

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»

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В
ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Татарчука Валерія Івановича**

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

Телічко Наталія Александрівна _____

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., проф.,
каф. економічної теорії та економіки
підприємства, ОДАУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

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
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Татарчука Валерія Івановича

1. Тема роботи: «Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 349 (денна);

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

4. Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, методи та практичні підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- проаналізувати сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- дослідити інвестиційні управлінські рішення та модель їх прийняття як складову систему управління аграрним підприємством;
- розглянути сучасні методи прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій аграрного підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати характеристику організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як базову передумову ефективного управління;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства з метою обґрунтування інвестиційних рішень;
- оцінити потенціал проектно-інвестиційного розвитку підприємства в контексті прийняття управлінських рішень;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності з урахуванням сучасних викликів;
- визначити пріоритетні напрями проектно-інвестиційної діяльності як основу для прийняття управлінських рішень;
- оцінити ефективність впровадження та реалізації проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи щодо визначення поняття «управлінське рішення». Класифікація управлінських рішень в аграрному підприємстві. Складові процесу управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. Місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства. Складові системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. Модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства. Вимоги до методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Основні методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Основні концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Кліматичні характеристики території розташування ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Основні напрями господарської діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за КВЕД. Організаційна структура управління аграрного підприємства. Перелік сортів сільськогосподарських культур підприємства. Розподіл сільськогосподарських культур, які вирощувалися в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за складом та структурою. Аналіз ефективності використання ресурсів. Фінансові показники ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Аналіз фінансового стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Фінансові показники діяльності. PEST-аналіз макросередовища для оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства. SWOT-аналіз діяльності.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Інноваційні методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Перспективні напрямки проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Модель стратегії проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Оцінка ризиків проекту ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за бальною системою. Орієнтовний бюджет реалізації стратегії проектно-інвестиційної діяльності. План капітальних вкладень та прогнозованих доходів за проектом стратегії проектно-інвестиційної діяльності. Ключові показники ефективності від впровадження проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності.

Показники ефективності проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності. Прогноз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» з урахуванням впровадження проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності (2024–2030 роки).

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична інформація аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» Березівського району Одеської області в умовах війни та повоєнного відновлення за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Валерій ТАТАРЧУК

Наукова керівниця _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Татарчук В.І. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Аграрні підприємства відіграють ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку та розвиток сільських територій. В умовах зростаючої конкуренції, технологічних і кліматичних викликів ефективне управління інвестиціями є критично важливим для сталого розвитку галузі. Удосконалення методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній сфері з урахуванням сучасних технологій і ризиків дозволить аграрним підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, впроваджувати інновації та посилити свою конкурентоспроможність.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з метою підвищення ефективності інвестиційного процесу і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- проаналізувати сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- дослідити інвестиційні управлінські рішення та модель їх прийняття як складову систему управління аграрним підприємством;
- розглянути сучасні методи прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій аграрного підприємства;
- надати характеристику організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як базову передумову ефективного управління;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства з метою обґрунтування інвестиційних рішень;
- оцінити потенціал проектно-інвестиційного розвитку підприємства в контексті прийняття управлінських рішень;
- визначити напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності з урахуванням сучасних викликів;
- визначити пріоритетні напрями проектно-інвестиційної діяльності як основу для прийняття управлінських рішень;
- оцінити ефективність впровадження та реалізації проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методи та практичні підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс методів — аналіз, синтез, порівняння та системний підхід — для всебічного

вивчення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Застосовано економічний і статистичний аналіз для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, а також Microsoft Excel для обробки та візуалізації даних. Такий підхід поєднує теоретичне та практичне обґрунтування управлінських рішень.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства» визначено сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства; Досліджено інвестиційні управлінські рішення і модель їх прийняття як елемент системи управління аграрним підприємством; Розглянуто методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

У другому розділі «Організаційно-економічні передумови прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства» надано характеристику організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як передумова ефективного управління; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як основа прийняття інвестиційних рішень; надано оцінку потенціалу проєктно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства в контексті прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі «Методичне обґрунтування та удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» в умовах сучасних викликів» визначено напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства; запропоновано пріоритетні напрями проєктно-інвестиційної діяльності як основа прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві; визначено ефективність впровадження та реалізації проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування розробленої стратегії проєктно-інвестиційної діяльності для підвищення ефективності управління аграрним підприємством ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Запропоновані напрями інновацій та цифрових рішень сприятимуть оптимізації виробничих процесів, покращенню контролю якості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Впровадження автоматизації та новітніх технологій дозволить оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

Кваліфікаційна робота містить 94 сторінки, 25 таблиць, 5 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

Ключові слова: Інвестиції, інвестиційна діяльність, аграрне підприємство, управлінські рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства	6
1.2. Інвестиційні управлінські рішення і модель їх прийняття як елемент системи управління аграрним підприємством	12
1.3. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як передумова ефективного управління	31
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як основа прийняття інвестиційних рішень	45
2.3. Оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства в контексті прийняття управлінських рішень	52
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	62
3.1. Напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства	62
3.2. Пріоритетні напрями проектно-інвестиційної діяльності як основа прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві	69
3.3. Ефективність впровадження та реалізації проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства	79
ВИСНОВОК	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства є фундаментальними складовими економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, розвиток сільських територій та соціально-економічний прогрес регіонів. В умовах стрімких змін зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції на внутрішніх і світових ринках, а також появи нових технологічних та кліматичних викликів, ефективне управління інвестиційною діяльністю стає надзвичайно важливим для сталого розвитку галузі.

Прийняття якісних управлінських рішень у сфері інвестицій визначає здатність аграрних підприємств адаптуватись до змін, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати інновації. Водночас існуючі методи часто потребують удосконалення з урахуванням сучасних технологічних трендів, ринкових вимог та ризиків.

Тому вивчення і вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств є надзвичайно актуальним завданням, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, ефективності використання інвестицій та забезпеченню сталого економічного зростання.

Питанням удосконалення методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств присвячені численні наукові дослідження. Основними авторами у цій сфері є: Іванов П. В., Петрова О. М., Сидоренко В. І., Коваленко Л. П., Дорошенко М. І., Крамаренко С. Г., Бойко В. В., Гавриленко С. П., Петренко О. В., Чумаченко В. І., Шелехова Г. В., Квасницька Р. С., Гріщенко І. В., Балахонова О. В. та інші, які розглядали теоретичні та практичні аспекти вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в аграрному секторі з урахуванням сучасних викликів, інноваційних технологій і принципів ефективного інвестиційного менеджменту.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження методів прийняття управлінських рішень в

інвестиційній діяльності аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з метою підвищення ефективності інвестиційного процесу і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для реалізації поставленої мети були визначені наступні завдання:

- проаналізувати сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- дослідити інвестиційні управлінські рішення та модель їх прийняття як складову систему управління аграрним підприємством;
- розглянути сучасні методи прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій аграрного підприємства;
- надати характеристику організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як базову передумову ефективного управління;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства з метою обґрунтування інвестиційних рішень;
- оцінити потенціал проектно-інвестиційного розвитку підприємства в контексті прийняття управлінських рішень;
- визначити напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності з урахуванням сучасних викликів;
- визначити пріоритетні напрями проектно-інвестиційної діяльності як основу для прийняття управлінських рішень;
- оцінити ефективність впровадження та реалізації проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методи та практичні підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс методів, зокрема аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу, що

дозволяють всебічно вивчити процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Використано економічний аналіз для оцінки результативності впровадження інвестиційних проектів, а також статистичні методи обробки даних для кількісної характеристики фінансово-економічних показників підприємства. Для обробки, систематизації та візуалізації отриманої інформації застосовувалось програмне забезпечення Microsoft EXCEL. Такий підхід забезпечує глибоке дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів управлінських рішень в сфері інвестицій аграрного підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці моделі стратегії проектно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства на основі восьми пріоритетних напрямів, серед яких інноваційний насіннєвий центр, цифрова ферма, розсадництво, садівництво, логістичний комплекс, агро-додаток, експортне просування та насіннєва лабораторія. Запропоновано впровадження сучасних ІТ-технологій і автоматизації управлінських процесів, що підвищує ефективність прийняття рішень, оптимізує ресурси і забезпечує конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах аграрного ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленої стратегії проектно-інвестиційної діяльності для підвищення ефективності управління аграрним підприємством. Запропоновані напрями інновацій та цифрових рішень сприятимуть оптимізації виробничих процесів, покращенню контролю якості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Впровадження автоматизації та новітніх технологій дозволить оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Управлінські рішення в інвестиційній діяльності є ключовим інструментом управління ресурсами підприємства для досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють вибір інвестиційних проєктів, розподіл коштів, оцінку ризиків і контроль за їх реалізацією. Прийняття таких рішень передбачає розробку та вибір оптимального варіанту дій для розв'язання певної проблеми. Їх мета — забезпечити ефективне управління й координацію діяльності. Рішення приймаються керівниками підприємства або колегіальними органами управління.

Регулювання інвестиційної діяльності є складним через її охоплення багатьох сфер — від науково-технічного прогресу й державного управління до фінансів, банківської справи та ціноутворення. Основна проблема інвестування полягає в ефективному розподілі капіталовкладень, що зосереджені переважно у фондостворюючих галузях. Інвестиційний процес тісно пов'язаний із формуванням матеріально-технічної бази та процесом накопичення. Він охоплює витрати, рентабельність, фондомісткість продукції, а також використання основних засобів, фінансування та розподіл інвестицій, які забезпечують відтворення засобів виробництва.

Підходи щодо визначення поняття «управлінське рішення» наведено в таблиці 1.1. Аналіз наукової літератури показує, що «управлінське рішення» розглядається як багатоаспектне поняття, яке об'єднує елементи процесу прийняття, вибору та реалізації альтернатив, спрямованих на досягнення цілей управління.

Таблиця 1.1. – Підходи щодо визначення поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення поняття «управлінське рішення»	Підхід
Адвокатова Н. А. [1]	Результат аналізу, прогнозування, вибору альтернативи з метою досягнення конкретної цілі; ухвалення рішення як процес вибору найкращого варіанта.	Процесуальний
Лисенко В. В. [6]	Результат аналізу управлінської ситуації з вибором з альтернатив для досягнення мети.	
Шелехова Г. В. [9]	Результат аналітичної й прогностичної діяльності суб'єкта управління.	
Крамаренко С. Г. [10]	Процес і результат вибору дій для розв'язання управлінської проблеми.	
Іванілов О. С. [8]	Усвідомлений вибір з альтернатив, який здійснює керівник для досягнення цілей управління.	Результативний
Нікіфоренко В. С. [5]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає інші у процесі досягнення мети.	
Шоробура І. [4]	Вибір альтернативи згідно з повноваженнями та компетенціями суб'єкта управління.	
Шегеда А. В. [3]	Рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі; центр управлінського циклу.	Системний / соціальний
Хміль Ф. І. [2]	Добровільне втручання суб'єкта управління для виходу з певної ситуації; результат творчого пошуку.	Творчо-аналітичний
Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. [7]	Творчий аналіз проблемної ситуації та вибір методів її вирішення згідно з метою системи управління.	
Бутко М. П. [11]	Спосіб впливу керівника на колектив для реалізації завдань.	Функціонально-організаційний
Довгаль О. А. [12]	Логічно обґрунтоване розпорядження чи дія, що формує поведінку організації.	

