвищення ефективності діяльності, фінансову стійкість, зростання конкурентоспроможності та інші, а на макрорівні - зростання обсягів валової продукції, макроекономічна стабільність, розвиток ринку продовольства, забезпечення продовольчої та економічної безпеки тощо. Виробничі цілі означають зростання продуктивності праці, зниження витрат на матеріали та інші ресурси, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, включаючи трудовий потенціал. На рівні національної економіки, виробничі цілі полягають у розвитку аграрної сфери, галузей сільського господарства, розвитку науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку галузі та інші.

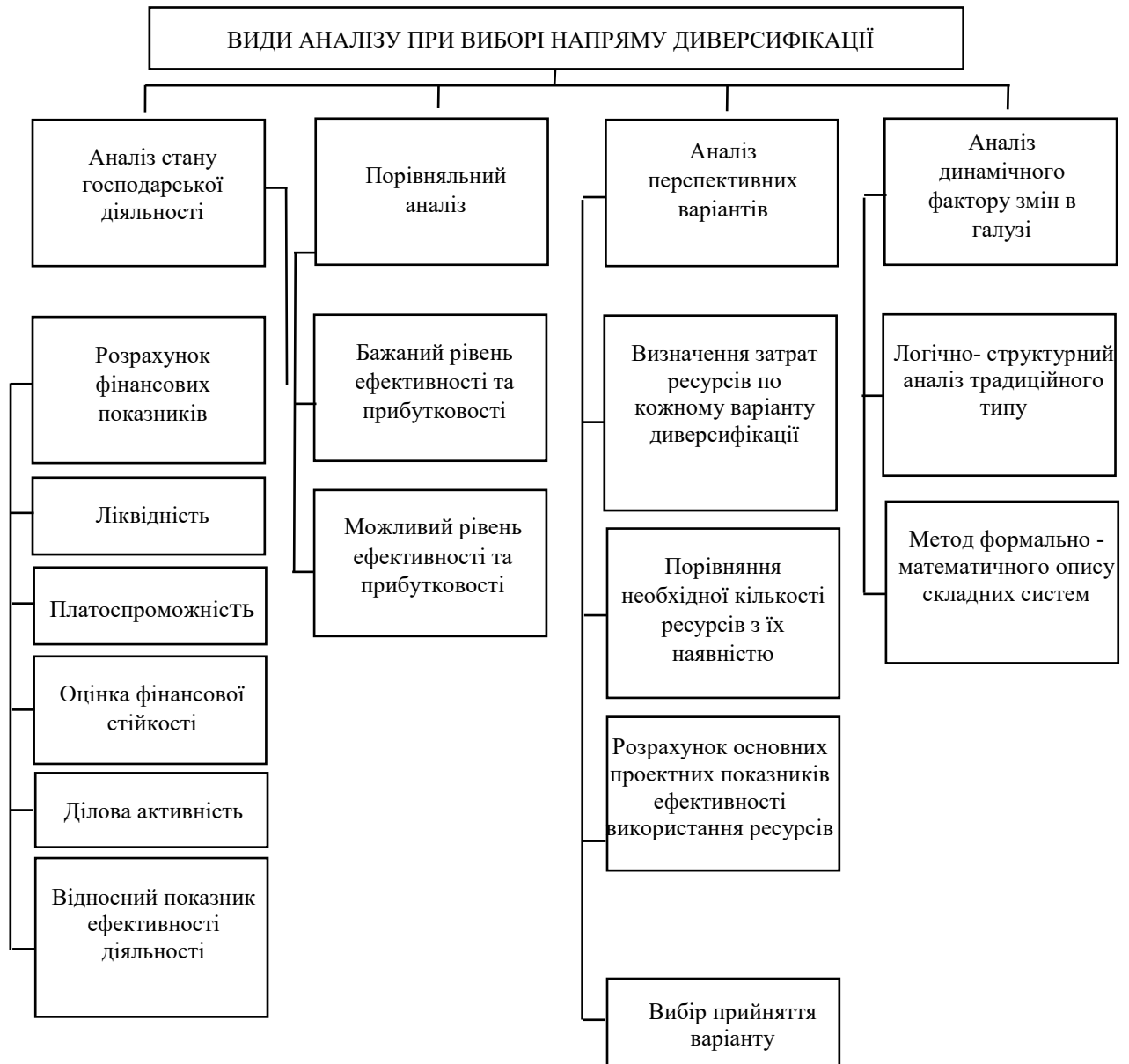


Рисунок 1.5 – Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації

Джерело: побудовано автором на основі [13].

Однак, окрім цих цілей, також важливе забезпечення гнучкості виробництва відповідно до потреб ринку, підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства, у тому числі трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення ризику господарської діяльності, забезпечення стабільності функціонування та планомірного розвитку. Всі ці цілі можна розділити на мікроцілі, що стосуються самого підприємства, та макроцілі, що мають відношення до галузі, економіки та суспільства в цілому (див. рис. 1.6).

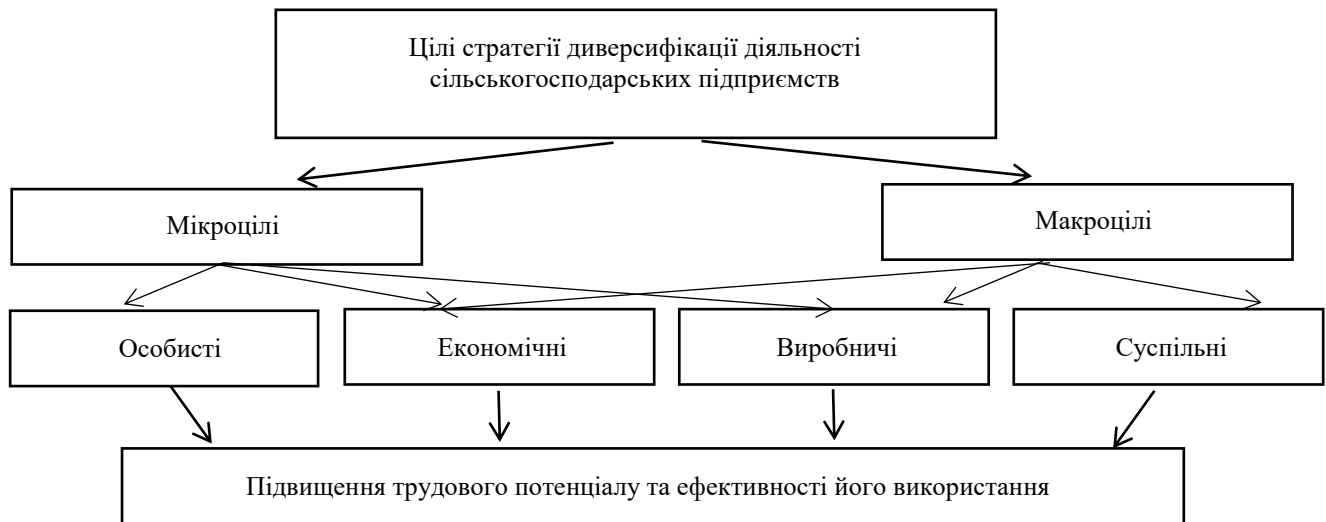


Рисунок 1.6 – Система цілей формування диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: побудовано автором

На макрорівні, диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств сприятиме досягненню суспільних цілей. З одного боку, це дозволить збільшити трудову активність сільського населення, зменшити безробіття та міграційні процеси, а також поліпшити соціально-економічне положення у сільських місцевостях. З іншого боку, диверсифікація сільськогосподарських підприємств допоможе покращити продовольче забезпечення населення країни, що сприятиме більш повному задоволенню його потреб.

Вибір сфери економічної діяльності підприємства в умовах диверсифікації необхідно починати з етапів, з яких складається процес вибору напрямку диверсифікації, які зображені на рисунку 1.7.

Аналіз, необхідний для вибору етапів формування диверсифікації діяльності, полягає у вивченні поточного стану та змін, які відбуваються в ресурсах, процесах та результатах діяльності підприємств з метою отримання інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Отже, формування диверсифікації є однією з можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка може принести значні економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.



Рисунок 1.7 – Етапи процесу диверсифікації підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Розробка диверсифікації може допомогти підприємствам досягти стійких конкурентних переваг та забезпечити економічну ефективність. У зв'язку з системною економічною кризою в Україні, рівень невизначеності умов та перспектив функціонування підприємств залишається високим, тому прийняття рішення щодо розробки стратегії диверсифікованого зростання може стати ефективним методом економічного розвитку підприємств. Розвиток підприємств різних галузей може також сприяти розвитку національної економіки в цілому.

Після аналізу вищезазначеного можна прийти до висновку, що стратегію диверсифікованого зростання аграрного підприємства необхідно впроваджувати з великою обережністю, враховуючи особливості виробництва та структуру конкуренції на ринку збуту продукції. Ми вважаємо, що ця стратегія у сфері аграрного виробництва допоможе підприємству ефективно впливати на ринок,

встановити чітку стратегію розвитку та збільшити активи, уникаючи можливих ризиків.

Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації є важливими для досягнення успіху та стійкого розвитку організації. Аналіз цих основ дозволяє виявити ключові принципи та підходи, які допомагають підприємствам ефективно впроваджувати диверсифікацію і досягати своїх стратегічних цілей.

Диверсифікація передбачає розширення діяльності підприємства шляхом входження на нові ринки, розробки нових продуктів або послуг, а також використання нових технологій. Розуміння цієї концепції дозволяє підприємствам зосередитися на знаходженні нових можливостей для розвитку та забезпеченні стійкості в конкурентному середовищі.

Підприємство повинно чітко визначити свої цілі та стратегічні завдання, а також розробити план дій для досягнення їх. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, виявлення нових можливостей та ризиків, а також визначення пріоритетних напрямків диверсифікації. Важливо також враховувати специфіку підприємства та його ринкове оточення при розробці стратегії диверсифікації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АВАНГАРД - Д» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Макроекономічні фактори забезпечення розвитку підприємства

Зовнішні фактори стають все більш визначальними для діяльності сільськогосподарських організацій у сучасний час. Аграрна політика та соціальна політика також можуть впливати на організацію, а загальноекономічні умови господарювання можуть збільшити ризик та невизначеність. У зв'язку з цим, питання обліку та дослідження впливу зовнішніх факторів на розвиток організації стають дуже важливими в практиці ведення бізнесу.

Зовнішнє середовище сільськогосподарських організацій включає умови та чинники, які не залежать від конкретної фірми, але мають вплив на її діяльність та вимагають відповідних управлінських рішень. Ці чинники навколишнього середовища складні, неоднозначні та змінюються взаємодією між собою. Зміна одного чинника може призвести до змін в інших. З цих причин облік та дослідження впливу зовнішніх факторів на розвиток організації є дуже важливими у практиці ведення бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Взаємодія зовнішнього середовища тісно пов'язана з усіма сферами діяльності підприємства і здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному управлінні. Загальне зовнішнє середовище складається з факторів, що діють за власними законами і мають різний вплив на різні підприємства на ринку. Охарактеризуємо кожен з аспектів зовнішнього середовища, і зведемо результати в узагальнену таблицю PEST аналіз. Розглянемо соціально-культурні чинники зовнішнього середовища, здатні вплинути на діяльність підприємства

галузі, що вивчається. Першим показником у цій сфері є чисельність населення Одеської області (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Розподіл населення Одеської області за типом місцевості за 2013-2022 рр.

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Населення - всього, осіб									
Міська місцевість	1603792	1603106	1597346	1595708	1594905	1595493	1597062	1591976	1581536
Сільська місцевість	792701	793336	792943	790808	788170	784815	780168	776131	769856
Частка в населенні регіону, %									
Міська місцевість	66,9	66,9	66,8	66,9	66,9	67,0	67,2	67,2	67,3
Сільська місцевість	33,1	33,1	33,2	33,1	33,1	33,0	32,8	32,8	32,7

Джерело: побудовано автором на основі [31].

Після аналізу даних, представлених у таблиці, можна зробити висновок, що населення міст перевищує населення сільських районів, що може свідчити про тенденцію до міграції населення до міст. Це може бути пояснене недостатньою розвиненістю інфраструктури сільських районів, недостатнім обсягом робочих місць, вищих навчальних закладів та поганим транспортним сполученням. Однак, така тенденція може призвести до занепаду сільських районів, їхньої інфраструктури та загалом до зменшення кількості населення в цих районах, що негативно вплине на економічний та продуктивний стан сільськогосподарської галузі. Це може змусити багато підприємств покинути місцевість, не мати молодих та перспективних спеціалістів, що може призвести до зростання безробіття та бідності, та збільшення потреби населення в додатковій державній допомозі.

Розглянемо динаміку кількості населення Одеської області за 2014-2022 р.р. в рисунку 2.1. За весь аналізований період спостерігається явна тенденція до скорочення населення. Але, міське населення знаходиться у більш стабільному становищі, його позначки коливаються у межах 99 - 100%. А ось сільське населення більш стрімко зменшується, у порівнянні з 2014 роком, у 2022 році населення зменшилось майже на 3%, повільно але стабільно тенденція до

зменшення.



Рисунок 2.1 – Динаміка кількості міського та сільського населення Одеської області за 2014-2022рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

За наданими даними, очевидно, що загальноукраїнська тенденція до скорочення населення в селах також спостерігається і в Одеській області. Це свідчить про погіршення перспектив для мешканців сільської місцевості, оскільки порівняно з попереднім періодом, зменшення чисельності сільського населення призвело до ще більшого зниження доступності соціальної інфраструктури.

За даними таблиці 2.2 можна підтвердити головну тенденцію в економіці: на перший погляд, темпи зростання прожиткового мінімуму змінилися більше ніж у 2 рази, але за 9 років цей показник є незначним. Однак, величина мінімальної заробітної плати в порівнянні з 2014 роком зросла майже у 5 разів, проте потрібно враховувати інфляцію. Тому жителі зможуть дозволити собі більше продуктів сільськогосподарського ринку або продуктів вищої якості, ніж у 2014 році, коли було встановлено мінімальне зростання заробітної плати.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, які характеризують рівень життя населення за 2014 - 2022 рр.