Джерело: сформовано автором

Вчені та практики інтерпретують управлінське рішення:

- як результат аналітичної, прогностичної та стратегічної діяльності управлінця [6, 8];
- як процес розробки й вибору найкращого варіанту дій на основі аналізу ситуації [1, 9, 10];
- як соціальне явище, що функціонує в межах управлінської системи і впливає на поведінку організації [3, 12];
- як творчий акт, що поєднує інтуїцію, досвід та логіку в пошуку ефективного способу виходу з проблемної ситуації [2, 7];
- як інструмент впливу, що формує дії та спрямовує розвиток організації [4, 11].

Таким чином, управлінське рішення є не лише підсумком мисленнєво-аналітичної діяльності керівника, а й ключовим елементом системи управління, що забезпечує реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних завдань підприємства.

Класифікацію управлінських рішень в аграрному підприємстві наведено в таблиці 1.2.

Отже, за наданою класифікацією управлінських рішень в аграрному підприємстві, наведеній у таблиці 1.2, можна зробити висновок, що різноманітність типів рішень забезпечує комплексний підхід до управління підприємством. Врахування рівня управління, ступеня формалізації, характеру проблем, наслідків та сфери діяльності дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки аграрної сфери, підвищити їхню ефективність і своєчасність. Такий системний підхід сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню ризиків і підтримці стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 1.2. - Класифікація управлінських рішень в аграрному підприємстві

Критерій класифікації	Види управлінських рішень	Характеристика	Джерело
За рівнем управління	Стратегічні	Визначають довгострокові цілі і напрями розвитку підприємства.	[8, с. 45]
	Тактичні	Забезпечують реалізацію стратегічних цілей на середньостроковому етапі.	[9, с. 33]
	Оперативні	Пов'язані з поточним управлінням і оперативним контролем.	[10, с.68]
За ступенем формалізації	Формалізовані	Приймаються за встановленими правилами, інструкціями або стандартами.	[8, с. 51]
	Неформалізовані	Приймаються в нестандартних ситуаціях на основі інтуїції та досвіду керівника.	[1, с. 120]
За характером проблеми	Програмовані	Стосуються типових, повторюваних проблем.	[7, с. 89]
	Непрограмовані	Стосуються унікальних, складних проблем, які потребують творчого підходу.	[9, с. 76]
За наслідками	Одноразові	Приймаються для одноразового вирішення проблеми.	[10,с.110]
	Повторювані	Застосовуються регулярно у подібних ситуаціях.	[8, с. 56]
За сферою діяльності	Економічні	Пов'язані з фінансовою діяльністю, інвестиціями, ресурсозабезпеченням.	[1, с. 98]
	Організаційні	Регулюють структуру управління, розподіл повноважень, кадрові питання.	[7, с. 132]
	Технологічні	Пов'язані з виробничими процесами та інноваціями.	[9, с. 88]

Джерело: сформовано автором

Управлінські рішення тісно пов'язані зі стратегічним розвитком, оскільки разом формують ефективну стратегію для досягнення цілей підприємства [13]. Вони ґрунтуються на аналізі середовища, оцінці ризиків і можливостей, сприяючи раціональному використанню ресурсів і створенню конкурентних переваг.

Складові процесу управління інвестиційною діяльністю наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Складові процесу управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства

Складова	Опис з урахуванням особливостей аграрного підприємства
Планування інвестицій	Визначення пріоритетних напрямів інвестицій у техніку, технології, земельні ресурси та сільськогосподарські культури з урахуванням сезонності і ринкових трендів.
Організація інвестиційної діяльності	Формування команд проектів, розподіл ролей між агрономами, фінансистами, інженерами; забезпечення матеріально-технічної бази для реалізації інвестицій.
Контроль і моніторинг	Відстеження реалізації інвестиційних проектів у виробничих циклах, контроль якості техніки та агротехнологій, аналіз впливу на урожайність і продуктивність.
Оцінка ефективності інвестицій	Аналіз рентабельності вкладень у сільськогосподарські культури, техніку, системи зрошення; врахування сезонних коливань та впливу кліматичних факторів.
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків, пов'язаних із погодними умовами, змінами цін на продукцію, регуляторними обмеженнями; розробка заходів страхування та хеджування.
Прийняття управлінських рішень	Вибір інвестиційних проектів з урахуванням аграрних особливостей, погодження планів з урахуванням агротехнічних циклів і фінансових ресурсів підприємства.

Джерело: складено автором за [1, 7, 8, 10, 13]

Отже, як видно з таблиці 1.3, складові процесу управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства включають комплекс заходів, які враховують специфіку сільськогосподарського виробництва, сезонність та вплив зовнішніх факторів. Планування і організація інвестицій спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності та впровадження сучасних технологій. Контроль і оцінка ефективності дозволяють своєчасно коригувати хід проектів і оптимізувати

витрати. Особлива увага приділяється управлінню ризиками, пов'язаними з природними, ринковими та регуляторними викликами. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

Розробка управлінських рішень є ключовим процесом, що інтегрує основні функції управління — планування, організацію, мотивацію та контроль. Від якості та своєчасності прийнятих рішень залежить не лише ефективність роботи кожного підрозділу, а й загальна здатність підприємства адаптуватися до динамічних ринкових умов, забезпечувати сталий розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Особливо важливо, щоб управлінські рішення були ґрунтовані на аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та мінімізувати ризики [14., с. 30].

Таким чином, прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства є складним і багатогранним процесом, що об'єднує аналіз, вибір та реалізацію оптимальних варіантів дій для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Ці рішення базуються на глибокому розумінні внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінці ризиків та можливостей, а також специфіки аграрного сектору, включно із сезонністю і ринковою кон'юктурою. Ефективне управління інвестиціями потребує системного підходу, який враховує різні типи рішень та їх класифікацію за рівнем, характером та сферою впливу. Комплексний процес управління інвестиційною діяльністю — від планування до контролю та оцінки результатів — забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах динамічного ринку.

1.2. Інвестиційні управлінські рішення і модель їх прийняття як елемент системи управління аграрним підприємством

В умовах нестабільності аграрного ринку керівники аграрних підприємств змушені оперативно приймати ефективні управлінські рішення. Ситуаційні рішення допомагають швидко реагувати на зміну погодних умов, цін на ресурси чи потреби ринку. Основними напрямками такого управління є: вибір ефективних технологій у рослинництві та тваринництві, контроль витрат на ресурси та працю, а також забезпечення взаємодії підприємства з виробничим середовищем.

Інвестиційні управлінські рішення в аграрному підприємстві є важливою складовою стратегічного управління. Вони охоплюють визначення інвестиційних цілей, вибір пріоритетних проєктів, оптимізацію ресурсів і оцінку ризиків. Такі рішення спрямовані на підвищення ефективності інвестицій і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах змін аграрного ринку.

Завдяки ефективним інвестиційним управлінським рішенням аграрне підприємство може своєчасно модернізувати техніку, впроваджувати інноваційні агротехнології, покращувати інфраструктуру та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Особливо важливим є забезпечення гнучкості в управлінні інвестиціями — це дозволяє адаптуватися до сезонних коливань, кліматичних змін і зовнішньоекономічних викликів. Таким чином, грамотне управління інвестиціями формує основу для довгострокової стабільності та економічної ефективності аграрного виробництва.

У системі управління аграрним підприємством прийняття рішень є однією з ключових функцій керівника, оскільки визначає ефективну взаємодію між ресурсами, технологіями та людьми. Це основна управлінська дія, що потребує професійної готовності до відповідальності та стратегічного мислення. Управлінське рішення виступає основним інструментом впливу

керуючої підсистеми на керовану, забезпечуючи злагодженість дій і досягнення цілей підприємства, рис. 1.1.

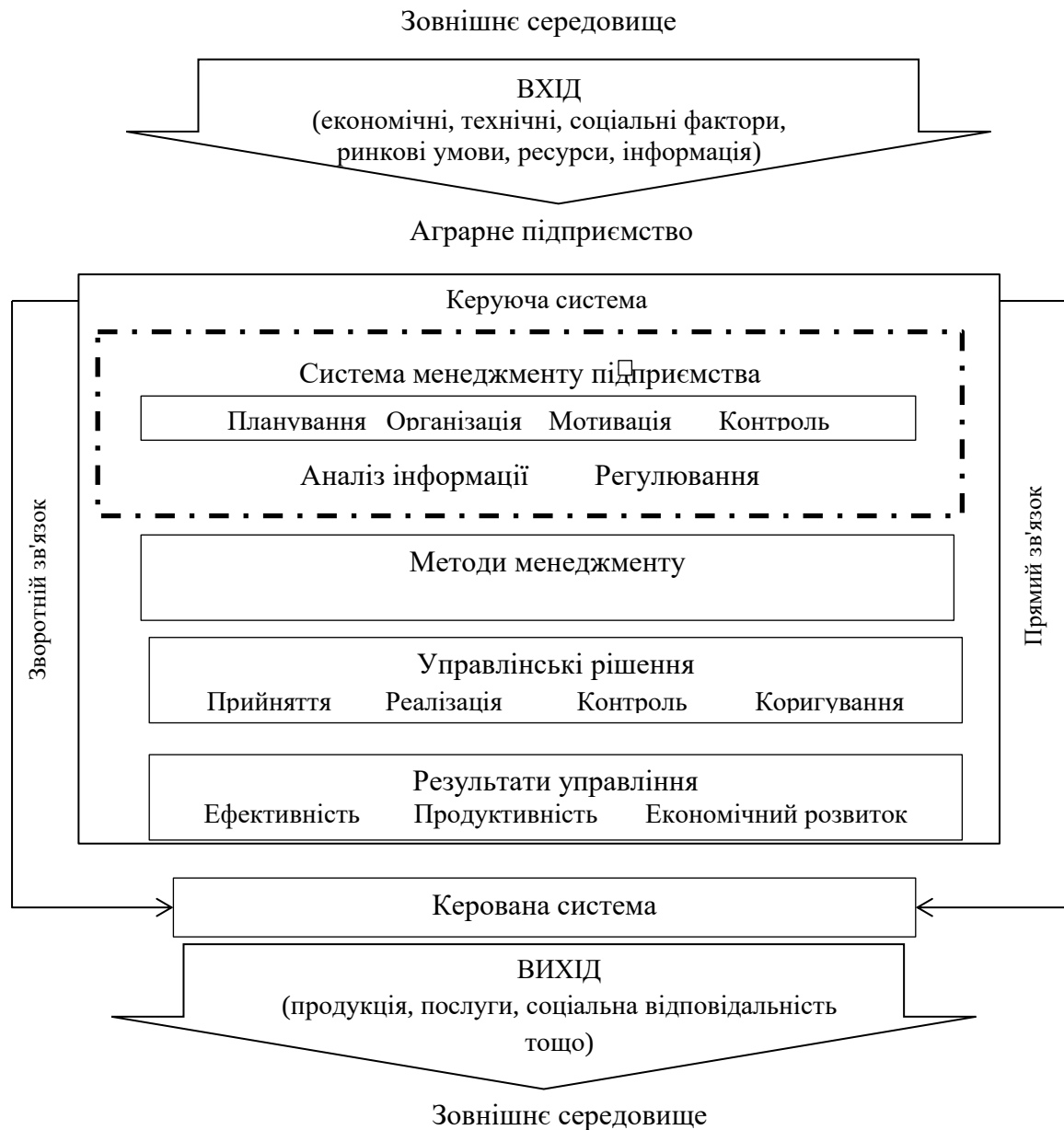


Рисунок 1.1 - Місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором

На блок-схемі, зображеній на рис. 1.2, показано місце управлінських інвестиційних рішень у процесі управління сільськогосподарським підприємством, представленому у вигляді відкритої системи.