Рік	Величина прожиткового мінімуму (в середньому на душу населення)		Мінімальна заробітна платня	
	грн. в місяць	темپ приросту, %	грн. в місяць	темп приросту, %
2014	1176	6,13	1147	0
2015	1330	20,03	1218	6,19
2016	1544	39,35	1600	39,49
2017	1700	53,42	3200	178,99
2018	1853	67,23	3723	224,59
2019	2027	82,94	4173	263,81
2020	2189	97,56	5000	335,91
2021	2393	115,97	6500	466,69
з 01.12.2022	2589	133,66	6700	484,13

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Внутрішній Валовий Продукт (ВВП) є сумою всіх вироблених товарів та послуг на території держави і є вартісним показником, який розраховується у національних грошових одиницях. Інфляція - це тривале зростання загального рівня цін, що призводить до зниження купівельної спроможності грошової одиниці, в даному випадку української гривні. Дані економічні показники переглянемо на рисунку 2.2.

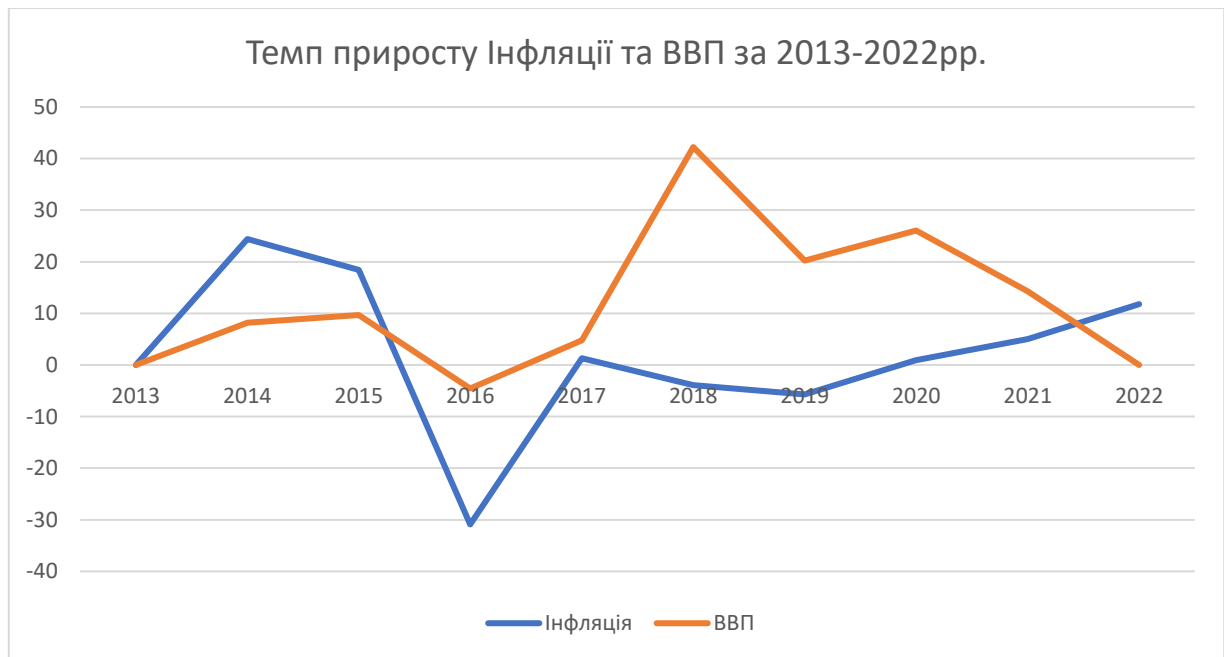


Рисунок 2.2 – Темп приросту Інфляції та ВВП за 2013-2022рр.

Джерело: побудовано автором на основі [34].

Рівень інфляції за останній рік склав 11,8 %, що, за даними, не є найвищим показником за останні 9 років, але все ж таки свідчить про нестабільність грошової одиниці на міжнародному ринку, що призводить до постійних коливань цін, нестабільності рівня життя, та непривабливості для інвесторів. За нормою, рівень інфляції має складати 2-4%, тому поточні показники не є задовільними. У таблиці 2.3 узагальнено всі дані у формі PEST аналізу.

Таблиця 2.3 – Вплив PEST- факторів макроекономічного середовища ТОВ «Авангард Д»

Чинник зовнішнього середовища	Важливість фактору для підприємства (по 3-бальною шкалою)	Ймовірність настання фактору	Можливість (+) Загроза (-)	Результат +/-
Політичний чинник				
1. Ступінь державного регулювання економіки	2	0,2	-	-0,4
2. Політична стабільність та привабливість влади	1	0,1	+	+0,1
3. Фінансування грантів на розвиток сільгосп підприємств	3	0,3	+	+0,9
4. Законодавча база	3	0,3	+	+0,9
5. Антимонопольне регулювання	2	0,1	+	+0,2
Економічний чинник				
1. Динаміка ВВП	2	0,1	+	+0,2
2. Рівень оподаткування	3	0,3	-	-0,9
3. Доступність кредитів	3	0,2	+	+0,6
4. Стабільність гривні	2	0,2	+	+0,4
5. Інвестиційна привабливість	2	0,2	+	+0,4
Соціальний чинник				
1. Життєвий рівень та купівельна спроможність населення	1	0,4	-	-0,4
2. Споживчі попит	2	0,3	-	-0,6
3. Рівень освіти	1	0,2	+	+0,2
4. Соціальні умови життя	1	0,1	+	+0,1
Технологічні чинники				
1. Просування нових технологій	3	0,4	+	+0,9
2. Знос матеріально-технічної бази	3	0,4	-	-1,2

Продовження табл. 2.3

3. Нововведення в області менеджменту	2	0,2	+	+0,4
Екологічні чинники				
1. Стан природних ресурсів регіону	3	0,5	-	-1,5
2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Україні (регіоні))	3	0,5	-	-1,5
Висновок				+5,3/-6,5

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Проведене дослідження PEST-факторів доводить, що умови зовнішнього середовища сильно впливають на становище ТОВ «Авангард - Д». З цим пов'язані високі рівні невизначеності і загроз для функціонування компанії. Найбільш значущими факторами виявилися: фінансування грантів, законодавча база, рівень оподаткування, ключова ставка, доступність кредитів та зношення матеріально-технічної бази. Дослідження показали, що зовнішні чинники мають суттєвий вплив на розвиток підприємства, тому їх необхідно враховувати при формуванні стратегії диверсифікації, щоб уникнути можливих проблем та втрат або зменшити їх вплив на компанію.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Авангард Д»

Населений пункт Авангард є наймолодшим серед інших населених пунктів району, і його юридична історія налічує всього 26 років. У квітні 1995 року президія Верховної Ради України прийняла постанову про присвоєння статусу селища міського типу житловому масиву радгоспу «Авангард». Заселення цієї місцевості було документально засвідчене в першій чверті XIX століття, коли Одеса почала стрімкий розвиток, що обов'язково торкнувся й прилеглих до неї територій.

Проте, ключовою подією, яка сприяла становленню та розвитку селища Авангард, стало створення підсобного господарства робітників м. Одеси на цих землях у 1928 році, яке згодом стало відомо як радгосп «Авангард». Регіон, де розташоване селище Авангард, має Помірно континентальний клімат з ознаками субтропічного клімату, характеризується м'якою зимою (з січня по лютий), тривалою весною, теплим літом (з травня по вересень) та довгою теплою осінню. У 2005 році, 16 березня, було зареєстровано ТОВ «Авангард - Д», яке розташовано в смт. Авангард, що знаходиться в Овідіопольському районі Одеської області. Регіон, який колись був сільськогосподарським, зараз стає провідним селищем в області. В Авангарді працює 35 підприємств харчової промисловості, будівельних матеріалів та інших галузей. Крім ТОВ «Авангард - Д», регіон є відомим у всій країні завдяки промислому ринку ТОВ «7 км», який є найбільшим на території Європи та був заснований Віктором Добрянським.

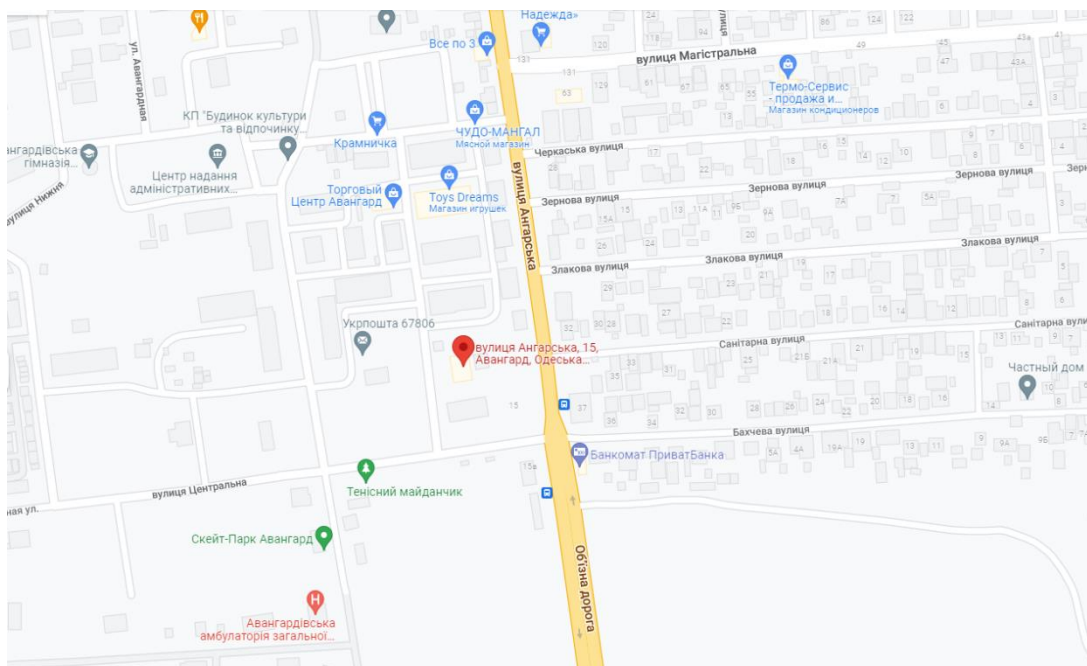


Рисунок 2.3 – Місцезнаходження підприємства на мапі

Джерело: Google Maps

ТОВ «Авангард - Д» - це високотехнологічне та різногалузеве аграрне підприємство, яке знаходиться в південній частині Одеської області, віддалене від обласного центру на 14 км та від районного центру м. Одеса на ту саму відстань. Завдяки розташуванню на трасі Овідіополь-Одеса, продукцію легко і

швидко можна транспортувати до ближчих пунктів збуту. Крім того, підприємство розташоване на відстані 14,7 км від Одеського Морського Торгового порту та 250 км від найближчого річкового порту м. Ізмаїл. Раніше ТОВ «Авангард - Д» займалося розведенням корів української червоної молочної породи та свиней української м'ясної та червоно-поясної порід з річною продуктивністю 5 тис. кг молока. На даний момент підприємство спеціалізується на овочівництві та вирощуванні зерна та зерно-відходів, використовуючи найкращі сорти вітчизняної та зарубіжної селекції. Пункт збуту продукції знаходиться на відстані 15 км від підприємства. Всі виробничі процеси на ТОВ «Авангард - Д» відбуваються з використанням енергозберігаючих механізмів та відповідають найвищим стандартам якості виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю є формою господарювання підприємства, згідно зі статтею 50 Закону України «Про господарські товариства». Це товариство має статутний фонд, розподілений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Термін «обмежена відповідальність» у назві товариства не означає, що воно не несе відповідальності перед партнерами. Товариство несе відповідальність усім своїм майном, але відповідальність учасників товариства обмежується внесками до статутного фонду. В основі діяльності ТОВ «Авангард - Д» лежать виробничі та комерційні процеси. Виробнича діяльність полягає в використанні інструментів праці та ресурсів для виробництва продукції, а комерційна діяльність спрямована на купівлю-продаж товарів або послуг з метою отримання прибутку через задоволення потреб споживачів.

Управління підприємством передбачає наявність структури, яка забезпечує єдність всіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління - це підпорядкування, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами та керівними органами. Важливу роль відіграє встановлення зв'язків, пов'язаних з виконанням завдань та повноважень. Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Авангард - Д» на рисунку 2.4.

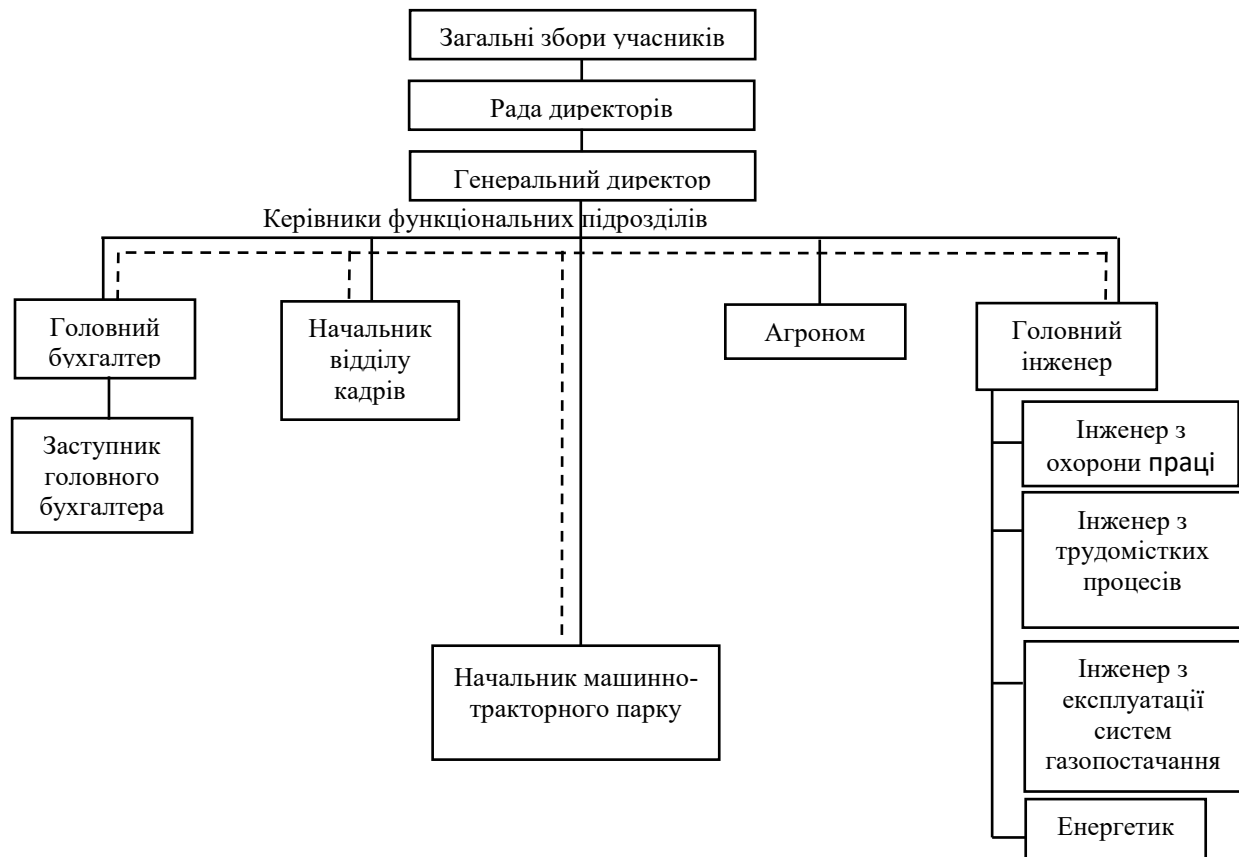


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ «Авангард - Д»

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних підприємства.

Один із критеріїв, який допомагає визначити тип організаційної структури управління, полягає в розподілі відповідальності між всіма елементами підприємства, від звичайних працівників до вищого керівництва. В компанії ТОВ «Авангард - Д» тип організаційної структури управління є вертикальним, що є синонімом ієрархічної структури. Цей формат організаційної структури забезпечує контроль вищих рівнів над нижчими, що дозволяє йому бути названим «деревоподібною» структурою або бюрократичною структурою.

Проаналізуємо переваги та недоліки вертикальної структури управління (рисунок 2.5).

Після розробки цієї схеми, зрозуміло, що генеральний директор займає провідну посаду у всьому підприємстві. Він має право приймати рішення щодо всіх аспектів діяльності підприємства та представляти його інтереси на підприємствах-партнерах, фірмах і організаціях.

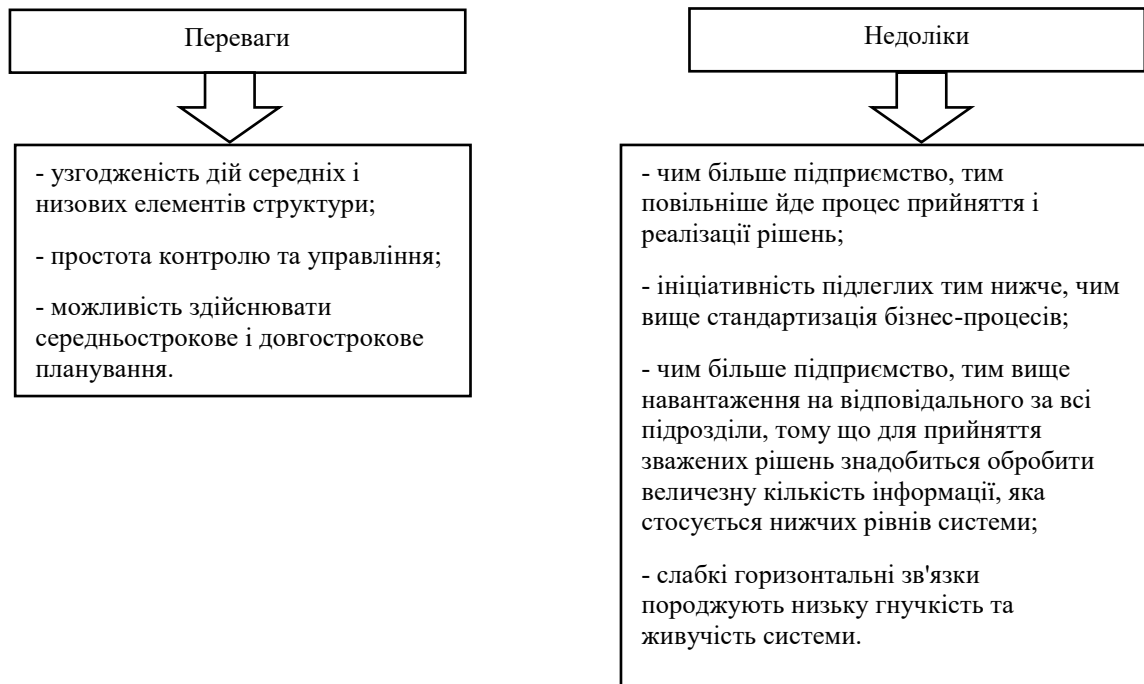


Рисунок 2.5 – Переваги та недоліки вертикального типу структури управління

Джерело: побудовано автором на основі проаналізованої інформації.

Детальну інформацію про функції кожної з цих посад можна знайти в таблиці 2.4. В генерального директора ТОВ «Авангард - Д» середня норма керованості, що дозволяє не перезавантажувати керівника кількістю завдань та задач, що ефективно впливає на управлінську діяльність керівника. У сучасних умовах економіки, для подальшого розвитку сільського господарства, одним з найважливіших аспектів є забезпечення відповідного співвідношення у структурі ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.4 – Функції посад у підпорядкуванні генерального директора

Посада	Функції
1	2
Генеральний директор	- керування усіма службами організації; - організування роботи підрозділів та контроль за своєчасним та якісним виконанням ними своїх посадових обов'язків; - представлення інтересів підприємства на вітчизняному ринку; - забезпечення дотримання законності у діяльності Товариства; - Складання довгострокових та короткострокових стратегій розвитку фірми; - виконання доручень загальних зборів учасників, Ради Директорів

Продовження табл. 2.4

1	2
Головний інженер	- систематичний контроль виконання трудового розпорядку; - забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; - вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки генерального директора; - забезпечення необхідного рівня технічної підготовки виробництва і його постійне зростання; - забезпечення підвищення ефективності виробництва і продуктивності праці; - організовування розробки впровадження заходів комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, а також високопродуктивного використання тракторів і с. г. техніки; - організовування планування механізації та електрифікації, розглядає і затверджує графіки і строки проведення ремонту с. г. техніки;
Головний агроном	- забезпечення господарства насіннєвим матеріалом, а також догляд і своєчасний обробіток насіння власного виробництва та забезпечення ефективного його зберігання; - обґрунтування і складання плану проведення польових робіт на посівах підприємства; - догляд і своєчасний обробіток посівів, запровадження засобів захисту рослин від шкідливих організмів та бур'янів; - обґрунтування та забезпечення господарства необхідними добривами для ефективного виробництва продукції рослинництва; - складання науково-обґрунтованих сівозмін для запровадження їх на практиці у господарстві.
Головний бухгалтер	- здійснення контролю за своєчасним проведенням інвентаризацій грошових засобів, запасів і розрахунків, а також ревізій у підзвітних господарствах із самостійним балансом; - вжиття заходів до попередження недостач, розтрат та інших порушень і зловживань; - забезпечення перевірки організації бухгалтерського обліку та звітності у виробничих (структурних) одиницях підприємства, а також на виробництвах і в господарствах, виділених на самостійний баланс; - забезпечення складання достовірної звітності на підставі первинних документів і бухгалтерських записів, надання її у відповідні органи; - забезпечення здійснення економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, попередження втрат і непродуктивних витрат; - забезпечення своєчасного проведення спільно з підрозділами та службами у виробничих (структурних) підрозділах підприємств перевірок і ревізій та підготовка пропозицій з покращення їх робіт; - здійснення обліку фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контроль за законністю, своєчасністю та правильністю оформлення цих операцій; - участь у проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, ліквідації втрат і непродуктивних витрат;

	- забезпечення неухильного дотримання касової та розрахункової дисципліни, витрачання отриманих в банках коштів за призначенням; - постійний контроль за своєчасним оформленням приймання та видачі грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, правильним витрачанням фонду оплати праці, обчисленням і видачою всіх видів премій, дотриманням встановлених штатів, посадових окладів.
Начальник машинно-тракторного парку	- організування роботи машинного парку, доведення задач та обов'язків до підлеглих; - забезпечення догляду техніки, в залежності від вимог державного стандарту та впровадження передових технологій; - ведення обліку техніки за актами здачі-приймання, спеціальним журналом; - забезпечення своєчасної підготовки техніки до періодів польових робіт; - ведення звітної документації щодо робіт, виконаних в машинно-тракторному парку; - складання заявок на матеріали, обладнання тощо, що застосовуються в парку; - контроль якості проведення капітального та поточного ремонту та приймання виконаних ремонтних робіт; - забезпечення впровадження науково обґрунтованих норм часу (виробітку), своєчасний їх перегляд у встановленому порядку, сприяє розвитку ініціативи передових робітників та новаторів виробництва з перегляду чинних норм трудових витрат.

Джерело: побудовано автором на основі [28,23].

Наступний етап аналізу – вивчення забезпеченості підприємства виробничими ресурсів. До основних ресурсів сільськогосподарських підприємств відносять земельні ресурси, трудові ресурси та основні і оборотні виробничі засоби. Розглянемо рівень забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Авангард - Д». У таблиці 2.5 наведені дані щодо складу та структури посівних площ підприємства.

Таблиця 2.5 – Склад і структура посівних площ в ТОВ «Авангард - Д»

Групи культур	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2018-2022 рр.	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	. га	%
Зернові та зернобобові, всього	500,0	51,37	480,0	52,94	690,0	76,66	710,00	43,66	680,00	65,38	612,00	58,00
в тому числі: озима пшениця	200,0	20,54	250,0	27,57	300,0	33,33	310,00	22,50	290,00	27,88	270,00	26,36
Ячмінь	180,0	18,49	130,0	14,34	150,0	16,67	160,00	14,10	160,00	15,38	156,00	15,79
Кукурудза	120,0	12,33	100,0	11,03	100,0	11,10	100,00	19,70	110,00	10,57	106,00	12,95
Сорго	-	-	-	-	140,0	15,56	140,00	14,10	120,00	11,53	80,00	8,23
Технічні – всього	393,0	40,38	310,0	34,19	100,0	11,10	100,00	100,00	250,00	24,03	230,60	41,94
з них: соняшник	243,0	24,97	210,0	23,16	-	-	-	-	150,00	14,42	120,60	12,51
Льон кудряш (олійний)	150,0	15,41	100,0	11,03	100,0	11,10	100,00	11,10	100,00	9,61	110,00	11,65
Разом посівної площі	893,0	91,75	790,0	87,13	790,0	87,76	810,00	88,03	930,00	89,42	842,60	88,81
Пари	80,3	8,25	116,6	12,86	110,1	12,23	110,10	15,50	110,10	10,58	105,44	11,19
Всього ріллі	973,3	100	906,6	100	900,1	100	710,00	100	1040,00	100	906,00	100

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства.

При аналізі таблиці виявлено, що найбільшу частку у структурі посівних площ ТОВ «Авангард - Д» займають зернові та зернобобові культури, вони складають 67% від загальної площі. Технічні культури, такі як соняшник та льон кудрявий, становлять 25%, а посіви пшениці займають 23% від загальної посівної площі. Отже, основними культурами, які вирощуються на цьому підприємстві, є зернові та зернобобові.

Достатнє забезпечення необхідними трудовими ресурсами сільськогосподарських підприємств, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу виробництва продукції та підвищення ефективності виробництва. Трудові ресурси є основою для пересування матеріальних ресурсів виробництва, створення товару, визначення ціни і створення додаткової вартості у вигляді прибутку. Проаналізуємо дані, які наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «Авангард - Д».

Показники	2018 р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. від 2018.,(+,-)*
Середньооблікова кількість постійних працівників, осіб.	38	37	25	22	20	-18
Площа с.г. угідь, га	893	790	790	810	680	-213
Працевзабезпеченість, осіб на 1 га	24	21	32	37	30	6
Запас праці по підприємству, люд.-год.	68756	64973	44382	34589	29756	-39 000
Фактично відпрацьовано одним постійним працівником, люд.- год.	1809	1756	1775	1746	1357	-452
Фактично відпрацьовано по підприємству, люд.- год.	68742	64972	44375	34565	29777	-38 965
Коефіцієнт використання запасу праці	0,95	0,93	0,94	0,94	0,83	-0,12

* - +,- відсоткових пунктів

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства.

Виходячи з даних таблиці, бачимо, що середній показник штату працівників підприємства зменшується з кожним роком, що може свідчити про

недостатній рівень заробітної плати, чи неналежні умови праці в середині підприємства, важливо зазначити, що показник фактично відпрацьованих годин дуже яскраво відображає загальну картину стагнації підприємства, оскільки загальний об'єм часу зменшився майже вдвічі.

Значну частину оборотних активів на підприємстві становлять запаси (таблиця 2.7) - це предмети праці, які призначені для обробки, переробки або використання у виробництві для господарських потреб, а також засоби праці, які підприємство включає до категорії непотрібних або швидкозношуваних предметів.

Таблиця 2.7 – Оборотні активи, їх склад та структура ТОВ «Авангард Д» (2022 р.)