Схема починається із зовнішнього середовища, яке забезпечує надходження вхідних даних: економічних, технічних, соціальних та ринкових факторів, що впливають на діяльність підприємства. Ці дані надходять на етап збору та аналізу інформації, який формує основу для прийняття управлінських інвестиційних рішень.

Далі прийняті інвестиційні рішення впроваджуються у виробничі та управлінські процеси підприємства. Процес реалізації супроводжується контролем і за потреби коригуванням дій, що забезпечує досягнення запланованих результатів.

Вихідні показники системи — це економічний ефект, підвищення ефективності виробництва та покращення конкурентоспроможності підприємства. Зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін зовнішніх умов та постійне вдосконалення системи управління.

Таким чином, на рис. 1.2 відображено інтегровану послідовність етапів, що забезпечують ефективне управління інвестиційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Для аграрного підприємства рішення повинні охоплювати всі важливі аспекти виробничої системи — технологічні, організаційні, економічні — бути обґрунтованими, своєчасними та повними. Вони мають відповідати умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, бути актуальними для розвитку підприємства та спрямованими на розв'язання ключових аграрних проблем. Законність прийняття рішень забезпечується наявністю відповідних повноважень керівника. Оптимальність досягається ефективним використанням ресурсів із урахуванням сезонних і часових обмежень виробничого процесу.

Можна виділити три наукові підходи до поняття «управлінське рішення»:

- як послідовність дій для розв'язання конкретної ситуації;
- як акт вибору за встановленими правилами;

- як результат вибору керівником способу дій на основі аналізу проблеми з використанням відповідних методів.

На основі аналізу досліджень визначено ключові вимоги до управлінських рішень: обґрунтованість, своєчасність, повнота, повноважність і оптимальність, що забезпечують їхню якість та ефективність управління. Тому, майбутні дослідження спрямовані на розробку нових методів підвищення ефективності управлінських рішень.

Управління інвестиційною діяльністю передбачає виконання базових управлінських функцій, таких як збір та обробка інформації, прогнозування розвитку інвестиційних процесів, детальне планування заходів, організація ресурсів і процесів, координація дій між різними підрозділами та контроль за виконанням поставлених завдань. Водночас конкретний зміст і пріоритетність цих функцій можуть суттєво відрізнятися залежно від рівня управління — чи то стратегічний, тактичний або оперативний. На вищому управлінському рівні акцент робиться на стратегічному плануванні та прогнозуванні, формуванні інвестиційної політики та прийнятті ключових рішень. На середньому рівні основну увагу приділяють організації та координації інвестиційних проектів, а також контролю за їх реалізацією. На нижчому рівні — безпосередньому виконанню операційних завдань і забезпеченню зворотного зв'язку для коригування процесів. Такий диференційований підхід забезпечує ефективне управління інвестиційною діяльністю на всіх рівнях підприємства. Складові системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства наведено в таблиці 1.4.

Інвестиційні управлінські рішення в системі управління аграрним підприємством полягають у виборі ефективних інвестиційних стратегій, що відповідають його стратегічним цілям. Вони враховують модернізацію виробничих технологій, впровадження нових агротехнологій та раціональне використання природних ресурсів. Для цього здійснюється аналіз ринку, оцінка конкурентних переваг і соціально-економічних та екологічних наслідків інвестицій.

Таблиця 1.4. - Складові системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства

Складова системи	Опис	Джерело
Інформаційне забезпечення	Збір, обробка, аналіз і зберігання даних про ресурси, ринок, інвестиції, ризики та фактори.	[15]
Прогнозування і планування	Визначення напрямків розвитку, розробка інвестиційних проектів та планів з урахуванням сезонності.	[16]
Організаційна структура управління	Розподіл ролей, повноважень та відповідальності за інвестиційні рішення та їх реалізацію.	[17]
Механізми прийняття рішень	Методи оцінки, критерії відбору, процедури узгодження та затвердження інвестиційних проектів.	[18]
Координація та контроль	Взаємодія між підрозділами, моніторинг виконання, коригування планів та дій.	[19]
Фінансове забезпечення	Управління джерелами фінансування, контроль за розподілом і ефективністю використання коштів.	[20]
Правове забезпечення	Дотримання законодавства та нормативних актів у сфері інвестиційної діяльності.	[21]

Джерело побудовано автором

Також такі рішення включають планування капітальних вкладень і розробку фінансових стратегій для забезпечення стабільності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості. Метою є сталий розвиток агробізнесу, зростання виробництва і конкурентоспроможності, а також підтримка економіки регіону.

В сучасних умовах ефективно управління аграрним підприємством потребує використання сучасних аналітичних підходів, зокрема методів математичного програмування. Одним із найбільш доцільних інструментів є багатокритеріальні моделі, які дозволяють приймати рішення з урахуванням кількох альтернативних варіантів та критеріїв — таких як максимізація прибутку, мінімізація витрат на транспортування, оптимізація обсягів внесення добрив, використання посівного матеріалу або техніки. Ці методи

дозволяють об'єктивно оцінити варіанти інвестування чи розподілу ресурсів, виходячи зі стратегічних цілей підприємства. Принцип оптимальності, що лежить в основі математичного програмування, базується на порівняльному аналізі альтернатив і виборі рішення, яке забезпечує найкращий результат у визначених умовах господарювання. Управлінські рішення, прийняті з використанням таких методів, сприяють підвищенню ефективності агровиробництва, мінімізації ризиків, більш точному плануванню технологічних процесів та раціональному використанню ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування, сезонності та природно-кліматичних ризиків [22].

Під час ухвалення оперативних управлінських рішень в аграрному підприємстві ключову роль відіграє аналіз витрат за кожною альтернативою. Оскільки витрати змінюються залежно від обраного варіанта, їх оцінка є критично важливою для ефективного управління. У рослинництві та тваринництві виробничий процес поділяється на окремі етапи з різною тривалістю та вимогами. Наприклад, у рослинництві — це обробіток ґрунту, посів, догляд і збирання врожаю; у тваринництві — вирощування, годування, утримання та відбір. Кожен з етапів вимагає оптимального поєднання ресурсів — матеріальних, трудових і технічних. Розробка кількох управлінських варіантів дає змогу вибрати найбільш доцільний, з урахуванням витрат і біологічних особливостей виробництва, що сприяє підвищенню ефективності господарювання [23].

Управлінські рішення в аграрному виробництві мають охоплювати такі ключові напрями:

1. Вибір технології виробництва, зокрема системи обробітку ґрунту, сівозміни й культур у рослинництві, а також вибір порід і типів кормів у тваринництві для підвищення продуктивності й збереження родючості ґрунтів.
2. Управління виробничими витратами, що включає забезпечення ресурсами (насіння, добрива, корми), організацію праці (штатні та

сезонні працівники), облік непрямих витрат та застосування методів розрахунку собівартості продукції.

3. Ухвалення рішень щодо взаємодії з виробничим середовищем, з урахуванням впливу природно-кліматичних, технічних і соціально-економічних факторів.

Для підвищення ефективності управління доцільно включити етап діагностики, що передбачає оцінку стану об'єкта управління на основі системи індикаторів, які відображають реальні умови виробництва [24, с.96].

Етап діагностики спрямований на оптимізацію збору аналітичної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він допомагає знизити ризики помилкових рішень, що особливо важливо для аграрних підприємств на етапі зростання та в умовах невизначеності. У разі виявлення процедурних відхилень або впливу суб'єктивних чинників (когнітивних викривлень), доцільно застосовувати коригувальні заходи. Якщо ж таких впливів не виявлено, управлінське рішення може бути прийняте на основі отриманої інформації.

Модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства наведено на рис. 1.2.

Модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства

1. Ідентифікація потреб в інвестиціях

- Аналіз внутрішнього стану підприємства (ресурсна база, технічне забезпечення, рівень продуктивності).

- Виявлення «вузьких місць» та напрямків, що потребують модернізації або розширення (техніка, зрошення, елеватори, теплиці, тваринницькі комплекси тощо).

2. Формування цілей інвестування

- Встановлення стратегічних і тактичних цілей (збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, екологічна сталість).

- Врахування галузевої специфіки: сезонність, біологічні цикли, ризики погоди.

3. Збір та аналіз інформації

- Оцінка ринку, конкурентного середовища, державної підтримки.
- Аналіз фінансових можливостей (власні кошти, кредити, гранти, інвестори).
- Вивчення можливих інвестиційних проєктів.

4. Розробка альтернатив інвестиційних рішень

- Розроблення кількох варіантів інвестування: різні технології, постачальники, джерела фінансування.
- Попередній розрахунок витрат, строків окупності, прибутковості.

5. Оцінка та вибір оптимального варіанту

- Використання критеріїв ефективності: NPV, IRR, строк окупності, рівень ризику.

- Врахування соціально-економічних та екологічних наслідків.

6. Прийняття управлінського рішення

- Обґрунтований вибір найефективнішої інвестиційної альтернативи.
- Затвердження плану дій, бюджету та джерел фінансування.

7. Реалізація інвестиційного проєкту

- Організація виконання: закупівля, будівництво, впровадження технологій.
- Моніторинг термінів, витрат та відповідності до цілей.

8. Контроль та оцінка результатів

- Аналіз досягнутих результатів після реалізації.
- Порівняння очікуваної та фактичної ефективності.
- Внесення коригувань у майбутню інвестиційну політику.