Оборотні активи	На початок року		На кінець року		Зміна на кінець року (+,-)	
	тис. грн..	%	тис. грн..	%	тис. грн..	%
Запаси:	9 646	48,31	8 715	54,03	-931	90,34
Виробничі запаси	3 291	16,48	3 178	19,70	-113	96,57
Тварини на вирощуванні і відгодівлі	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	3 747	18,77	2 929	18,16	-818	78,17
Готова продукція	2 608	13,06	2 608	16,17	0	100
Товари	-	-	-	-	-	-
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	34	0,17	97	0,60	63	285,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	389	1,94	36	0,22	-353	9,25
з бюджетом	388	1,94	36	0,22	-352	9,28
з нарахованих доходів	1	0,01	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	9 489	47,52	6 406	39,72	-3083	67,50
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	24	0,12	14	0,08	-10	58,33
Інші оборотні активи	384	1,92	859	5,3	475	223,69
Всього оборотних активів	19 966	100,0	16 127	100,0	-3839	80,77

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства

Значну частину оборотних активів на підприємствах становлять запаси - це предмети праці, які призначені для обробки, переробки або використання у виробництві для господарських потреб, а також засоби праці, які підприємство включає до категорії непотрібних або швидкозношуваних предметів. Оборотні активи беруть участь як у процесі виробництва, так і в процесі реалізації продукції.

Вище зазначена таблиця відображає структуру оборотних активів підприємства загалом, фактично вказуючи певні показники на початок року та наприкінці. Важливо зазначити, що аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що підприємство не демонструє великих обсягів щодо виконання готової продукції, але все ж таки реорганізовує борг зменшивши його протягом року з 389 тис. грн. до 36 тис. грн., та проводить певні проплати щодо боргів, але зросту запасів не отримано, а загальний обсяг оборотних активів зменшується, з 19966 тис. грн., до 16127 тис. грн. наприкінці року.

Отже, ресурсне забезпечення підприємства є важливою передумовою розвитку підприємства. Рациональне використання наявних ресурсів для цілей підприємства можуть забезпечити дохід, ефективну діяльність компанії та її розвиток.

2.3. Досягнутий рівень економічної ефективності господарської діяльності підприємства

Ефективність підприємства і економічна результативність є невід'ємною умовою для його успішного функціонування та сталого розвитку. Вона визначає, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси, правильно приймає управлінські рішення та досягає поставлених цілей. Оцінка ефективності підприємства дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, визначити можливості для поліпшення діяльності. Цей аналіз надає можливість

здійснювати обґрунтовані рішення з оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Економічна ефективність має прямий вплив на фінансове становище підприємства. Підприємства, що досягають високої ефективності, можуть забезпечити стабільний прибуток, збільшити рентабельність та привернути інвестиції для подальшого розвитку.

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства набули більшої автономії та несуть на собі економічну та управлінську відповідальність. Важливість фінансової стабільності та активності в управлінні зросла значно для суб'єктів господарювання. Один з головних завдань аналізу ефективності управлінської системи підприємства полягає у вивченні показників, що відображають його фінансову стійкість та підприємницьку активність. У ринкових умовах фінансова стійкість є ключовим чинником для виживання та забезпечує стабільне положення підприємства. Чим вище рівень стійкості підприємства, тим менше воно залежить від неочікуваних змін на ринку і, отже, тим нижчий ризик банкрутства. Аналіз коефіцієнтів оборотності та продуктивності праці наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «Авангард - Д»

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2018р. (+,-)*
Продуктивність праці, тис. грн.	332,79	332,79	288,46	105,56	68,75	-264,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,44	0,44	0,31	0,07	0,36	-0,08
Коефіцієнт оборотності активів	0,27	0,27	0,21	0,06	0,31	0,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,77	8,23	7,34	10,63	13,43	5,66
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,68	0,68	0,75	0,38	- 0,06	-0,74
Коефіцієнт ділової активності	0,26	0,26	0,75	0,06	0,63	0,37
Індекс росту ділової активності	1,04	1,04	1,01	0,90	0,83	-0,21

* - +,- відсоткових пунктів

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства.

За наведеними даними з'ясовано, що продуктивність праці зменшилася на 264,04 тис.грн., що пов'язано зі зменшенням обсягу виробленої продукції. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 0,08, це свідчить про розширення комерційного кредиту підприємства, низька оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки, якщо ціна буде зростати. Якщо ж такого не відбувається і рівень цін не змінюється, то компанії вигідно мати низьку оборотність кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,04, це вказує на сповільнення швидкості обороту капіталу підприємства, що негативно впливає на розвиток підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Авангард - Д»

Показники	2018р.	2019р	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. до 2018р. (+,-)*
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	1,73	1,73	2,84	7,15	-7,65	-9,29
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,11	0,11	0,12	0,23	0,26	0,15
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,00007	0,01	0	0	-	-
Капіталовіддача, грн.	46	46	41	11	-194	-240
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) операційної діяльності, %	17	17	65	66	-8	-25
Рентабельність активів, %	17	17	18	23	6	-11
Рентабельність реалізованої продукції, %	32	32	40	34	34	2

* - +,- відсоткових пунктів

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства

Після аналізу показників продуктивності виробничої діяльності ТОВ «Авангард - Д» в таблиці 2.9 можна зробити висновок, що витрати на 1 гривню вартості реалізованої продукції зросли на 9,29. Це пов'язано зі зростанням цін на ресурси (паливо, добрива, насіння), що використовуються для вирощування сільськогосподарських культур.

Відношення адміністративних витрат до собівартості реалізованої продукції знаходиться в межах норми, але спостерігається його зростання, що свідчить про значне зростання адміністративних витрат у порівнянні з динамікою зростання собівартості. Капіталовіддача зменшилася на 0,57 грн., що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів підприємства. Цей показник вказує, скільки продукції було реалізовано та яку кількість послуг було надано на кожну вкладену гривню фінансових ресурсів у основні засоби. Рентабельність реалізованої продукції підвищилася на 2 %, але у 2022 році вона є нижчою ніж у 2021 році.

Один з показників результативності підприємства є чистий дохід підприємства (таблиця 2.10).

Підприємство спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва (більше 70% від загального обсягу продукції), більшу частину якої складають зернові та зернобобові культури.

Отже, можемо зробити висновок щодо основного джерела чистого доходу обраного підприємства від реалізації власної продукції, в даному випадку це саме зернові та зернобобові, що складають значну частину продукції рослинництва. Дослідження динаміки надходжень чистого доходу свідчить про його значне зменшення, що пов'язано зі значним скороченням обсягів виробництва продукції.

Таблиця 2.10 – Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в ТОВ «Авангард - Д»

Види продукції*	2018р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022р.		Відхилення 2022р. від 2018р., (+,-)	Зміна 2022 до 2018, %	В середньо му за 2018- 2022рр.
	тис.грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн	%			
Продукція рослинництва	11166,10	70,09	9823,90	72,68	4487,50	70,15	25680,50	100,00	1847,30	100,00	-9318,80	84,23	10602,06
Зернові та зернобобових	5930,60	37,23	5094,10	37,69	1909,40	29,84	14895,20	58,00	-	-	-	-	5565,86
Пшениця	3100,30	19,46	2520,00	18,64	956,00	14,94	11515,31	44,84	-	-	-	-	3618,32
Ячмінь	2830,30	17,77	2574,10	19,04	953,40	14,90	3 379,84	13,16	-	-	-	-	3662,92
Насіння соняшнику	4068,30	25,53	3328,80	24,62	-	-	10785,32	41,99	1847,00	100,00	-2221,30	15,77	4000,48
Всього	15929,50	100,00	13517,00	100,00	6396,90	100,00	25680,50	100,00	1847,00	100,00	-14082,50	100	12674,18

Джерело: розраховано автором за статичними даними господарства.

Виходячи з даних таблиці 2.11, зафіксовано різкий спад абсолютного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (відхилення складає - 1749 тис.грн.), але зазначимо, що навіть при попередніх показниках, підприємство отримувало чисті збитки, причинами цього становища виявлено неефективна робота менеджерів підприємства, відсутність вигідних ринків збуту продукції, так і застаріла бази технічного обладнання підприємства, через що підвищується собівартість та падає конкурентоспроможність і попит на продукцію підприємства. Кінцевий чистий фінансовий результат – збитки на 2306 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Фінансові результати ТОВ «Авангард - Д», тис. грн.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. від 2018р. (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	12646	10673	2639	26 788	2 185	-10 461
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	13214	11659	4611	14 882	2 862	-10 352
Валовий прибуток (+), збиток (-)	-568	-986	-1972	11 906	-677	-109
Фінансові результати від операційної діяльності	-2210	-2484	-3073	7 831	- 1 432	778
Фінансові результати від звичайної діяльності:	-24131	-32802	-21919	589	- 2 306	21 825
Чистий фінансовий результат	-4130	-4284	-10139	589	- 2 306	1 824

Джерело: розраховано автором за статистичними даними господарства.

У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції, підприємства, що виявляють високу ефективність, мають перевагу завдяки привабливості для клієнтів, здатності пропонувати конкурентні ціни та високу якість продукції або послуг. Отже, слід відмітити, що ефективність підприємства сприяє підвищенню

його конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, ефективність в господарській діяльності є ключовим фактором для досягнення успіху, стійкості та зростання підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Одним з ключових висновків за результатами проведених досліджень є необхідність диверсифікації діяльності підприємства в контексті використання необхідних ресурсів та асортименту випуску продукції. Це означає залучення та використання різноманітних джерел ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні, технологічні та інтелектуальні ресурси. Раціональний розподіл ресурсів на нові напрями розвитку дозволить забезпечити більшу стійкість та гнучкість підприємства у змінних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АВАНГАРД Д» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку діяльності ТОВ «Авангард-Д».

В процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Авангард - Д» було встановлено, що фінансова стійкість та стабільність цього підприємства погіршуються, а також спостерігається тенденція до банкрутства. Ця ситуація може призвести до припинення його діяльності. З метою відновлення гнучкості та ефективності підприємства, пропонуємо стратегічні напрямки пов'язані з горизонтальною диверсифікацією. Ця стратегія передбачає розширення асортименту продукції шляхом впровадження диверсифікації на основі вирощування мікрозелені на виробничій базі підприємства.

Мікрозелень - це молоді пагони овочевих рослин і трав, вирощені в спеціальних умовах. Вони містять більше поживних речовин, вітамінів, мінералів та інших корисних речовин, оскільки використовують поживні запаси насіння. Вживання мікрозелені допомагає наповнити організм вітамінами, заряджає енергією та сприяє очищенню організму. Вирощування мікрозелені є актуальним напрямком розвитку підприємства, оскільки відповідає сучасним тенденціям світової кулінарії та здорового харчування. Спочатку мікрозелень використовувалася лише для прикраси страв, але дослідження підтвердили її особливу користь для організму. На сьогоднішній день вирощування мікрозелені є популярним напрямком агробізнесу, але його можна без особливих труднощів успішно реалізувати навіть в квартирних умовах.

Під час розробки стратегії диверсифікації необхідно приділяти особливу увагу вибору методу розширення діяльності. Не лише фінансова стійкість та

незалежність підприємства є важливими аспектами, але також значення мають його імідж, інноваційність та бренд. Вирощування мікрогріну відкриває можливості для ТОВ «Авангард - Д» стати передовим інноваційним підприємством в Одеській області, оскільки великих підприємств, що займаються вирощуванням подібної продукції, практично немає. Це робить підприємство конкурентоспроможним на макрорівні. Крім того, через такий напрямок ТОВ «Авангард - Д» зможе продемонструвати не лише високий рівень досвіду та якості виготовлення товарів, але й своє ставлення до споживача, оскільки споживання мікрозелені відповідає принципам здорового харчування та самопідтримки.

Перед розробкою стратегічних напрямків та складанням дерева цілей необхідно визначити переваги, пов'язані з вибором даного напрямку розвитку (рис.3.1):



Рисунок 3.1 – Переваги вирощування мікрогріну

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Першим етапом формування місії та стратегії диверсифікації ТОВ «Авангард - Д» є визначення цілей, стратегічних орієнтирів, які трудовий

колектив та керівництво мають досягти. Однак, досягти всіх цілей одразу навіть за тривалий проміжок часу є малоімовірним завданням, оскільки керівництва розподілятиме обмежені ресурси нерационально. Запобігти такому становищу можливо шляхом вибору пріоритетів у роботі та окреслення забезпечуючих умов для досягнення кожна конкретної цілі. Для цього використаємо побудову «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов.

Першим етапом визначимо стилеві цілі:

- посилення роботи зі споживачем, маркетингові дослідження;
- поступове оновлення виробничих потужностей для вирощування нової продукції;
- розширення ринків збуту продукції на основі диверсифікації;
- ліквідація фінансових ризиків, максимально можливе звільнення від дебіторської та кредиторської заборгованості.

Тепер сформуємо підцілі. Перераховані вище цілі є загальними, тому їх потрібно конкретизувати. Отже, визначимо такі підцілі стилевих цілей:

- створення в 2023 році відділу маркетингу та проведення повномасштабного аналізу ринку споживачів;
 - розширення існуючих ринків збуту за допомогою диверсифікації підприємства - введення нової продукції щорічно на 2-4% та захоплення нових ринків до 2025 року;
 - капіталізація 10% щорічного прибутку ТОВ «Авангард - Д» з метою оновлення технологічного устаткування та інноваційного розвитку;
 - протягом 2023-2024 років проводити посилений моніторинг стану кредиторської та дебіторської заборгованості та повне звільнення від останньої.
- Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню здійснення місії підприємства, тому можна представити ці цілі в системі напрямків діяльності (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Фактори, що забезпечують досягнення цілей

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення відділу маркетингу в структурі управління
Організація виробництва	Виробництво наступних культур: зерно, ячмінь, пшениця, соняшник, льон кудряш.	Впровадження нової технології, вирощування мікрогріну на базі підприємства
Фінансове управління	Низька платоспроможність та ліквідність підприємства, залежність від зовнішнього фінансування	Ліквідація дебіторської заборгованості, контроль над рівнем зовнішніх джерел
Маркетинг	Поточний потенціал відсутній	Проведення маркетингових досліджень щодо ринку нововведеної продукції, налагодження постійного контакту зі споживачами. Створення нового виду продукції.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Представлені напрямки діяльності ТОВ «Авангард - Д» необхідно оцінити за пріоритетністю їх досягнення та вибрати з усієї множини альтернатив оптимальні шляхи. Оцінка пріоритетності представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка пріоритетності з усієї множини альтернатив

Фактор	Забезпечуюча умова	Вага (за пріоритетністю)
1	2	3
1. Організація управління	Створити відділ маркетингу	1
	Перейти на новий тип організаційної структури управління	2
Ціль: створення в 2023 році відділу маркетингу та проведення повномасштабного аналізу ринку споживачів східного та центрального регіону України		
2. Організація виробництва	Забезпечити повне завантаження наявних трудових та виробничих ресурсів для забезпечення ефективного впровадження нового виду продукції	2
	Впровадження нового виду продукції,	1
Ціль: капіталізація 10% щорічного прибутку ТОВ «Авангард - Д» з метою оновлення технологічного устаткування та інноваційного розвитку нового виду продукції		

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3. Маркетинг	Створення відділу маркетингу	1
	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків зі потенційним споживачем нової продукції	3
	Завоювання нових ринкових сегментів, які стосуються нового виду продукції	2
Ціль: Розширення існуючих ринків збуту за допомогою введення нової продукції щорічно на 2-4% та захоплення нових ринків до 2025 року		
4. Фінансове управління	Контроль над рівнем зовнішнього фінансування	3
	Ліквідація дебіторської заборгованості	1
	Моніторинг над показниками платоспроможності та ліквідності	2
Ціль: протягом 2023-2024 років проводити посилений моніторинг стану кредиторської та дебіторської заборгованості та повне звільнення від останньої		

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Зазначена в таблиці за кожним фактором ціль є стилевою ціллю, і на «дереві цілей» (рис. 3.2) вони позначатимуться C_1 , C_2 , C_3 , C_4 .