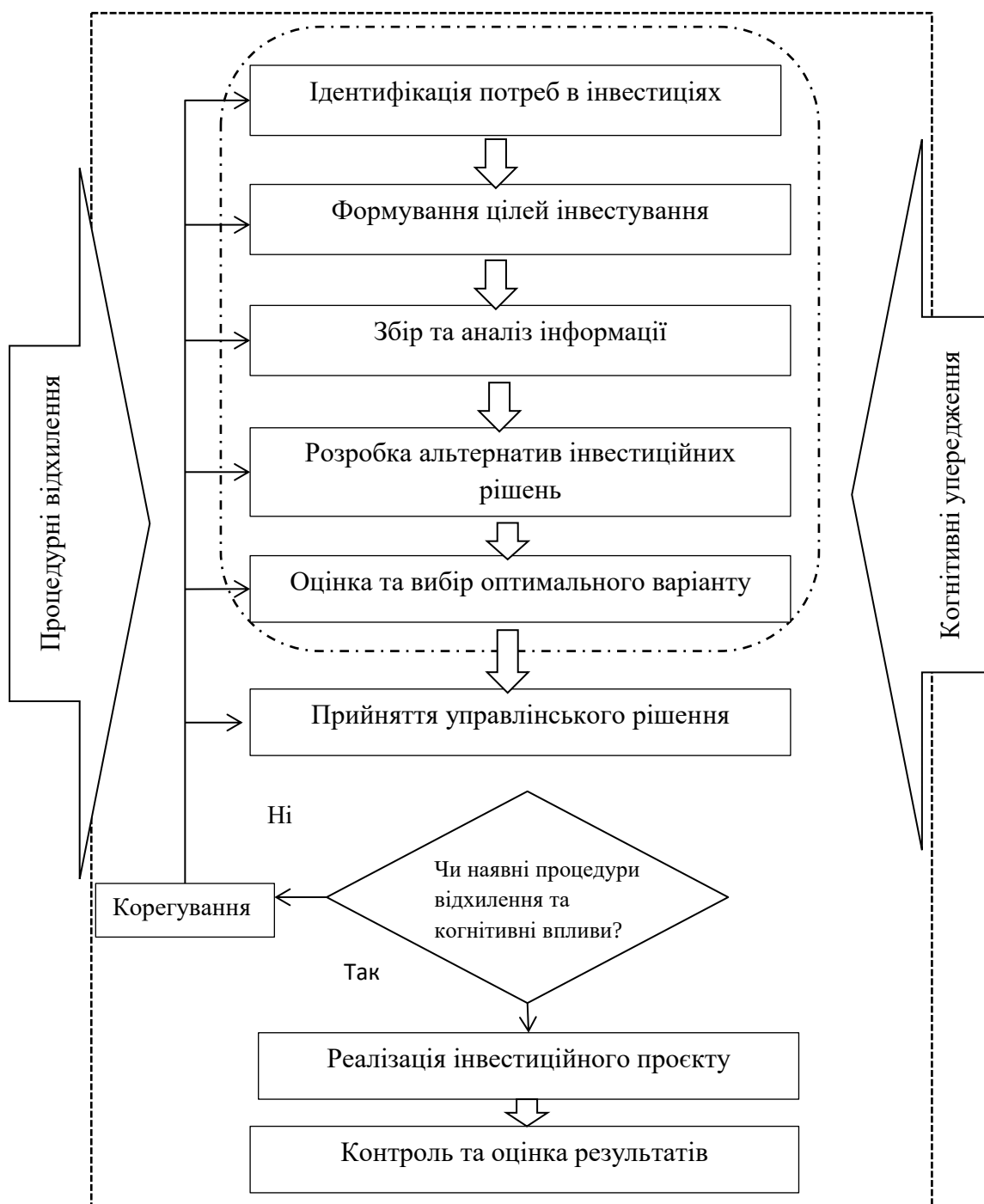


Рисунок 1.2 - Модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства, наведена на рис. 1.2, показує послідовність етапів формування, обґрунтування та реалізації інвестиційних рішень, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах

динамічного зовнішнього середовища. У межах цієї моделі управлінські рішення розглядаються як системна взаємодія вхідної інформації (ресурсів, ризиків, потреб), аналітичної обробки, формування альтернатив, вибору оптимального варіанту та контролю за реалізацією. Особливу увагу приділено зворотному зв'язку, який дозволяє здійснювати коригування на кожному з етапів та забезпечувати адаптивність інвестиційної стратегії до змін ринку, законодавства та внутрішнього потенціалу підприємства.

У сільському господарстві важливе застосування математичного програмування, зокрема багатокритеріальних задач, для вибору оптимальних управлінських рішень за критеріями прибутковості, зниження транспортних витрат і правильного внесення добрив. Кожне рішення має бути не лише оптимальним, а й ефективним і якісним, відповідати встановленим критеріям.

Управлінські рішення керують рухом ресурсів підприємства, що вимагає їх раціонального використання. Тому впровадження інформаційних технологій і економіко-математичного моделювання є перспективним для підвищення ефективності управління та контролю.

Інформаційні системи управлінського обліку забезпечують комплексну інформаційну підтримку, сприяють стратегічному розвитку агропідприємства і допомагають приймати оптимальні рішення для підвищення його ефективності.

Отже, інвестиційні управлінські рішення є ключовим елементом системи управління аграрним підприємством, що забезпечує стратегічний розвиток та підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку. Вони охоплюють весь цикл — від ідентифікації потреб і формування інвестиційних цілей до реалізації проєктів та контролю результатів. Такий підхід дозволяє своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно розподіляти ресурси, модернізувати виробництво і впроваджувати інновації.

Важливою складовою ефективності прийняття рішень є застосування сучасних інформаційних технологій і економіко-математичних моделей, які допомагають обрати оптимальні варіанти з урахуванням кількох критеріїв (прибутковість, витрати, ризики). Інформаційні системи управлінського обліку створюють надійну базу для комплексної аналітики і забезпечують підтримку стратегічного управління.

Таким чином, якісні та своєчасні інвестиційні рішення формують основу для сталого розвитку аграрного підприємства, підвищення ефективності виробництва та зміцнення його позицій на ринку.

1.3. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Управлінські рішення в інвестиційній діяльності аграрного підприємства повинні прийматись з урахуванням низки принципових вимог, що забезпечують їх ефективність, законність та стратегічну орієнтацію. У табл. 1.5 представлено перелік ключових вимог до методів прийняття таких рішень. Зокрема, рішення мають бути науково обґрунтованими, тобто базуватись на достовірній інформації, економічних розрахунках і специфіці сільськогосподарського виробництва. Цілеспрямованість передбачає орієнтацію на досягнення конкретних інвестиційних цілей, що сприяють розвитку підприємства. Правомірність гарантує відповідність рішень чинному законодавству, а оптимальність забезпечує економічну доцільність. Також важливими є своєчасність прийняття управлінських дій, їх системність — як елемент загального управління, та комплексність — як врахування всіх взаємозв'язків у межах виробничо-інвестиційного процесу.

Таким чином, дотримання зазначених вимог дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити сталість і результативність інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

Таблиця 1.5. – Вимоги до методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Вимога	Суть вимоги
Наукове обґрунтування	Базування рішень на даних, аналітиці та специфіці аграрного виробництва.
Цілеспрямованість	Орієнтація рішень на досягнення стратегічних інвестиційних цілей підприємства.
Правомірність	Відповідність рішень аграрному та господарському законодавству.
Оптимальність	Досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах.
Своєчасність	Прийняття рішень у критичний момент для запобігання втратам.
Системність	Урахування впливу рішень на інші підрозділи та загальний стан підприємства.
Комплексність	Врахування всіх взаємозв'язків у межах інвестиційної та виробничої діяльності.

Джерело: сформовано автором за [25, 26, 27, 28, 29, 30]

Застосування методів, наведених в табл. 1.5, може забезпечити аграрному підприємству обґрунтованість та ефективність прийняття управлінських рішень, що в цілому сприятиме його стабільному функціонуванню та його стратегічному розвитку в умовах конкурентного ринку.

Методи управлінських рішень передбачають послідовність дій та процедур, необхідних для ефективного розв'язання проблем, що виникають у процесі функціонування аграрного підприємства.

У сучасному науковому управлінні дедалі більше уваги приділяється зменшенню суб'єктивності в процесі прийняття рішень і підвищенню їх наукової обґрунтованості. Це обумовлено необхідністю приймати більш точні, обґрунтовані та ефективні рішення, особливо у складних сферах, таких як інвестиційна діяльність аграрних підприємств. Для цього розробляються й впроваджуються передові підходи та методи, які дозволяють систематизувати та аналізувати альтернативні варіанти управлінських рішень. Основу цих методів становлять різноманітні моделі, що

забезпечують об'єктивну оцінку альтернатив за допомогою кількісних і якісних показників. Такий підхід сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень, що, у свою чергу, позитивно впливає на стабільний розвиток аграрного підприємства в умовах ринку.

Управлінські рішення в інвестиційній діяльності аграрного підприємства базуються на використанні різноманітних методів, що забезпечують комплексний підхід до вибору оптимальних варіантів. Методи дозволяють аналізувати альтернативи, враховувати ризики, оцінювати економічну ефективність та прогнозувати наслідки прийнятих рішень. У таблиці 1.6 наведено основні методи, які широко застосовуються для прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій аграрного сектору.

Таблиця 1.6 – Основні методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Метод	Короткий опис
Аналіз альтернатив	Визначення та порівняння можливих варіантів інвестиційних рішень для вибору найкращого.
Експертні оцінки	Залучення думок фахівців для оцінки складних або нестандартних проектів.
Економіко-математичне моделювання	Застосування моделей (лінійне, динамічне програмування, імітаційне моделювання) для оптимізації.
Дисконтований аналіз (DCF)	Оцінка проектів за чистою приведеною вартістю (NPV), внутрішньою нормою рентабельності (IRR) тощо.
Сценарний аналіз	Розробка та оцінка різних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий).
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для інвестицій.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на інвестиції.
Метод Монте-Карло	Імітаційне моделювання для оцінки ризиків і ймовірних результатів проектів.
Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін ключових факторів на ефективність інвестиційного проекту.

Джерело: складено автором за [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Застосування наведених в таблиці 1.6 методів сприяє підвищенню обґрунтованості та ефективності управлінських рішень у процесі інвестиційної діяльності аграрного підприємства. Вони допомагають систематизувати інформацію, знизити вплив суб'єктивних факторів, а також оцінити різні варіанти розвитку з урахуванням ризиків і зовнішніх умов. Такий комплексний підхід забезпечує сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства може реалізовуватися за допомогою різних моделей. Кожна з них відображає специфіку та особливості управлінської діяльності, залежно від ступеня складності, рівня інформації та характеру проблеми. Вибір відповідної моделі дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, забезпечуючи їх ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

У таблиці 1.7 наведено основні моделі цього процесу з коротким описом їх ключових характеристик.

Застосування різних моделей прийняття управлінських рішень дозволяє аграрному підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, враховувати обмеження та невизначеності, а також максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Такий підхід сприяє підвищенню якості управління інвестиційною діяльністю, зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку підприємства в конкурентному аграрному секторі.

Варто погодитися із класифікацією основних концептуальних моделей процесу прийняття управлінських рішень, що була запропонована багатьма науковцями. Їх узагальнення наведено у таблиці 1.7, що дозволяє систематизувати різноманітні підходи та обрати найбільш відповідну модель для інвестиційної діяльності аграрного підприємства, враховуючи специфіку та умови функціонування галузі.

Таблиця 1.7 – Основні концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Модель	Опис моделі
Класична (лінійна) модель	Послідовний процес: виявлення проблеми, збір інформації, аналіз альтернатив, вибір, впровадження, контроль. Використовується для чітко визначених завдань.
Ітеративна модель	Повторне повернення до попередніх етапів для уточнення інформації та корекції рішень у складних динамічних ситуаціях.
Інкрементальна модель	Прийняття рішень поетапне, невеликі коригування на основі аналізу поточного стану. Підходить при невизначеності та сезонності.
Модель раціонального вибору	Пошук оптимального рішення шляхом комплексного аналізу всіх варіантів з урахуванням ресурсів і цілей.
Модель обмеженої раціональності	Прийняття рішень на основі задовільних, а не оптимальних варіантів через обмеження інформації і ресурсів.
Інтуїтивна модель	Рішення приймаються на основі досвіду і інтуїції керівника, часто в нестандартних або кризових ситуаціях.
Ситуаційна модель	Вибір способу прийняття рішення залежно від конкретних умов і особливостей ситуації.

Джерело: розроблено автором за Джерело: складено автором за [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Вчені виділяють низку основних концептуальних моделей, які дозволяють описати процес прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Серед них — класична (лінійна) модель, що передбачає послідовний та структурований підхід до прийняття рішень; ітеративна модель, яка забезпечує можливість повернення до попередніх етапів для уточнення й корекції дій; а також інкрементальна модель, що базується на поетапних невеликих змінах і коригуваннях з урахуванням динамічних умов і сезонних особливостей аграрного виробництва.

Крім того, серед ключових моделей також виокремлюють раціональну модель, орієнтовану на пошук оптимальних варіантів із комплексним аналізом ресурсів і цілей підприємства, а модель обмеженої раціональності враховує реальні обмеження щодо інформації, часу та ресурсів, що

впливають на прийняття задовільних, але не завжди оптимальних рішень. Інтуїтивна модель покладається на досвід і інтуїцію керівників, особливо у складних або кризових ситуаціях, тоді як ситуаційна модель передбачає вибір підходу до прийняття рішення залежно від конкретних умов та особливостей конкретної управлінської проблеми. Такий різноманітний підхід дає змогу адаптувати процес управління інвестиціями до змін зовнішнього і внутрішнього середовища аграрного підприємства, підвищуючи ефективність прийнятих рішень.

Зазначимо, що кількість можливих управлінських моделей практично необмежена і відповідає різноманіттю проблем, які потрібно вирішувати в процесі управління. Найбільш поширеними є моделі управління запасами, моделі масового обслуговування, а також методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування. Крім того, широко застосовуються графічні та аналітичні моделі економічного аналізу, сітьові моделі, а також математичні моделі, які враховують фактор часу, ризику та інших важливих параметрів. Ці моделі дають змогу ефективно моделювати та оптимізувати різні аспекти управлінського процесу, підвищуючи якість прийняття рішень і адаптивність систем управління. Особливо актуальними вони є для аграрних підприємств, де необхідно враховувати сезонність виробництва, нестабільність ринкових умов і специфіку інвестиційної діяльності. Таким чином, вибір відповідної моделі чи їх комбінації є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства [38, с. 239].

Кожна з перелічених моделей спрямована на розв'язання конкретних проблемних завдань, що виникають у діяльності підприємства. Вони дозволяють системно підходити до управління різними аспектами функціонування, підвищуючи ефективність і стабільність роботи організації.

Зокрема, модель управління запасами зосереджена на підтриманні оптимального рівня обслуговування клієнтів при одночасному мінімізації витрат, пов'язаних із зберіганням і утриманням запасів. Ефективне використання запасів безпосередньо впливає на стан і динаміку активів

підприємства, їх оборотність та рентабельність, а також на рівень фінансової стійкості через структуру джерел і умови фінансування запасів. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де правильне управління запасами має вирішальне значення для забезпечення безперервності виробничих процесів і конкурентоспроможності на ринку [39, с. 62]. Як один із найбільш доступних методів моніторингу товарних запасів на підприємстві застосовується логістичний підхід, який базується на класифікації товарообігу і запасів за допомогою ABC-аналізу та XYZ-аналізу. ABC-аналіз передбачає розподіл товарів за обсягами реалізації або запасів, що дозволяє виділити найважливіші позиції, які мають найбільший вплив на загальний товарообіг. XYZ-аналіз, у свою чергу, класифікує запаси за стабільністю і регулярністю їх споживання, що дає змогу планувати запаси більш точно та уникати дефіциту або надлишку. Застосування цих методів у комплексі дозволяє аграрним підприємствам ефективно управляти запасами, оптимізувати їх рівень і знизити витрати на зберігання, що сприяє підвищенню загальної операційної ефективності та фінансової стабільності підприємства. Такий системний підхід до моніторингу запасів є важливою складовою логістичного управління і забезпечує своєчасне реагування на зміни у попиті та виробничих потребах [40, с. 315].

Моделі економічного аналізу охоплюють різні інструменти для оцінки фінансового стану аграрного підприємства, зокрема моделі визначення умов беззбитковості, забезпечення заданого рівня прибутку або рентабельності, а також моделі граничного аналізу. Ці підходи допомагають виявити, як структура собівартості сільськогосподарської продукції, цінова політика, рівень інфляції, обсяги виробництва та інші фактори впливають на фінансові результати господарської діяльності аграрного підприємства. Застосування таких моделей дає змогу аграрним підприємствам більш точно планувати виробничі і фінансові процеси, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати управлінські рішення. Це сприяє підвищенню економічної ефективності, фінансовій стійкості та забезпеченню сталого

розвитку підприємства в умовах сезонності, природних ризиків і конкурентного ринку [38, с. 242].

Для оцінки інвестиційної привабливості аграрного підприємства дедалі частіше використовують модель лінійного програмування — одну з найрозвиненіших сфер математичного програмування та теорії оптимізації. Ця модель допомагає оптимально розподіляти обмежені ресурси, враховуючи встановлені цілі і обмеження, що є особливо важливим для аграрного виробництва з його специфічними умовами та сезонними коливаннями. Основними методами розв'язання задач лінійного програмування є метод потенціалів, симплекс-метод та двоїстий метод. Завдяки ним аграрні підприємства можуть ефективно планувати виробництво та інвестиції, приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє підвищенню економічної ефективності та зміцненню конкурентних позицій на ринку [41, с. 79].

Моделі, які враховують фактор часу, дозволяють брати до уваги економічну нерівнозначність витрат і результатів, що виникають у різні часові періоди. Якщо варіанти рішень відрізняються за терміном їх реалізації, для об'єктивної оцінки необхідно застосовувати часовий фактор, адже порівнювати грошові суми, отримані або витрачені у різний час, без приведення їх до одного моменту є некоректним. Застосування таких моделей дає змогу аграрним підприємствам більш точно оцінювати ефективність інвестиційних проєктів і управлінських рішень, враховуючи тимчасову вартість грошей. Це особливо важливо в умовах довгострокового планування та сезонних коливань виробництва, що характерні для аграрного сектору [38, с. 305].

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що створення та використання моделей у процесі управління аграрним підприємством є важливою складовою сучасної системи менеджменту. Завдяки моделям значно підвищується якість, обґрунтованість і швидкість прийняття управлінських рішень, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін у

зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Використання різноманітних моделей, які базуються на технологічних, економічних та аналітичних підходах, дає змогу комплексно розв'язувати складні управлінські завдання та мінімізувати вплив суб'єктивних чинників на процес прийняття рішень. Впровадження системного підходу до моделювання управлінських процесів сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню фінансової стабільності і конкурентоспроможності аграрного підприємства. Водночас, постійний розвиток і удосконалення моделей управління залишається актуальним напрямом наукових досліджень та практичної діяльності, що потребує подальшої уваги й глибокого аналізу. Таким чином, моделювання виступає не лише інструментом прийняття рішень, а й ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.2. Характеристика організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як передумова ефективного управління

Аналіз управління інноваційними проектами в сільськогосподарському підприємстві доцільно проводити на основі вивчення його установчих документів та фінансової звітності. Такий підхід дає змогу оцінити організаційно-правову структуру, фінансові можливості та історію діяльності підприємства, що є ключовими чинниками для успішного впровадження інновацій.

Підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», розташоване в Березівському районі Одеської області, за своєю організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Його повна юридична назва – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ. Підприємство зареєстроване за адресою:

Україна, 66833, Одеська область, Березівський район, село Старі Маяки, вулиця Центральна, будинок 11.

Державна реєстрація ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» відбулася 21 грудня 2001 року, із присвоєнням унікального ідентифікаційного коду за ЄДРПОУ – 03766582. Станом на 2024 рік підприємство працює на ринку майже 22,5 роки, що свідчить про його стабільність та накопичений досвід у сільськогосподарській діяльності.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 10 000 грн, що є базовим капіталом для ведення господарської діяльності. ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є платником податку на додану вартість (ПДВ) і має дійсне свідоцтво платника ПДВ станом на 16 червня 2024 року.

Підприємство функціонує на основі власного Статуту, що регламентує його діяльність, права та обов'язки учасників, а також порядок управління.

Статутні документи є базовою організаційною передумовою для впровадження інноваційних проектів, оскільки визначають рамки і механізми прийняття управлінських рішень.

Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показник	Значення
Повна юридична назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	Україна, Одеська область, Березівський р-н, с. Старі Маяки, вул. Центральна, 11
Дата державної реєстрації	21 грудня 2001 року
Код за ЄДРПОУ	03766582
Тривалість діяльності	22,5 роки (станом на 2024 рік)
Статутний капітал	10 000 грн
Платник ПДВ	Так (дійсне свідоцтво станом на 16.06.2024)
Юридична самостійність	Так

Джерело: складено автором за даними [42]

Дані про організаційно-правовий статус та фінансові аспекти діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» свідчать про те, що підприємство має належні передумови для реалізації інноваційних проектів. Структурована організаційна форма та стабільний капітал створюють умови для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідних для впровадження нововведень у сільському господарстві.

Передумовою ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства є ретельний аналіз природно-кліматичних умов та географічного розташування, які безпосередньо впливають на вибір сільськогосподарських культур, методи обробітку ґрунту, строки посіву та збирання врожаю. Особливості клімату, типи ґрунтів і доступність

транспортної інфраструктури формують виробниче середовище, що визначає продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті розглянемо основні природні та кліматичні характеристики ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», які створюють основу для його господарської діяльності.

Природно-кліматичні умови

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» розташоване у Південній агро-кліматичній зоні лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом із відносно низьким рівнем вологості та тепла. Ці кліматичні умови є сприятливими для вирощування широкого спектру сільськогосподарських культур, зокрема зернових та бобових.

Основні кліматичні параметри зони розташування підприємства наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Кліматичні характеристики території розташування ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показник	Значення
Тривалість холодного періоду	101 день
Тривалість теплого періоду	265 днів
Річна кількість опадів	565–575 мм
Вегетаційний період	202 дні
Сезон опадів	Переважно літній період

Джерело: сформовано автором за [43, 44, 45]

Ґрунти на території підприємства представлені опідзоленими чорноземами, глибокими мало гумусними чорноземами та темно-сірими опідзоленими ґрунтами, що забезпечує родючість та сприятливі умови для сільськогосподарського виробництва.