Кожна з цих цілей вимагає встановлення необхідних умов та визначення пріоритетів для досягнення. Тому на рисунку 3.2 ми оцінюємо вагу кожної окремої робочої цілі, використовуючи пунктирну лінію. Наприклад, для стилевої цілі C_1 – розширення існуючих ринків збуту за допомогою диверсифікації виробництва - введення нової продукції щорічно на 2-4% та захоплення нових ринків до 2025 року - першою вагомою умовою є створення відділу маркетингу ($Ц11$), другою - встановлення постійних комунікаційних зв'язків з потенційними споживачами нової продукції ($Ц32$), третьою - завоювання нових ринкових сегментів, що пов'язані з новим видом продукції ($Ц33$), а четвертою - створення відділу маркетингу ($Ц31$). Бачимо, що досягнення стилевих цілей C_1 та C_3 має спільну умову $Ц11$ - створення відділу маркетингу, тому на «дереві цілей» $Ц11$ має двосторонній зв'язок.

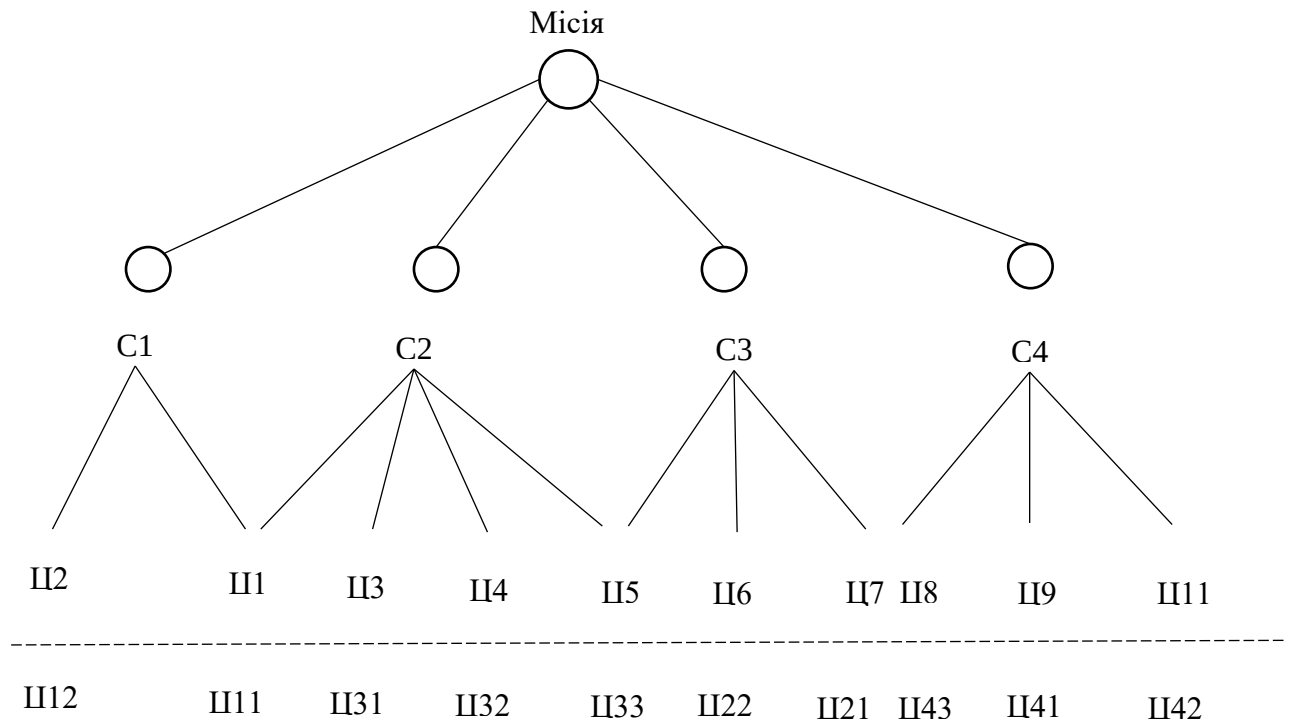


Рисунок 3.2 – Дерево цілей ТОВ «Авангард - Д»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Переходимо до останнього етапу - формулювання місії підприємства. Отже, місія ТОВ «Авангард - Д» з урахуванням існуючих проблем та перспектив їх вирішення та досягнення системи довгострокових цілей така: «Наша місія полягає в задоволенні харчових, смакових та першочергових потреб споживачів сільськогосподарської продукції, шляхом надання якісної та широкої гами здорової мікрозелені та інших рослинних продуктів» (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Результати діяльності підприємства ТОВ «Авангард - Д» із застосуванням збалансованої системи показників

Проекція	Показник	2021 рік		Ваговий коефіцієнт	2022 рік	
		План	Факт		План	Факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,440	0,446	0,3	0,132	0,134
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,20	0,32	0,2	0,04	0,064
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,24	0,04	0,25	0,06	0,01
	Інтегральний показник			1	0,367	0,303

Продовження табл. 3.3

Внутрішні бізнес- процеси	Фондовіддача, грн.	11,27	10,46	0,45	3,381	3,138
	Технічна озброєність виробничого персоналу, млн. грн./ос.	0,090	0,114	0,55	0,022	0,028
	Інтегральний показник			1	3,403	3,166
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,04	0,033	0,25	0,01	0,008
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,96	0,90	0,3	0,288	0,270
	Коефіцієнт використання запасу праці	0,94	0,94	0,25	0,235	0,235
	Індекс росту ділової активності	1,01	0,90	0,25	0,252	0,225
	Інтегральний показник			1	0,785	0,738

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отримані результати узагальнено в таблиці 3.4 для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях. Узагальнені результати дадуть змогу отримати інформацію з інтегральних показників результатів різних категорій, та визначити відхилення фактичного показника до планового. Оптимальний набір показників, що входить до системи, повинен задовольняти потреби всіх користувачів планової інформації, а сама система показників має охоплювати всі основні процеси, які впливають на стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Встановлення цільових значень показників може бути складним завданням, яке виникає не лише при розробці збалансованої системи показників. Однак, основна складність полягає в тому, щоб знайти реально досяжний рівень для кожного показника.

Таблиця 3.4 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Авангард - Д»

Показники	2022		Відхилення від плану	
	План	Факт	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	0,367	0,303	-0,064	-17,438
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	3,403	3,166	-0,237	-6,964
Інтегральний показник результатів проєкції «Навчання та розвиток»	0,785	0,738	-0,047	-5,987
Загалом	4,555	4,207	-0,348	-7,639

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

При створенні стратегічної карти, ми розподілили її на чотири умовні рівні: клієнти, фінанси, навчання та розвиток персоналу, та бізнес-процеси. На кожному рівні були визначені основні стратегічні шляхи, які допомагають досягти ключових цілей, зазначених у «дереві цілей» або стилевих цілях, і також відповідати місії підприємства. Один з найважливіших етапів формування стратегії полягає у створенні стратегічної карти, яка враховує різні варіанти розвитку діяльності і може служити основою для формування та коригування наступних інноваційних стратегій підприємств. Крім того, ми провели порівняння фактичних значень показників з планованими значеннями та виявили причини відхилень. Стратегічна карта для розробки стратегії ТОВ «Авангард - Д» представлена на рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 – Стратегічна картка розвитку ТОВ «Авангард - Д»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Такий аналіз супроводжується виправленням цільових значень показників або розробкою коригувальних заходів, спрямованих на досягнення заданих цільових значень.

3.2. Модель оптимізації виробничої та збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д»

Оптимізація виробничої та збутової діяльності є критично важливою для ТОВ «Авангард - Д» з метою досягнення успіху та стійкого розвитку. В умовах сучасного конкурентного ринку, де змінюються технології, попит споживачів і

уявлення про якість продукції, підприємство повинно постійно пристосовуватися та здійснювати заходи для оптимізації своєї діяльності.

По перше, необхідність оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Авангард - Д» полягає в покращенні ефективності та продуктивності виробничих процесів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження сучасного обладнання, автоматизації та оптимізації робочих процесів, вдосконалення системи управління якістю і забезпечення стандартів виробництва. Оптимізація допоможе зменшити витрати, підвищити продуктивність робітників та забезпечити високу якість продукції.

По друге, необхідність оптимізації збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д» полягає в адаптації до змін на ринку та задоволенні потреб споживачів. Тому вирішено здійснювати удосконалення управління розвитком підприємства на основі диверсифікації.

Процес розробки структурної економіко-математичної моделі задачі включає в себе визначення математичного формату моделі. У даному випадку, математичний формат моделі може бути представлений наступним чином: необхідно знайти сукупність невід'ємних значень $\{X_{jr}\}$, при яких досягається екстремальне значення цільової функції Z :

$$Z = \sum_{j \in J} \sum_{r \in R} C_{fjr} x_{jr} \rightarrow \max, (j \in J, f \in F) \quad (3.1)$$

У формулюванні задачі, J представляє сукупність різних видів діяльності або продукції, які виробляються на об'єктах розміщення виробництва. Індекс j вказує на конкретний вид діяльності або продукції. Перемінна x_{jr} відповідає за обсяг j -того виду діяльності на r -тому об'єкті розміщення виробництва. Індекс f представляє результативний показник виробничо-фінансової діяльності (ВФД), а F вказує на сукупність таких показників. R відноситься до множини об'єктів розміщення виробництва, а $r \in R$ індексом конкретного об'єкта розміщення виробництва. C_{fjr} представляє вартісне вираження f -того показника ВФД, який формується для j -того виду діяльності на r -тому об'єкті розміщення виробництва.

Визначимо основні змінні нашої моделі. Згідно даних ТОВ «Авангард - Д» та наявних у них культур. В задачі 33 змінних невідомих величин.

1. Посівні площі сільськогосподарських культур:

- X_1 – озимої пшениці;
- X_2 – ячменю озимого;
- X_3 – кукурудза на зерно;
- X_4 – сорго;
- X_5 – льон кудряш (олійний);
- X_6 – соняшник;
- X_7 – ріпак;
- X_8 – мікрозелень (горох);
- X_9 – мікрозелень (чіа);
- X_{10} – мікрозелень (гірчиця);
- X_{11} – площа пару;

2. Виробництво продукції на реалізацію:

- X_{12} – озимої пшениці;
- X_{13} – ячменю озимого;
- X_{14} – кукурудзи на зерно;
- X_{15} – сорго;
- X_{16} – льон кудряш (олійний);
- X_{17} – соняшник;
- X_{18} – ріпак;
- X_{19} – мікрозелень (горох);
- X_{20} – мікрозелень (чіа);
- X_{21} – мікрозелень (гірчиця) ;

3. Трудові ресурси:

- X_{22} – трудові ресурси господарства;

4. Добрива та вартість добрив:

- X_{23} – витрати азотних добрив на 1 ц продукції;

X_{24} – витрати фосфорних добрив на 1 ц продукції;

X_{25} – витрати калійних добрив на 1 ц продукції;

X_{26} – вартість азотних добрив на 1 ц продукції;

X_{27} – вартість фосфорних добрив на 1 ц продукції;

X_{28} – вартість калійних добрив на 1 ц продукції;

5. Економічні показники виробничо-збутової діяльності господарства:

X_{29} – вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року;

X_{30} – вартість реалізованої продукції;

X_{31} – собівартість реалізованої продукції;

X_{32} – виробнича собівартість;

X_{33} – валовий прибуток господарства.

Після визначення змінних, наступним кроком є встановлення обмежень для економіко-математичної задачі. Ці обмеження мають бути сформульовані у вигляді системи рівнянь та нерівностей, що відображають можливості виробництва та збалансованість ресурсів.

Задамо обмеження. Оптимізація структури виробництва у ТОВ «Авангард - Д» вимагає дотримання ряду обмежувальних умов, які стосуються наступного: використання земельних ділянок в аграрних підприємствах; збереження науково обґрунтованих ротаційних сівозмін у структурі посівних площ; ефективного використання робочої сили; виробництва кормів та їх вживання тваринами відповідно до збалансованих раціонів; відновлення поголів'я сільськогосподарських тварин згідно з їх видами та статевими ознаками; визначення кінцевих виробничо-фінансових результатів; гарантованих мінімальних обсягів виробництва та реалізації продукції.

I. Обмеження з використання земельних угідь в блоці сільськогосподарського виробництва продукції рослинництва:

$$\sum_{j \in J_1} a_{sj} x_j \leq A_s, (s \in S)$$

(3.2)

де J_1 – множина змінних, що визначає групи або окремі культури в рослинництві; S – сукупність видів земельних угідь; s – індекс видів земельних угідь; a_{sj} – техніко-економічний коефіцієнт, що відображає витрати s -того виду земельних угідь на виробництво j -го виду сільськогосподарської продукції; A_s – наявність земельних угідь в об'єкті розміщення виробництва s -го виду.