Географічне розташування та логістика

Підприємство розташоване в селі Старі Маяки Березівського району Одеської області. Це розташування надає ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» важливі територіальні переваги, особливо завдяки близькості до транспортних вузлів.

Інфраструктура підприємства характеризується наявністю доріг із

твердим покриттям, що забезпечують своєчасне постачання сировини та відвантаження готової продукції. Зручне транспортне сполучення сприяє ефективній організації логістичних процесів, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Організаційні відносини та юридичний статус

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» активно встановлює взаємовигідні ділові відносини з іншими підприємствами, організаціями та приватними особами через укладання контрактів. Ці угоди гарантують, що господарська діяльність здійснюється без стороннього втручання, з урахуванням законодавчих обмежень та контролю з боку державних органів.

Підприємство дотримується законодавства і водночас зберігає власну автономію в управлінні, що є запорукою стабільної діяльності і відповідності встановленим нормам.

Основні напрями господарської діяльності.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур (окрім рису), а також культивуванні насіння олійних культур відповідно до КВЕД 01.11. Основний асортимент продукції включає насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії та спельти.

Підприємство здійснює повний цикл роботи з насінням: очистку, сертифікацію, фасування у мішки та біг-беги, що призначені для реалізації сільськогосподарським виробникам. Для захисту насіннєвого матеріалу застосовуються сучасні засоби захисту рослин провідних компаній Syngenta, BASF, Bayer.

Агентська служба ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» також надає агрономічну підтримку клієнтам щодо посіву і збору врожаю, що підвищує ефективність використання продукції підприємства.

Додаткові види діяльності

Крім основного напрямку, підприємство здійснює ряд допоміжних видів діяльності, що розширюють його функціональні можливості.

Таблиця 2.3 — Основні напрями господарської діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за КВЕД

Напрямок діяльності	Код КВЕД	Опис напрямку діяльності
Допоміжна діяльність у рослинництві	01.61	Супровід сільськогосподарських робіт
Вирощування ягід, горіхів, плодових культур	01.25	Садівництво та ягідництво
Відтворення рослин	01.30	Розмноження та селекція рослин
Обробка насіння для відтворення	01.64	Підготовка насінневого матеріалу
Оптова торгівля зерном та кормами	01.25	Реалізація сільськогосподарської продукції
Вантажні автомобільні перевезення	49.41	Логістика та транспортні послуги

Джерело: сформовано автором за [42, 46, 47, 48]

Отже, ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» поєднує в собі кілька напрямків господарської діяльності — від первинного насінництва, де поєднуються передові наукові розробки та сучасні технології, до виробництва, сертифікації та продажу високоякісного насіння. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку та підтримувати стійкий розвиток.

Керівником аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є Назаренко Олександр Андрійович, який має повноваження діяти від імені юридичної особи. Він уповноважений підписувати договори, здійснювати взаємодію з податковими та іншими державними органами, а також представляти інтереси підприємства у судах усіх інстанцій з правом підписання необхідних документів.

На керівника покладено відповідальність за загальне управління аграрним підприємством, його представництво перед державними органами, іншими юридичними особами та громадянами. Він має право укладати угоди і здійснювати інші юридично значущі дії від імені ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» відповідно до законодавства України.

За потреби керівник може письмово делегувати частину своїх повноважень іншим членам товариства або найманим працівникам, які працюють на підприємстві за контрактом.

В організаційній структурі аграрного підприємства передбачена наявність посадових осіб, відповідальних за тактичне та операційне управління виробничими процесами. Детальна структура управління підприємством наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Джерело: сформовано автором за штатним розкладом ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Відповідно до рисунка 2.1, організаційна структура управління аграрним підприємством ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є лінійною, характеризується невеликою розгалуженістю та включає п'ять управлінських посад, розподілених за функціональним принципом.

Головний бухгалтер несе відповідальність за ведення повного бухгалтерського обліку, контроль фінансових потоків, матеріальних ресурсів та основних засобів підприємства. Він забезпечує своєчасну фіксацію

операцій, пов'язаних з рухом активів, а також виконує функції економіста, організовуючи планово-економічну діяльність, аналізуючи виробничі процеси та шукаючи шляхи їх оптимізації.

Головний агроном контролює виконання агротехнічних заходів, визначає строки і технологічну доцільність робіт, таких як підготовка та обробка ґрунту, внесення добрив і захист рослин, управління насіннєвим матеріалом і збір врожаю.

Заступник керівника відповідає за технічне обслуговування аграрного підприємства, підтримання машинно-тракторного парку у належному стані, забезпечення запчастинами, паливом та іншими необхідними матеріалами, виконуючи функції головного інженера.

Оперативне управління аграрним підприємством здійснюється на основі Статуту, внутрішніх регламентуючих документів, договорів оренди землі та майна, а також контрактів на постачання матеріально-технічних ресурсів. Логістичні процеси організовані з урахуванням маршрутів доставки готової продукції та постачання сировини, що забезпечує безперебійну роботу всіх виробничих підрозділів підприємства.

Головним виробничим ресурсом аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є його земельні угіддя, які відіграють ключову роль у здійсненні товарного сільськогосподарського виробництва. Підприємство має у приватній власності 1094 земельні ділянки, цільове призначення яких — ведення сільськогосподарської діяльності. Загальна площа земельного банку становить 3560 гектарів, при цьому всі ці землі розташовані в межах Березівського району Одеської області.

У 2023 році ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» пропонує для вирощування такі сорти сільськогосподарських культур, що наведені у таблиці 2.4. Флагманами продажів ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є насіння озимої пшениці таких сортів, як «Дачнянка», «Октава одеська», «Мудрість одеська», «Шестопалівка», «Гейзер», «Зиск», «Громада», «Клада», «Злагода» та «Перевага».

Таблиця 2.4 — Перелік сортів сільськогосподарських культур підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Сорт	Репродукція	Вартість насіння, тис.грн. (з ПДВ)
Пшениця м'яка озима врожаю 2023 року		
Гейзер	Супер Елітна	14
Громада	Супер Елітна	14
Катруся одеська	Супер Елітна	14
Октава одеська	Супер Елітна	14
	Елітна	11
Дачнянка	Супер Елітна	14
	Елітна	11
Мудрість одеська	Супер Елітна	14
	Елітна	11
Клад	Супер Елітна	14
	Елітна	11
Шестопалівка	Елітна	11
Пшениця м'яка озима врожаю 2022 року		
Зиск	Елітна	10
Злагода одеська	Елітна	10
Перевага	Елітна	10

Джерело: складено автором за [47]

Великий досвід підприємства у виробництві, обробці та реалізації насіннєвого матеріалу є надійною гарантією плідної співпраці з усіма зацікавленими сторонами — від селекціонерів до кінцевих споживачів.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» поєднує глибокі знання у сфері сільського господарства з розумінням потреб виробників, що дозволяє пропонувати конкурентоспроможне насіння за привабливою ціною. Метою підприємства є створення умов для максимально ефективного використання потенціалу земельних ресурсів.

Підприємство впроваджує інноваційні біологічні дослідження, які сприяють розвитку гнучких технологій, покращують врожайність і загальний потенціал насіння, змінюючи традиційні підходи у галузі.

До основних переваг діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» належать:

- можливість придбання насіння безпосередньо від селекціонера та

отримання професійних консультацій з вирощування;

- використання обробленого насіння на сучасному обладнанні виробника Dorez із можливістю вибору протруювача покупцем;

- оформлення всієї дозвільної документації відповідно до чинного законодавства;

- забезпечення повного виконання умов укладених договорів.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» пропонує високоякісне українське насіння, що:

- є сортами, створеними провідними українськими науковими установами;

- адаптоване до різних кліматичних та ґрунтових умов;

- проходить обробку на сучасному насіннеочищувальному обладнанні Dorez;

- супроводжується всіма необхідними сертифікатами та дозвільними документами;

- реалізується досвідченими менеджерами, що забезпечує безперешкодне оформлення документації.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» передбачає всебічну оцінку ключових фінансових показників та економічних параметрів підприємства з метою визначення його стабільності, ефективності господарської діяльності та перспектив подальшого розвитку. Для цього застосовуються різноманітні методи, зокрема аналіз фінансової звітності, розрахунки показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності.

Окрім фінансових аспектів, оцінка включає також дослідження сільськогосподарської діяльності підприємства, аналіз ринкового середовища, рівня конкурентоспроможності та розробку стратегічних заходів, що спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів та забезпечення фінансової стійкості.

В рамках комплексного дослідження були проаналізовані структура,

склад і розподіл сільськогосподарських культур, що вирощувалися ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» протягом трьох останніх років — 2022–2024 рр. Результати цього аналізу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Розподіл сільськогосподарських культур, які вирощувалися в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за складом та структурою 2022-2024 р.р, га.

Назва культури	2022р., га	2023р., га	2024р., га	Абсолютне відхилення (2024р./ 2022р.), га	Відносне відхилення, %
Пшениця озима	3150,4	3221,4	2961,8	-188,6	-5,99
Ячмінь озимий	820,6	850,8	—	—	—
Кукурудза	256,1	293,1	234,7	-21,4	-8,36
Горох	265,1	359,8	194,1	-71,0	-26,78
Соняшник	2648,3	2885,4	2747,9	+99,6	+3,76
Ріпак озимий	—	—	1238,9	—	—
Трави однорічні	45,1	—	44,1	-1,0	-2,22
Насіння культур кормових інших	—	50,0	—	—	—
Всього культури с.- г.	7185,6	7660,5	7421,4	+235,8	+3,28

Джерело : складено автором згідно звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Аналіз динаміки посівних площ сільськогосподарських культур ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за період 2022–2024 років (табл. 2.5) показує різнобічні зміни у структурі посівів, які відображають адаптацію підприємства до змін ринкових умов, агрокліматичних факторів і стратегічних пріоритетів щодо оптимізації використання земельних ресурсів.

Загальна площа посівів підприємства упродовж досліджуваного періоду збільшилася на 3,28% — з 7185,6 га у 2022 році до 7421,4 га у 2024 році. Такий приріст свідчить про розширення виробничого потенціалу та збереження стратегії зростання. При цьому у 2023 році зафіксовано тимчасове збільшення площі до 7660,5 га (+6,61% порівняно з 2022 роком), після чого відбулося коригування у 2024 році.

Розглянемо детальніше зміни по окремих культурах:

- Пшениця озима демонструє незначне зниження посівних площ на 5,99% — з 3150,4 га у 2022 році до 2961,8 га у 2024 році. Це свідчить про помірну оптимізацію використання земель, можливо, із перерозподілом ресурсів на більш прибуткові або перспективні культури.

- Ячмінь озимий у 2024 році не значиться у посівних площах, що свідчить про повний відхід від вирощування цієї культури в структурі підприємства.

- Кукурудза за цей період знизила площі на 8,36% (з 256,1 га у 2022 році до 234,7 га у 2024 році). Це може бути пов'язано із змінами попиту, кліматичними умовами або стратегічним перерозподілом площ.

- Горох зазнав суттєвого скорочення посівів на 26,78% — з 265,1 га до 194,1 га, що може вказувати на зниження рентабельності цієї культури чи складнощі в агротехнічному забезпеченні.

- Соняшник навпаки, збільшив посівні площі на 3,76%, з 2648,3 га у 2022 році до 2747,9 га у 2024 році. Це підтверджує стійкий попит та економічну вигідність вирощування цієї культури.

- Ріпак озимий вперше з'явився в посівних площах у 2024 році і зайняв площу 1238,9 га, що свідчить про диверсифікацію культурного асортименту і впровадження нових агротехнологій.

- Трави однорічні майже без змін, площа знизилася лише на 2,22%, з 45,1 га до 44,1 га.

- Насіння інших кормових культур було посіяно лише у 2023 році (50 га), що вказує на тимчасові або експериментальні заходи з розширення культурного асортименту.

Таким чином, аналіз показує, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» активно реагує на виклики ринку і змінює структуру посівів, одночасно утримуючи загальний рівень виробництва та впроваджуючи інноваційні культури. Це свідчить про гнучкість та адаптивність підприємства в умовах сучасного аграрного середовища.

Отже, аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» демонструє високу гнучкість та адаптивність у веденні сільськогосподарської діяльності, оперативно коригуючи структуру посівних площ відповідно до змін економічних умов, агрокліматичних факторів та ринкових вимог. Скорочення площ посівів таких культур, як озима пшениця, озимий ячмінь, кукурудза та горох, свідчить про зміну пріоритетів у виробництві на користь більш рентабельних та перспективних культур.

Збільшення посівних площ під соняшником та запровадження ріпаку озимого в аграрному асортименті підприємства вказують на спрямованість на підвищення ефективності виробництва і диверсифікацію рослинництва, що підсилює конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Загальне розширення посівних площ підтверджує збільшення виробничих потужностей ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» і відкриває додаткові можливості для подальшого розвитку.

Таким чином, аграрне підприємство успішно управляє своїми ресурсами, здійснюючи гнучке та ефективне планування посівів з метою забезпечення стабільності, підвищення продуктивності та зміцнення позицій на сучасному аграрному ринку.

Комплексний аналіз динаміки показників ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» упродовж 2022–2024 років засвідчує суттєві зміни в продуктивності, рентабельності та результативності управлінських рішень щодо організації виробничих процесів. Для всебічної оцінки розглянуто основні економічні показники, пов'язані з використанням землі, трудових ресурсів, основних засобів, а також обсягами виробництва та прибутковістю.

Площа сільськогосподарських угідь у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, становлячи 3560 га, що свідчить про сталість виробничої бази підприємства. Водночас, спостерігається зростання середньорічної чисельності працівників з 49 осіб у 2022 році до 51 особи у 2024 році, що є індикатором розширення

виробничої діяльності або впровадження нових технологічних рішень.

Відповідні розрахунки абсолютного та відносного відхилення ключових показників подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз ефективності використання ресурсів в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показники	Роки			Абс.відх.	Відносне відх., %
	2022	2023	2024		
Площа сільськогосподарських угідь, га	3560	3560	3560	0	0,00%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	49	49	51	+2	+4,08%
Ріллі на одного працівника, га	72,6	72,6	69,8	-2,8	-3,86%
Валова продукція, тис. грн	93598,0	183038,0	204558,0	+110960,0	+118,54%
Прибуток, тис. грн	-17055,0	58127,0	64481,0	+81536,0	—
Середньорічна вартість осн. виробничих фондів, тис. грн	21198,0	15723,0	36195,0	+14997,0	+70,75%
Фондооснащеність, тис. грн/га	432,6	320,9	709,7	+277,1	+64,05%
Фондовіддача, грн	4,4	11,6	5,7	+1,3	+29,55%
Фондоємність, грн	0,23	0,09	0,18	-0,05	-21,74%
Рівень рентабельності основних фондів, %	-0,80	3,70	1,78	+2,58	—

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Інтерпретація результатів таблиці свідчить про помітне зростання продуктивності та прибутковості підприємства. Найбільш вражаючим є збільшення валової продукції на 118,54%, що вказує на активне розширення обсягів виробництва або підвищення ефективності реалізації. Значне зростання прибутку з –17,06 млн грн до 64,48 млн грн демонструє перехід підприємства від збитковості до прибуткової моделі господарювання.

Позитивним є й приріст середньорічної вартості основних фондів на 70,74%, що вказує на інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Зростання фондооснащеності та фондівіддачі свідчить про ефективніше використання техніки та устаткування.

Водночас зменшення фондоємності на 21,74% вказує на підвищення продуктивності використання основних засобів. Рентабельність основних фондів змінилася з -0,8% у 2022 році до 1,78% у 2024 році, що свідчить про повернення інвестицій у виробничу інфраструктуру.

Таким чином, ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» демонструє позитивну динаміку в управлінні ресурсами, що закладає підґрунтя для сталого розвитку аграрного підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного аграрного ринку.

Показник площі ріллі на одного працівника зменшився на 3,92% – з 72,65 га у 2022 році до 69,80 га у 2024 році, що свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів та підвищення трудомісткості окремих операцій.

Валова продукція за аналізований період зросла майже вдвічі – на 118,55%, з 93 598,0 тис. грн до 204 558,0 тис. грн, що свідчить про ефективну реалізацію виробничої стратегії, зростання врожайності, покращення технологічного забезпечення та загальної продуктивності агровиробництва.

Особливо варто відзначити динаміку прибутковості: підприємство зуміло подолати збитковість у 2022 році (-17 055,0 тис. грн) і вийти на стабільний прибуток у 64 481,0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про глибоку трансформацію управлінських рішень, оптимізацію витрат та зростання фінансової стабільності.

Суттєво зросла і середньорічна вартість основних виробничих фондів – на 70,75%, що вказує на реалізацію інвестиційних програм з оновлення матеріально-технічної бази.

Фондооснащеність зросла на 64,05%, що є ознакою покращення технічного забезпечення виробництва. Разом з тим, показник фондівіддачі

підвищився на 28,00%, а фондоємність знизилася на 21,87%, що відображає раціоналізацію використання виробничих фондів та зростання віддачі від кожної гривні вкладених інвестицій.

Рівень рентабельності основних засобів зріс на 321,42%, свідчаючи про суттєве покращення економічної ефективності їх використання.

У цілому, результати аналізу підтверджують, що за період 2022–2024 років ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» значно зміцнило свої фінансово-економічні позиції, ефективно використовуючи ресурси. Це забезпечило підприємству не лише стабільність, а й підвищення конкурентоспроможності в умовах ринку, що змінюється.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як основа прийняття інвестиційних рішень

Аналіз фінансово-економічного стану є важливим інструментом управління, який дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати фінансові ризики і досягати стратегічних цілей розвитку. Спочатку проведемо аналіз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр., результати аналізу наведено в таблиці 2.7.

Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за період 2022–2024 років є системним і комплексним дослідженням його фінансових і виробничих показників з метою оцінки ефективності господарської діяльності, фінансової стійкості та виявлення потенціалу для подальшого розвитку. Основним завданням такого аналізу є забезпечення стабільної роботи аграрного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції, а також мінімізація фінансових ризиків, що пов'язані із сезонністю, коливаннями цін та іншими галузевими особливостями.

Таблиця 2.7 – Фінансові показники ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. / 2022 р.,	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	у %
Чист. дох. від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	192337,0	197 003,0	195 854,0	3 517,0	1,83 %
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	96285,0	138 035,0	102 398,0	6 113,0	6,35 %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	96052,0	58 968,0	93 456,0	-596,0	-0,62 %
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	64481,0	37 026,0	75 846,0	11 365,0	17,63 %
Вартість основних фондів, тис.грн.	36195,0	64 729,0	64 729,0	28 534,0	78,84 %
Обсяги загальної земельної площі, га	3560	3 560	3 560	0	0 %
Середня списочна кількості працівників, що зайняті в с/г, ос.	51	48	47	-4	-7,84 %
Показники розподілу валового прибутку фермерського господарства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	2 697,0	1 655,67	2 624,9	-72,1	-2,67 %
- 1000 грн осн-них фондів с/г признач., грн	2 653,22	911,15	1 443,58	-1 209,64	-45,61 %
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	1 883,37	1 228,50	1 988,43	+105,06	+5,58 %
Показники розподілу чистого прибутку фермерського господарства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	1 811,26	1 039,71	2 130,11	+318,85	+17,60%
- 1000 грн. осн-них фондів с/г признач-ня, грн	1 781,92	571,68	1 171,74	-610,18	-34,24 %
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	1 264,33	771,38	1 614,38	+350,05	+27,67%
Рівень рентабельності с/г, %	99,75 %	58,66 %	91,26 %	-8,49 %	-8,51 %

Джерело : складено автором за звітністю ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

За результатами аналізу ключових фінансових показників, наведених у таблиці 2.7, спостерігається позитивна динаміка основних параметрів діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг у 2024 році збільшився на 2,43% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про зростання обсягів виробництва і продажу сільськогосподарської продукції, а також про вдосконалення організації збуту та ефективність цінової політики.

Одночасно зростання собівартості продукції на 6,35% пов'язане з

підвищенням цін на матеріали, паливно-мастильні матеріали, енергоносії, а також можливими витратами на покращення агротехнологій. Це вимагає посилення контролю за виробничими витратами для підтримки конкурентоспроможності.

Валовий прибуток майже зберіг свій рівень (зменшення лише на 2,7%), що говорить про стабільність операційної діяльності та ефективність управління виробничими процесами. Чистий прибуток зріс на 17,63%, що свідчить про оптимізацію загальних витрат, ефективне податкове планування та підвищення рентабельності.

Значне збільшення вартості основних фондів на 78,83% є показником інвестиційної активності підприємства, спрямованої на оновлення та розширення технічної бази, що є критично важливим для аграрного виробництва в умовах сучасних технологічних викликів.

Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, хоча й показує незначне зниження у 2023 році, у 2024 році зберігається на високому рівні (91,26%), що свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку.

Аналіз розподілу валового та чистого прибутку на одиницю основних виробничих ресурсів — 100 га сільськогосподарських угідь, 1000 грн основних фондів та на одного працівника — демонструє позитивну тенденцію до підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів.

Отже, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зміцнення позицій аграрного підприємства, зростання його доходів і прибутковості, а також активні інвестиції у виробничий потенціал.

Для подальшого успішного розвитку необхідно приділити увагу контролю за собівартістю продукції, збереженню високої рентабельності та продовженню інноваційних та інвестиційних заходів у аграрному виробництві.

Надалі доцільним буде провести аналіз фінансових результатів діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 р.р., результати якого наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Аналіз фінансового стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 р.р.

Показник	Рік, тис.грн.			Абс. відх., тис. грн	у %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	192 337	187 500	197 003	1149	0,59 %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	96 285	102 500	102 398	35637	34,81%
Валовий прибуток	96 052	85 000	94 605	-35456	-37,95%
Чистий фінансовий результат	64 481	56 000	75 846	-38820	-51,18%

Джерело : складено автором за звітністю ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за період 2022–2024 років дає змогу оцінити поточний фінансовий стан підприємства, його здатність ефективно управляти ресурсами та адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх викликів ринку. Ретельний розгляд ключових фінансових параметрів дозволяє виявити сильні сторони, а також проблемні зони, які потребують уваги і подальшого вдосконалення.