II. Обмеження щодо дотримання структури посівних площ, що відповідає правилам сівозмінної системи землеробства:

- мінімум необхідної площі:

$$\sum_{j \in J_1} a_{hj} x_j \geq \underline{A}_h, (h \in H) \quad (3.3)$$

- максимально можлива площа:

$$\sum_{j \in J_1} a_{hj} x_j \leq \bar{A}_h, (h \in H) \quad (3.4)$$

де H – множина обмежень з однорідних груп культур; h – індекс однорідної групи сільськогосподарських культур; a_{hj} – логічний коефіцієнт, що дорівнює 1 чи 0; $\bar{A}_h$ та $\underline{A}_h$ – максимально та мінімально можлива площа j -ї сільськогосподарської культури, що відноситься до h -ї однорідної групи в структурі посівних площ в об'єкті розміщення виробництва.

III. Обмеження, що витікають із загальної потреби в певній кількості трудових ресурсів:

$$\sum_{j \in J} a_{tj} x_j - x_{jt} = 0, (t \in T) \quad (3.5)$$

де t – індекс виду трудових ресурсів; T – сукупність видів трудових ресурсів; a_{tj} – техніко-економічний коефіцієнт, витрати t -го виду трудових ресурсів на одиницю виміру j -ї змінної в галузі рослинництва чи тваринництва в t -тому об'єкті розміщення виробництва; x_{jt} – загальна потреба в t -му виді трудових ресурсів для розвитку j -ї галузі (виду діяльності) в об'єкті розміщення виробництва.

IV. Обмеження з товароруху:

$$-x_j + x_{jp_1} + x_{jp_2} + \dots = 0 \quad (3.6)$$

$$(p_1, p_2, \dots \in P,)$$

де P – сукупність каналів реалізації продукції; p_1 – індекс (назва) каналу реалізації.

V. Обмеження щодо виробничо-фінансових результатів господарювання (ВФР):

$$\sum_{j \in J} C_{fjr} x_{jr} - x_{jrf} = 0, (j \in J, f \in F, r \in R) \quad (3.7)$$

де C_{fjr} – техніко-економічний коефіцієнт який показує вартісне значення f -го результативного показника ВФР на одиницю виміру j -го виду діяльності в r -тому об'єкті розміщення виробництва; x_{jrf} – сумарне значення f -го результативного показника ВФР по j -й галузі або виду діяльності в r -тому об'єкті розміщення виробництва; R - галузь виробництва (сільське господарство).

Отже, включимо до задачі такі обмеження:

1. Обмеження щодо використання сільськогосподарських угідь в ТОВ «Авангард - Д»:

Загальна площа сільськогосподарських угідь:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} = 847$$

2. Обмеження щодо використання ріллі в ТОВ «Авангард - Д». Задаємо максимальне та мінімальне значення площі під кожен культуру:

Площа зернових та зернобобових культур:

$$\text{Мінімальна площа пшениці озимої: } 250 \geq X_1 \geq 50$$

$$\text{Максимальна площа пшениці озимої: } 250 \leq X_1 \leq 50$$

$$\text{Мінімальна площа озимого ячменю: } 200 \geq X_2 \geq 30$$

$$\text{Максимальна площа озимого ячменю: } 200 \leq X_2 \leq 200$$

$$\text{Мінімальна площа кукурудзи: } 30 \geq X_3 \geq 30$$

$$\text{Максимальна площа кукурудзи: } 30 \leq X_3 \leq 75$$

$$\text{Мінімальна площа сорго: } 13 \geq X_4 \geq 10$$

$$\text{Максимальна площа сорго: } 13 \leq X_4 \leq 50$$

Площа технічних культур:

$$\text{Мінімальна площа льону кудряшу (олійного): } 90 \geq X_5 \geq 25$$

Максимальна площа льону кудряшу (олійного): $90 \leq X_5 \leq 90$

Мінімальна площа соняшнику: $65 \geq X_6 \geq 15$

Максимальна площа соняшнику: $65 \leq X_6 \leq 65$

Мінімальна площа ріпаку: $15 \geq X_7 \geq 15$

Максимальна площа ріпаку: $15 \leq X_7 \leq 50$

Мікрозелень:

Мінімальна площа мікрозелені (горох): $50 \geq X_8 \geq 10$

Максимальна площа мікрозелені (горох): $50 \leq X_8 \leq 50$

Мінімальна площа мікрозелені (чіа): $25 \geq X_9 \geq 10$

Максимальна площа мікрозелені (чіа): $25 \leq X_9 \leq 25$

Мінімальна площа мікрозелені (гірчиця): $20 \geq X_{10} \geq 8$

Максимальна площа мікрозелені (чіа): $20 \leq X_{10} \leq 20$

Площа пару: $X_{11} = 89$

Загальна площа ріллі:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} + X_{12} = 758$$

3.Обмеження по затратах праці. При визначенні оптимального поєднання галузей, це умова, що має велике значення, представлено декількома обмеженнями по найбільш напружених періодах робіт, а іноді в цілому.

$$1,1X_{12} + 1,1X_{13} + 1,3X_{14} + 1,1X_{15} + 1,1X_{16} + 1,6X_{17} + 1,6X_{18} + 2,0X_{19} + 2,3X_{20} + 2,0X_{21} = 0$$

4. Обмеження з гарантованих обсягів виробництву сільськогосподарської продукції:

Гарантовані обсяги виробництва пшениці озимої: $X_{12} \geq 10625$;

Гарантовані обсяги виробництва ячменю озимого: $X_{13} \geq 7800$;

Гарантовані обсяги виробництва кукурудзи: $X_{14} \geq 1950$;

Гарантовані обсяги виробництва сорго: $X_{15} \geq 468$;

Гарантовані обсяги виробництва льон кудряш: $X_{16} \geq 4050$;

Гарантовані обсяги виробництва соняшнику: $X_{17} \geq 1625$;

Гарантовані обсяги виробництва ріпак: $X_{18} \geq 405$;

Гарантовані обсяги виробництва мікрозелені (горох): $X_{19} \geq 7500$;

Гарантовані обсяги виробництва мікрозелені (чіа): $X_{20} \geq 1500$;

Гарантовані обсяги виробництва мікрозелені (гірчиця): $X_{21} \geq 1800$;

Обмеження щодо виробничо-фінансових результатів господарювання (ВФР):

(3.8)

$$\sum_{j \in J} C_{fjr} x_{jr} - x_{jrf} = 0, (j \in J, f \in F, r \in R)$$

де - C_{fjr} – техніко-економічний коефіцієнт який показує вартісне значення f-го результативного показника ВФР на одиницю виміру j-го виду діяльності в r-тому об'єкті розміщення виробництва; x_{jrf} - сумарне значення f-го результативного показника ВФР по j-й галузі або виду діяльності в r-тому об'єкті розміщення виробництва; R - галузь виробництва (сільське господарство).

Економічні показники господарської діяльності в ТОВ «Авангард - Д», тис. грн.:

5.1 Обмеження по вартості валової продукції в постійних цінах 2010 р.

$$(311,72 X_{12} + 296,67 X_{13} + 318 X_{14} + 342,4 X_{15} + 193,5 X_{16} + 816,80 X_{17} + 930,83 X_{18} + 13000 X_{19} + 18200 X_{20} + 15600 X_{21}) - X_{29} = 0$$

5.2 Обмеження по вартості реалізованої продукції:

$$(740 X_{12} + 804,5 X_{13} + 612,5 X_{14} + 725 X_{15} + 6800 X_{16} + 1562 X_{17} + 1200 X_{18} + 33000 X_{19} + 39600 X_{20} + 29700 X_{21}) - X_{30} = 0$$

5.3 Обмеження по собівартості реалізованої продукції :

$$(416,3 X_{12} + 390,7 X_{13} + 563 X_{14} + 587,3 X_{15} + 2126,7 X_{16} + 1235,1 X_{17} + 1034,3 X_{18} + 8250 X_{19} + 9900 X_{20} + 7425 X_{21}) - X_{31} = 0$$

5.4 Обмеження по виробничій собівартості:

$$(346,8 X_{12} + 358,7 X_{13} + 478 X_{14} + 543,4 X_{15} + 2034,2 X_{16} + 967 X_{17} + 945,67 X_{18} + 6784 X_{19} + 8800 X_{20} + 6600 X_{21}) - X_{32} = 0$$

5.5 Обмеження по прибутку в цілому по підприємству:

$$X_{30} - X_{31} - X_{33} = 0$$

Задача містить 33 змінних невідомих величин, на які накладено 61 обмежень.

Сформулюємо конкретні умови задачі: в ТОВ «Авангард - Д» площа сільськогосподарських угідь за планом на 2022 рік не зміниться, і складатиме 847 га.

Таблиця 3.5 – Перелік культур, що будуть вирощуватися в ТОВ «Авангард - Д» у 2023 році

Група культур	Культура
Зернові і зернобобові	Озима пшениця
	Ячмінь озимий
	Кукурудза
	Сорго
Технічні	Соняшник
	Ріпак
	Льон кудряш (олійний)
Мікрозелень	Горох
	Чіа
	Гірчиця

Джерело: розроблено автором

Виходячи з того, що напрям спеціалізації даного господарства - це насінництво та мікрозелень, та керуючись відповідними довідниками щодо нормативних значень різних показників, запропоновано наступні межі посівних площ на перспективу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оптимально допустимі межі насичення окремими культурами сівозмін в ТОВ «Авангард - Д» на перспективу (%)

№	Групи або культури	min	max
1.	Зернові	70	80
2.	Озимі зернові	30	40
3.	у т.ч. пшениця озима	15	20
4.	ячмінь озимий	15	20
5.	Сорго	25	25
6.	кукурудза	15	15
7.	Технічні	26	31
8.	В т.ч. соняшник	10	15
9.	Ріпак озимий	5	5
10.	Льон кудряш	11	11

Джерело: побудовано та розраховано автором

У структурі посівних площ досліджуваного господарства ТОВ «Авангард - Д», важливу роль відіграють мікрозелень та зернові культури. Це дозволяє обґрунтовано формувати розташування сівозмін та забезпечити оптимальних попередників для конкретних зернових культур. Крім того, значна частина посівних площ використовується під чорним паром.

Специфіка землеробства в степовій зоні передбачає, що зернові культури повинні займати 50% загальної площі посівів, при цьому озимі зернові становлять 30-38%, кукурудза - 8-15%, ячмінь і овес - 8%, зернобобові і круп'яні культури - 3-4%, а чорний пар - 8-10%. З використанням сучасних технологій вирощування зернових у цій кліматичній зоні можна досягти врожайності зерна на рівні 35-40 центнерів з гектара.

При формуванні вихідних даних для моделі були визначені мінімальні та максимальні значення площі посіву для кожної культури (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в ТОВ «Авангард - Д», га

Групи і види культур	Кількість ріллі	
	мінімум	максимум
Зернові та зернобобові	322,72	363,06
Соняшник	48,40	64,54
Ріпак озимий	32,27	48,40
Льон кудряш	64,54	88,74
Кукурудза	56,47	64,54
Мікрозелень (горох)	24,20	40,34
Мікрозелень (чіа)	16,13	24,20
Мікрозелень (гірчиця)	8,06	16,13
Пари	88,74	96,81

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

Наступним кроком у формуванні вихідної інформації для розробки економіко-математичної моделі оптимізації виробничої і збутової діяльності дослідного господарства ТОВ «Авангард - Д» є розрахунок техніко-економічних коефіцієнтів вхідних параметрів економіко-математичної задачі, які представлені в таблиці 3.8.

За допомогою техніко-економічних коефіцієнтів формується інформація щодо вирішення поставленої задачі. Ці коефіцієнти відображають норму витрат виробничих ресурсів на одиницю виміру змінної величини, такі як витрати на одиницю площі сільськогосподарських угідь, на одну голову тварини тощо. Головним вимогам до техніко-економічних коефіцієнтів є їх достовірність та відповідність планувальному періоду, на основі якого вирішується задача.

Таблиця 3.8 – Техніко-економічні показники виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції в ТОВ «Авангард - Д»

Культури (продукція)	Урожайність, ц з 1 га	Затрати праці, людино-годин на 1ц	Виробнича собівартість, грн. за 1 ц.	Собівартість реалізованої продукції, грн. за 1 ц.	Постійні ціни 2016 р., грн. за 1 ц	Ціна реалізації, грн. за 1ц.
Озима пшениця	43	1,10	811,00	811,00	311,72	740,00
Ячмінь озимий	39	1,10	343,59	343,59	296,67	804,50
Кукурудза	65	0,90	4810	15 100	317,97	612,50
Сорго	35	1,10	5110	14 200	342,40	725,00
Ріпак	60,0	1,10	2638,7	14 900	904,07	1200,00
Льон кудряш (олійний)	45	0,90	2660	1532	193,54	6800,00
Соняшник	25	1,60	2925	1257	816,80	1 562,00
Мікрозелень (горох)	150,0	2,00	6784	8 250	13000,0	33000,00
Мікрозелень (чіа)	60,0	2,30	8 800	9 900	18200,0	39600,00
Мікрозелень (гірчиця)	90,0	2,00	6 600	8 800	15600,0	29700,00

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Техніко-економічні коефіцієнти розроблені на основі даних господарства за 2018-2022 роки та враховуючи тенденції, що спостерігаються в сільськогосподарському виробництві.

Представлені у табл. 3.8 дані відображають рівень ціни та собівартості реалізованої продукції на перспективу, тобто такі значення цих показників ми закладемо в модель. Ціни плануються на основі аналізу тенденцій минулих

років, а також ринкової кон'юнктури на майбутнє. Валова продукція підприємства оцінені в постійних цінах 2016 року.

Побудова та вирішення розширеної економіко-математичної моделі задачі з оптимізації виробничої та збутової діяльності ТОВ «Авангард - Д» передбачає формування його оптимальної виробничо-галузевої структури. Розширена економіко-математична модель задачі включає 33 змінних невідомих величини та 61 обмеження.

Задача з оптимізації структури виробництва сільськогосподарської продукції в ТОВ «Авангард - Д» була вирішена за допомогою програми Microsoft Excel – функція «Пошук рішення» (Додаток А).

В результаті вирішення економіко-математичної задачі за оптимальним планом отримані раціональні розміри посівних площ під окремими групами культур та провідними з них (табл. 3.9).

Так, площа посівів зернових культур за оптимальним планом зросла до 65,38 %; технічних культур – зменшилась до 15,38 %. Така велика частка площі пару пояснюється спеціалізацією дослідного господарства на насінництві.

Таблиця 3.9 – Склад і структура земельних угідь в ТОВ «Авангард - Д» за оптимальним планом

Культура чи група культур	В середньому за 2020-2022 рр.		Проект на 2025р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові, всього	612,00	67,55	493,00	58,20	- 119,00	80,55
пшениця озима	212,00	23,40	250,00	29,51	38,00	117,92
ячмінь озимий	156,00	17,21	200,00	23,61	44,00	128,20
сорго	80,00	8,83	13,00	1,53	-67,00	16,25
кукурудза на зерно	126,00	13,90	30,00	3,54	-96,00	23,80
Технічні культури - всього	230,60	25,45	170,00	20,07	-60,60	73,72
соняшник	120,60	13,31	65,00	7,67	-55,60	53,89

Продовження табл. 3.9

Кудряш олійний	110,00	12,14	90,00	10,62	-20,00	81,81
Ріпак	-	-	15,00	1,77	-	-
Мікрозелень (горох)	-	-	50,00	5,90	-	-
Мікрозелень (чіа)	-	-	25,00	2,95	-	-
Мікрозелень (гірчиця)	-	-	20,00	2,36	-	-
Разом посівної площі	842,60	93,00	758,00	89,49	-84,60	89,95
Пари	105,44	7,00	89,00	10,51	-16,44	84,40
Всього ріллі	906,00	100	847,00	100	-59,00	93,48

Джерело: побудовано та розраховано автором.

Згідно оптимізованої структури посівної площі в ТОВ «Авангард - Д» планується суттєво збільшити обсяги виробництва всіх видів продукції (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Авангард - Д» за оптимальним планом

Види продукції	В середньому 3 роки	Проект на 2025р	Відношення проекту до середнього за 3 роки	
	ц	ц	ц	%
Продовження табл. 3.11				
Озима пшениця	432,33	10625	10 192,67	2 456,61
Ячмінь озимий	234,33	7800	7 565,67	3 328,63
Кукурудза	1234,00	1950	716,00	158,02
Сорго	126,00	468	342,00	371,42
Льон кудряш (олійний)	665,00	4050	3 385,00	609,02
Соняшник	2386,00	1625	- 761	68,10
Мікрозелень (горох)	-	7500	-	-
Мікрозелень (чіа)	-	1500	-	-
Мікрозелень (гірчиця)	-	1800	-	-

Джерело: розраховано автором.

Проектні значення вкладають в себе введення нових видів культури імкрозелені, яка ніколи не вирощувалася на підприємстві. Тому для того, щоб ввести нову культуру, треб зменшити обсяг інших культур. Але переважаючи основну площу та обсяг виробництва займають зернові та зернобобові культури.

В порівнянні з показниками в середньому вони будуть збільшенні у декілька тисяч разів, через розбіжність статистичних даних підприємства з реальними даними. Розглянемо таблицю 3.11 вартості і структури чистого доходу в порівнянні з показниками в середньому за 2020-2022 роки.

Таблиця 3.11 – Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Авангард - Д» за оптимальним планом

Види продукції	В середньому за 2020-2022 рр., тис. грн.		Проект на 2025р		Проект до середнього	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	4157,1	27,75	7862,5	0,64	3705,4	189,13
Озимий ячмінь	1444,4	9,64	6 275,1	0,70	4830,7	434,44
Кукурудза на зерно	4210,77	28,1	1194,38	0,53	- 3016,39	28,36
Сорго	354,00	2,36	339,30	0,63	-14,7	95,84
Льон кудряш олійний	3953,30	26,4	27 540,00	5,92	23587	696,63
Соняшник	859,00	5,73	2 538,25	1,36	1679,25	295,48
Ріпак	-	-	486,00	1,04	-	-
Мікрозелень (горох)	-	-	247 500,00	28,76	-	-
Мікрозелень (чіа)	-	-	59 400,00	34,51	-	-
Мікрозелень (гірчиця)	-	-	53 460,00	25,88	-	-
Разом по підприємству	14 978,57	100,00	379 083,07	100,00	364 104,5	1540,06

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків.

На основі отриманих даних з оптимального плану виробництва продукції сформовано планові фінансові результати господарської діяльності (Табл. 3.12).

Так, згідно оптимального плану, очікуємо зростання вартості всієї виробленої продукції, тобто валової продукції з постійних цінах 2016 року у 59 разів, чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 25 разів, а рентабельність господарської діяльності ТОВ «Авангард - Д» зросте на 142%.

Таблиця 3.12 – Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Авангард - Д» за оптимальним планом

Показники	В середньому за 2020-2022 рр., тис. грн.	Проект на 2025р., тис. грн.	Проект до середнього	
			тис. грн.	%
Валова продукція в постійних цінах 2016 р.	2717,40	161 774,33	159 056,93	5953,27
Чистий дохід від реалізації продукції	14 978,57	379 083,07	364 104,50	2530,83
Собівартість реалізованої продукції	7 451,67	109 972,39	102 520,72	1474,81
Валовий прибуток	7 626,9	269 110,00	261 483,1	3528,88
Рентабельність, %	102,35	244,70	142,35	X

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків.

Отже, використання економіко-математичних методів в управлінні виробничою і збутовою діяльністю дозволяє розглянути різноманітні варіанти розвитку підприємства, змодельовавши вплив ймовірних подій та чинників. А прийняті таким чином управлінські рішення будуть виважені і науково обґрунтовані.

3.3. Формування цінності для споживача на основі введення нового виду продукції

У контексті сучасного розвитку, здатність ТОВ «Авангард - Д» до ефективного позиціонування та розвитку своїх конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції стає важливим аспектом. Стратегія диференціації є формою реформи, яка передбачає комплексний розвиток нових господарських відносин у всіх сферах підприємства, створення гнучкої та адаптивної системи управління та створення умов, необхідних для ефективної підприємницької діяльності.

Конкурентна перевага фірми залежить від якості організації зв'язків з постачальниками та споживачами. Забезпечуючи кращу організацію цих зв'язків,

фірма може отримати конкурентну перевагу. Регулярні та своєчасні поставки можуть знизити операційні витрати фірми і дозволять зменшити рівень запасів. Господарська діяльність є процесом формування вартості товару або послуги шляхом визначення раціонального ланцюга процесів підприємства. Кожна ланка цього ланцюга додає цінності і сприяє формуванню вартості товару або послуги. Під час аналізу кожної ланки визначаються стратегічно важливі види діяльності. Для оцінки цінності нового товару, такого як мікрозелень, можна використовувати метод формування ланцюга цінності, запропонований М. Портером. Для підтвердження цінності нового товару, ми повинні вказати на переваги, які він надає. Купуючи продукт, споживачі зазвичай розглядають загальну вартість, яка включає як ціну, так і нефінансові аспекти. Вони також уважно вивчають переваги, які отримують від цього товару. Тому важливо детально описати показники, пов'язані з цим товаром.

Почнемо з першого етапу створення ланцюга, визначимо основні складові ланцюга формування цінності (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Основні складові ланцюга М.Портера в ТОВ «Авангард - Д» при впровадженні вирощування мікрозелені

Основні види діяльності	Характеристика
1. Внутрішня логістика	Контроль запасів (прийом та зберігання) та розподіл початкової сировини.
2. Операції	Перетворення насіння на готову дозрілу мікрозелень.
3. Зовнішня логістика	Розподіл та збереження вирощеної мікрозелені.
4. Маркетинг та продажі	Реклама.
5. Обслуговування	Обслуговування клієнтів після продажу продукту.
Допоміжні види діяльності	Характеристика
1. Матеріально-технічне забезпечення	Закупка необхідного обладнання та сировини.
2. Розвиток технологій, інновації	Розробка нововведень.
3. Управління людськими ресурсами	Відбір та найм персоналу. Мотивація та винагорода.
4. Інфраструктура організації	Менеджмент, планування, фінансування і тд.

Джерело: побудовано автором на основі власного дослідження.

Розіб'ємо діяльність організації на основну та допоміжну. При цьому основний вид діяльності напряму додає вартість продукту у кінці, а допоміжний

вид діяльності побічно сприятиме раціональному та ефективному виконанню виду діяльності - вирощування мікрозелені.

Перед складанням ланцюга цінності необхідно відповісти на певні запитання, які допоможуть нам оптимізувати продажі в умовах високої конкуренції. З метою стимулювання та формування потреби клієнта у конкретному продукті, ми розглянемо такі аспекти:

- яка цінність продукту для клієнта: мікрозелень є засобом здорового харчування та корисним елементом повсякденного життя;

- які переваги цей продукт принесе клієнту: допомагатиме зберігати здоровий спосіб життя та спрощуватиме процес пошуку продуктів для споживання;

- які проблеми вирішує цей продукт: обмежений вибір аналогічних продуктів, висока вартість, низька якість та обмежена кількість продукту при покупці;

- у чому полягає наша перевага перед конкурентами: висока якість вирощування продукту завдяки нашому досвіду на ринку, вміння вирощувати мікрозелень без додаткових добавок та пестицидів, кваліфікований персонал, конкурентоспроможна вартість і широкий асортимент.

Після відповіді на поставлені запитання, ми склали ланцюг створення цінності для ТОВ «Авангард - Д», основною діяльністю якого є вирощування чотирьох видів мікрозелені. В таблиці 3.14 наведено фактори, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства порівняно з аналогічними організаціями у галузі. У даному ланцюжку чітко відображаються конкурентні переваги підприємства. Проведений аналіз ланцюжка цінностей та оцінка конкурентних можливостей допомагають визначити позицію бізнесу, зокрема ТОВ «Авангард - Д», у відповідній галузі.

Таблиця 3.14 – Ланцюг цінності М.Портера для ТОВ «Авангард - Д»

Допоміжні види діяльності	Інфраструктура	Доступ до більшості важливих постачальників Одеської області в галузі вирощування мікрозелені						Маржа
	Управління персоналом	Розвиток кар'єри всередині підприємства	Повільна плинність кадрів	Регулярне навчання на базі підприємства	Використання системи мотивації та винагороджень			
	Розвиток технологій	Використання найновіших технологій за рахунок капітального вкладення та інвестицій (побудова теплиці з сонячними батареями, облаштування багатополичної системи)				Покращення поглибленого вивчення ринкового середовища		
	Мат.-тех. обладнання	Свобода у виборі будь-якого постачальника необхідного насіння	Дешева сировина і допоміжні матеріали	Висока якість вирощуваних видів мікрозелені	Широка система зв'язків для участі в тендерах			
Основні види діяльності		Пряма поставка від фізичних та юридичних лиць на базу підприємства; наявність пунктів прийому сировини поблизу від постачальників	Економія за рахунок масштабування; Низька кількість дефектів; Відповідність нормативам; Цілорічне виробництво.	Великий склад, та гарантування швидкості доставки.	Довгострокові відносини з клієнтами, наявність постійних клієнтів; гарантована репутація та імідж.	Швидке та якісне обслуговування, супровід після покупки продукції.		
		Внутрішня логістика	Операції	Зовнішня логістика	Маркетинг	Сервіс		

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Відповідно до М. Портера, організація може мати конкурентну перевагу, використовуючи одну з двох типових стратегій: диференціацію або лідерство за показником витрат. Для нашого підприємства було обрано перший варіант. Можливість конкурентного протистояння впливає з аналізу конкурентних сил

та розуміння потенційних можливостей на основі ланцюжка цінностей. В таблиці 3.15 визначено основні слабкі сторони ТОВ «Авангард - Д», які були враховані при створенні ланцюжка цінностей.

Таблиця 3.15 – Загальна оцінка конкурентних сил ТОВ «Авангард - Д»

Основні сили	Основні слабкості
1. Висококваліфікований діючий персонал	1. Вразливість щодо витрат на енергію у майбутньому
2. Застосування інновацій у вирощуванні мікрозелені	2. Можуть виникнути екологічні проблеми у майбутньому
3. Низько витратна логістична система через місце розташування	3. Загроза конкуренції за рахунок появи замінників
4. Низька собівартість сировини (насіння) та допоміжних матеріалів	4. Відсутність піар-компанії
5. Затребуваність продукту	

Джерело: побудовано автором

Зважаючи на ланцюжок цінностей ТОВ «Авангард Д», відповідно до стратегії організації, що спрямована на диверсифікацію, підприємство отримає економічні переваги від масштабу, проникнення у великі ринкові сегменти, впровадження нових видів продукції та мінімізацію витрат на рекламу, що є характерними компонентами стратегії диверсифікації.

Для забезпечення стійкості такої стратегії, підприємство ТОВ «Авангард Д» повинно дотримуватися таких принципів:

- аналіз та адаптація - керівництво підприємства повинно змінювати та поліпшувати тактику, навчатися на власному досвіді та досвіді конкурентів (включаючи небезпечні події);

- контакти та взаємозв'язки - інформація про ризики повинна поширюватися як всередині підприємства, так і вздовж ланцюжка створення цінності;

- локатор ризиків - у ТОВ «Авангард Д» необхідно створити відділ аналітиків, які зможуть передбачати проблеми та використовувати нові можливості;

- швидке реагування - наявність диверсифікованих активів та ресурсів дозволяє швидко реагувати на змінну ситуацію і оперативно використовувати процедури для відновлення нормального функціонування.

Таким чином, ми можемо скласти пріоритетність цінностей підприємства за рівнями у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Характеристика найважливіших цінностей ТОВ «Авангард - Д»

Пріоритет	Характеристика
1	Якість
2	Інноваційність
3	Задоволення клієнта
4	Суспільна відповідальність
5	Професіоналізм
6	Довіра
7	Успіх
8	Середовище
9	Ноу-хау

Джерело: побудовано автором

Звіт вказує на те, що найвищий пріоритет надається цінностям, пов'язаним з клієнтами (якість, інновації, задоволення клієнта), що становлять понад 30% загальної ваги. З іншого боку, людські цінності, які включають соціальну відповідальність, ставлення до навколишнього середовища, довіру та чуйність у відносинах, займають значно меншу позицію (10-15%). Дослідження впровадження нового виду продукції в ТОВ «Авангард Д» показує, що збільшення вирощування мікрозелені та підвищення ефективності можливе шляхом посилення інтегрованих формувань. Це сприятиме покращенню якості кінцевої продукції та досягненню максимальної ефективності. Такий підхід дозволить уникнути зайвих проблем на посередницьких ланках, що позитивно вплине на надійність постачання сировини та матеріально-технічних ресурсів, а також сприятиме оптимізації ціноутворення на продукцію та ресурси. Враховуючи це, рекомендовано впроваджувати новий вид продукції, який може бути організований в межах сировинної зони підприємства.

Впровадження концепції диверсифікації в управлінні розвитком ТОВ «Авангард Д» Одеського району Одеської області є важливим фактором для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Диверсифікація спрямована на розширення продуктового асортименту, розвиток нових ринків і сегментів, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління ресурсами.

Напрямок удосконалення полягає в розширенні продуктового асортименту. Це включає розробку нових видів продукції, що відповідають потребам ринку і забезпечують стабільність та прибутковість підприємства. Впровадження нових продуктів дозволить залучити нових клієнтів і розширити географію продажів.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі концепції диверсифікації дозволяє наступні висновки:

1. Розвиток підприємства є неперервним процесом, який відбувається відповідно до запланованої або органічної програми. Цей процес передбачає зміну станів підприємства, кожен з яких відрізняється від попереднього за якісними ознаками. Такі зміни призводять до появи нових характеристик, якостей та особливостей підприємства як складної системи, що відкриває нові можливості для виконання нових функцій та розв'язання принципово інших завдань. Це сприяє посиленню позицій підприємства в зовнішньому середовищі та підвищенню його здатності протидіяти негативному впливу.

На підставі аналізу існуючих підходів до управління розвитком підприємства запропоновано комплексне визначення цієї категорії як планомірного та структурованого процесу управління всіма сферами діяльності підприємства

2. Розширення спектру діяльності підприємства може сприяти зниженню ризиків і стабілізації потоків прибутку. Цього можна досягти шляхом розширення асортименту продукції або послуг, розвитку нових ринків збуту, входу на нові ринки, а також шляхом проведення злиття та поглинання інших підприємств. Завдяки диверсифікації, підприємство може зменшити залежність від конкретних продуктів, послуг, ринків або партнерів, що сприяє зниженню ризику збитків у разі спаду попиту на певні продукти або послуги або змін ринкових умов. Проте, диверсифікація також може мати свої недоліки, наприклад, збільшення витрат на розробку нових продуктів і послуг, впровадження нових процесів та створення нових каналів розподілу. Крім того, диверсифікація може призвести до розсіювання фокусу підприємства і втрати його конкурентної переваги.

3. Аналіз, необхідний для вибору етапів формування диверсифікації діяльності, полягає у вивченні поточного стану та змін, які відбуваються в ресурсах, процесах та результатах діяльності підприємств з метою отримання інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Отже, формування диверсифікації є однією з можливих стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка може принести значні економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Виділяють наступні етапи формування диверсифікації: 1) аналіз стану господарської діяльності підприємства за останніх 5 років; 2) усвідомлення необхідності та можливості диверсифікації; 3) визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації; 4) підбір можливих варіантів диверсифікації; 5) аналіз перспективних варіантів диверсифікації; 6) прийняття рішення щодо найбільш оптимального варіанту здійснення диверсифікації.

4. Дослідження макроекономічних факторів забезпечення розвитку підприємства, виявив, що населення міст перевищує населення сільських районів, що може свідчити про тенденцію до міграції населення до міст. Це пояснюється недостатньо розвинутою інфраструктурою сільських районів та недостатнім обсягом робочих місць. Дослідження на основі проведення PEST-аналізу показали, що зовнішні чинники мають суттєвий вплив на розвиток підприємства, тому їх необхідно враховувати при формуванні стратегії диверсифікації, щоб уникнути можливих проблем та втрат або зменшити їх вплив на компанію.

5. Організаційно-економічна характеристика підприємства дозволила дійти висновку, що найбільшу частку в структурі посівних площ ТОВ «Авангард - Д» займають зернові та зернобобові культури, вони складають 67% від загальної площі. Середній показник штату працівників підприємства зменшується з кожним роком, що пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва. Підприємство має фінансову заборгованість, але реорганізовує борг зменшивши його протягом року з 389 тис. грн. до 36 тис. грн..

6. Досягнутий рівень результативності та ефективності управління підприємством свідчить, що в ТОВ «Авангард - Д» існує низка проблем, що стримують його розвиток. Продуктивність праці знизилася на 264,04 тис. грн, внаслідок зменшення обсягу виробленої продукції. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився на 0,08, що вказує на збільшення комерційних кредитів, що надаються підприємством. Низький рівень оборотності кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки в разі зростання цін. Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,04, що свідчить про сповільнення швидкості обороту капіталу в підприємстві, що негативно впливає на його розвиток у довгостроковій перспективі. Як наслідок, перелічених проблем, підприємство працювало збитково 4 з 5 років, що досліджуються.

7. З метою відновлення гнучкості та ефективності підприємства, пропонуємо стратегічні напрямки його розвитку пов'язані з горизонтальною диверсифікацією. Ця стратегія передбачає розширення асортименту продукції шляхом впровадження диверсифікації на основі вирощування мікрозелені на виробничій базі підприємства. Запропоновані цілі відповідають дереву цілей та пропонують нові шляхи для реалізації стратегії диверсифікації підприємства.

Розроблена збалансована система показників показує наочно конкретні цілі до яких має прагнути підприємство у найближчому майбутньому.

Дерево цілей та збалансована система показників дозволило виробити першочергові цілі для роботи ТОВ «Авангард - Д»: виробництво нового виду продукції (3 види мікрозелені), використання інноваційних технологій виробництва; оптимізація матеріальних витрат. Пропонуємо ТОВ «Авангард - Д» освоїти технологію вирощування мікрозелені, та закласти під вирощування цієї культури 95 га.

8. З метою економічного обґрунтування запропонованих заходів побудована модель і вирішена економіко-математична задача щодо оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства на основі концепції диверсифікації.

Як вказують розрахунки за три роки ми отримаємо фінансовий результат від вирощування 3 сортів мікрозелені (горох, чіа, гірчиця) у розмірі 360 360 тис.грн. Проєкт є ефективним і прибутковим для впровадження, а також привабливим для інвесторів з Норвегії, це підтверджують не тільки показники прибутковості та рентабельності, а й показники інвестиційної привабливості.

9. При побудові ланцюга створення цінності М. Портера, для ТОВ «Авангард - Д» пріоритетними цінностями визначено цінності що, пов'язані з клієнтами (якість, інновації, задоволення клієнта), що становлять понад 30% загальної ваги, та людські цінності, які включають соціальну відповідальність, ставлення до навколишнього середовища, довіру та чуйність у відносинах, займають значно меншу позицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. *Журнал «Прогрес»*. 1985.С. 327.
2. Ansoff, H. Igor. *The New Corporate Strategy* (assisted by Edward J. McDonnell). John Wiley & Sons — Revised edition, 1988. ISBN 0-471-62950-2.
3. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Вип. 2-3. Київ: КНЕУ, 2010. С. 201-208.
4. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с.
5. Богуславський Є.І. Класифікація видів диверсифікації. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. Економічні науки: збірник наукових праць. Чернівці: Золоті литаври, 2011. № 20. С. 182 -186.
6. Босак А. О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.2010. № 691. С. 26-35.
7. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.
8. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.
9. Гриненко В.В., Браташ М.А. Менеджмент та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 130 с.
10. Громова А.С., Кривицька Н.Ю. Стратегія диверсифікації виробничогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Житомир, 2011. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gromova.pdf (дата звернення:03.06.2023).

11. Дідур К.М. Сутність норми керованості як основного показника нормування управлінської праці. Дніпро: Дніпропетровський аграрний університет, 2013. 47 с.
12. Доценко Г.О. Сутність та види стратегії диверсифікації : збірник научних статей за даними конференції 12й міжнарод. наук. – метод. конф. Алушта, 2005. С. 26 – 30.
13. Забродский В.А. Розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем. Бізнес Інформ. Харків. 2000. С. 72.
14. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 96. С. 33–37.
15. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.
16. Іванько К.О. Дідур. Г.І.Управління розвитком аграрних підприємств на основі концепції диверсифікації. *Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни»*. ОДАУ: Одеса, 2023. С. 70 - 74.
17. Індикатори ринку: інфляція. Статистичні дані 2020 - 2022. Київ, 2022. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index (дата звернення: 01.06.2023)
18. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. Держава та регіони. 2007. №1 С. 135-136.
19. Колесник В. М. Розробка стратегії диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2013. № 3. С. 40-44. URL: : http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/10.pdf (дата звернення: 31.05.2023)
20. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. Київ. 2007. URL: <http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14/ekonomichnij-nobelivskijvisnik-114/7599.pdf>. (дата звернення: 03.06.2023).

21. Корінієв, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. Видавництво держава та регіони : ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649. Економічний аналіз. Київ, 2012. № 4. С. 142-146.
22. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. Київ: 2007. 447 с.
23. Kotler, Philip. *Marketing Principles / Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980 (1st ed. 1967; 2nd ed. 1972; 3rd ed. 1980).
24. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433.
25. Ліганенко І.В. Динаміка організаційної структури управління підприємством в умовах стратегічних змін. 2013. С. 47-55. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2013_2_10.pdf. (дата звернення: 22.05.2023).
26. Методика оцінки ефективності системи управління телекомунікаційними мережами. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2018. №2(32). 134 с.
27. Мінцберг Г.В. Стратегічний проєкт: пер. с англ. / под ред. Каптуревського Ю.Н., 2001. 688 с.
28. Міністерство фінансів України. Статистичні дані. Київ, 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 11.05.2023)
29. Немченко Г. Диверсифікація виробництва: цілі і напрями діяльності. Проблеми теорії та практики управління. Київ, 1998. 113с.
30. Нуденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ : КНЕУ, 2002. 245с.
31. Організаційна структура підприємства. Школа бізнес Нова Пошта. 2022. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati#:~:text=Організаційна%20структура%20підприємства%20—%20це%20п>

обудова, підпорядкованість%20її%20підрозділів%20один%20одному. (дата звернення 11.05.2023).

32. Організація функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. *Форум Букліб*. 2022. URL: <https://buklib.net/books/22491/> (дата звернення: 27.05.2023).

33. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. Кондор, 2005. 162 с.

34. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжурова Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.

35. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (виробництво машин та устаткування; хімічне виробництво)”. Суми, 2008. 20 с.

36. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Ірпінь, 2018. 390 с.

37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» : Наказ Міністерства фінансів України від 18 листопада 2005р. № 790 // База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1456-05> (дата звернення: 13.06.2023).

38. Посадові зобов'язання завідуючого машинно-тракторним парком. Посадова інструкція завідуючого машинним двором. 2020. URL: <https://avtopilot-center.ru/dolznostnye-obyazannosti-zaveduyushchego-mashinno-traktornym.html> (дата звернення: 09.06.2023).

39. Пруднікова Г.А. Особливості класифікації видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства із урахуванням сучасних умов господарювання. *Наук. вісн.*. 2014. № 1. С. 104-114.

40. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Хмельницький, 2013. 200 с.

41. Статистичні дані мінімальна заробітна плата в Україні 2020-2021 роки. Київ, 2022. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/lowest_salary (дата звернення: 14.05.2023).
42. Тіщенко А.Н., Іванов Ю.Б. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи. Харків, 2007. С. 376.
43. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект. Київ, 2009. 132 с.
44. Ткачук В.І. Формування та реалізація стратегії диверсифікації аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я: науково-теоретичний фаховий журнал*. Миколаїв, 2011. №1(58). С.57-62.
45. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу: пер. с англ. Київ, 2003. 924 с.
46. Томпсон А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації. 1998. 576 с.
47. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск, 2007. 192 с.
48. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. Ужгород, 2007. 152 с.
49. Царук Василь. Необхідність формування аналітичної системи корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 1. С. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.079>
50. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10. С. 201-208.

51. Шевчук І.О. Стратегії диверсифікації діяльності транснаціональної компанії в розрізі її цільової функції. *Вісник Київського національного ун-ту ім. Т. Шевченка*. Київ, 2007. №98. С. 53–56.
52. Шилова В.В. Корпоративні технології управління підприємством в умовах міжнародного бізнесу: дипл.роб. Київ, 2018. 107 с.
53. Шишкін В.О. Управління диверсифікацією підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. Житомир, 2006. 401с.
54. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. 190с.
55. Щербатюк Н. В. Методи кількісного обмеження в Україні. *Юридичний вісник*. 2013. №3(28). С. 79-83.
56. Як організувати структуру підприємства: актуальні види та формати. Школа бізнес Нова Пошта. Київ, 2022. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak> (дата звернення: 05.05.2023).
57. Benson, B.B. Lean: Adapting to changing strategies and market conditions. *Cost Management*. 2017. January/February. P. 6–10.
58. Blake R.R., Mouton J.S. Building a dynamic organization through grid organization development. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
59. Kapanowski, G. Lean strategy implementation: Success is achievable through the accountant. *Cost Management*. 2017. January/February P. 42–4
60. Sharman, P. Analysis and strategy implementation. *Cost Management*. – 2016. July/August. P. 3–5
61. Shepard H.A. Changing interpersonal and intergroup relations in organizations. Chicago: Rand McNally, 1965. P. 115-143.
62. Shepherd, N. Strategy and rapid response decisions. *Cost Management*. – 2016. November/December. P. 6–14.