Починаючи з аналізу чистого доходу від реалізації продукції, можна відзначити його помірне зростання на 2,4% у 2024 році порівняно з 2022 роком (з 192 337 тис. грн до 197 003 тис. грн). Така динаміка свідчить про стабільне зростання виробничих обсягів та поліпшення реалізаційної діяльності, що є важливим показником конкурентоспроможності підприємства на ринку аграрної продукції. Водночас цей приріст не є надто високим, що може свідчити про існуючі обмеження в масштабах розширення або про стриманий попит у сегменті.

Водночас слід звернути увагу на істотне збільшення собівартості реалізованої продукції — вона зросла майже на 43,4% (з 96 285 тис. грн у 2022 році до 138 035 тис. грн у 2024 році). Це суттєве зростання витрат може

бути пов'язане з різними факторами, серед яких підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, енергоносії, зростання заробітної плати та інфляційні процеси в країні. Такий тренд негативно впливає на маржинальність діяльності, що вказує на необхідність більш суворого контролю за виробничими витратами і пошуку шляхів їх оптимізації, наприклад, через впровадження нових технологій або перегляд закупівельної політики.

Валовий прибуток, як результат ефективності основної діяльності, за аналізований період знизився на 39,6% — з 96 052 тис. грн у 2022 році до приблизно 58 000 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про те, що зростання собівартості перевищило темпи приросту доходів, що призвело до погіршення фінансової ефективності виробництва. Зменшення валового прибутку створює додаткові виклики для підтримки стабільності підприємства, адже воно втрачає частину коштів, які можуть бути інвестовані в розвиток.

Що стосується чистого фінансового результату, то його динаміка є нестабільною: після зростання у 2023 році на 17,6% (до 75 846 тис. грн), у 2024 році спостерігається значне падіння на 51,2%, до 37 026 тис. грн. Така коливість може бути викликана як впливом зовнішніх ринкових факторів — наприклад, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, змінами в оподаткуванні чи валютному курсі, так і внутрішніми факторами — змінами у структурі витрат, інвестиційною політикою або ефективністю управління.

Отже, загалом фінансовий аналіз ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки демонструє позитивну тенденцію щодо росту доходів, проте значне зростання собівартості та зниження валового прибутку вказують на наявність суттєвих викликів. Для забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємству необхідно зосередитись на ефективному контролі виробничих витрат, підвищенні продуктивності праці, а також посиленні фінансового планування й управління ризиками. Лише системний

підхід до оптимізації діяльності дозволить зберегти конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову фінансову стійкість на аграрному ринку.

Здійснений аналіз фінансових результатів діяльності свідчить про стабільний, впевнений і поступовий розвиток аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» упродовж 2022–2024 років. У цей період підприємство демонструвало позитивну динаміку фінансових показників, що є свідченням здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати дієві управлінські рішення.

Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції підтверджує результативність маркетингової стратегії, диверсифікацію каналів збуту, а також зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності операційної діяльності. Це також вказує на розширення ринкової присутності підприємства та покращення позицій на конкурентному аграрному ринку.

Загальна картина фінансової діяльності свідчить про високий рівень внутрішньої організації, посилення інвестиційної активності, раціональне використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів. Зростання прибутковості та рентабельності діяльності вказує на успішну реалізацію стратегічних планів та фінансової політики підприємства.

Динаміку ключових фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки представлено у вигляді наочної діаграми на рис. 2.2, що дозволяє візуально оцінити рівень фінансового зростання та ефективності управління підприємством у відповідному періоді.

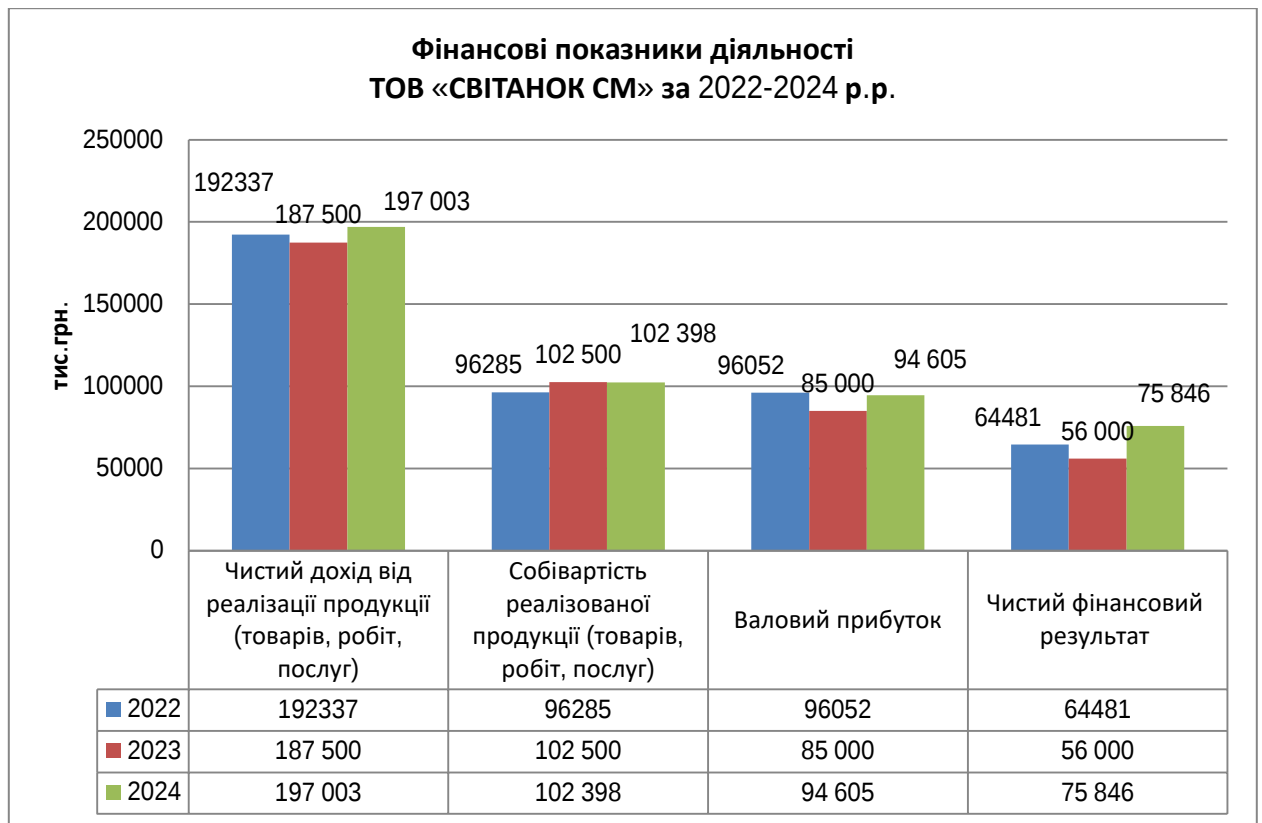


Рисунок 2.2. - Фінансові показники діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 р.р.

Джерело : складено автором за звітністю ФГ «Елітне Плюс»

Підсумовуючи результати аналізу фінансово-економічної діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про його поступовий розвиток та зміцнення фінансової стабільності на фоні змін зовнішнього середовища. За цей період підприємству вдалося суттєво покращити ключові показники, що свідчить про ефективне управління виробничими ресурсами та адаптивність до ринкових умов.

Зокрема, обсяг чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції зріс на 105,49%, що є результатом підвищення врожайності, ефективної збутової політики та вдосконалення технологій вирощування. Валовий прибуток за аналізований період збільшився у понад 11 разів (на 1169,69%), що свідчить про успішну стратегію оптимізації виробничих витрат і зменшення собівартості одиниці продукції. Чистий прибуток зріс на

478,08%, що є підтвердженням позитивного фінансового результату підприємства навіть в умовах зростання цін на ресурси та логістичні послуги.

Окрему увагу слід звернути на зростання вартості основних виробничих фондів на 70,75%, що вказує на інтенсивну інвестиційну політику в аграрному секторі — модернізацію техніки, оновлення обладнання, впровадження інноваційних агротехнологій. Це дозволило підприємству наростити виробничий потенціал і посилити технічну базу.

Рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності, що досяг 66,97%, підтверджує раціональне використання земельного банку, трудових ресурсів та матеріально-технічного забезпечення. Покращення розрахункових показників прибутку на одиницю площі, на одного працівника та на 1000 грн основних фондів демонструє високий рівень внутрішньогосподарської ефективності.

Таким чином, аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» успішно реалізує стратегію сталого розвитку, ефективно використовує внутрішні резерви та активно реагує на зміни в аграрному ринку. З метою збереження позитивної динаміки доцільно продовжити інвестування в технологічне оновлення, удосконалення логістики, підвищення кваліфікації персоналу та розширення ринків збуту. Це сприятиме подальшому зростанню економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

2.3. Оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства в контексті прийняття управлінських рішень

Оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства є невід'ємною складовою системи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Управлінські рішення в цій сфері спрямовані на ефективне розподілення обмежених ресурсів, вибір

оптимальних інвестиційних проектів, мінімізацію ризиків та максимізацію економічного ефекту від інвестицій.

Інвестиційна діяльність в аграрному секторі характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів: кліматичних умов, коливань цін на сировину, державної політики тощо. Тому прийняття управлінських рішень потребує комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також врахування специфіки агровиробництва.

Рішення в інвестиційній діяльності включають:

- Визначення пріоритетних напрямків інвестицій (модернізація техніки, розширення земельних угідь, впровадження інновацій);
- Оцінку ресурсної бази та фінансових можливостей підприємства;
- Аналіз ризиків і потенційної доходності проектів;
- Планування строків та етапів реалізації інвестицій;
- Моніторинг і коригування інвестиційної діяльності.

В контексті діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», аналіз потенціалу проектно-інвестиційного розвитку дозволяє керівництву приймати рішення щодо:

- Пріоритетних напрямків інвестиційної діяльності (наприклад, модернізація техніки, розширення земельного банку, цифровізація виробництва);
- Оптимізації структури фінансування інвестицій (баланс власних та позикових коштів);
- Впровадження систем управління ризиками для зниження невизначеності;
- Планування етапів реалізації інвестиційних проектів з урахуванням сезонності аграрного виробництва.

Оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Вона дозволяє оптимізувати інвестиційні потоки, мінімізувати ризики і забезпечити сталість розвитку в умовах нестабільного

ринку. Для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» системний підхід до оцінки потенціалу сприятиме підвищенню ефективності управління інвестиціями та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Елементи оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку

Оцінка потенціалу включає аналіз:

- Фінансових ресурсів: власних коштів, кредитних та інших залучених джерел [49];
- Матеріально-технічної бази: наявність та стан основних фондів[50];
- Кадрового потенціалу: компетенції менеджменту та технічних фахівців[51];
- Інноваційного потенціалу: здатність впроваджувати нові технології [49];
- Ринкових умов: стабільність попиту, конкуренція, державна підтримка [52].

На підставі цих даних менеджмент формує управлінські рішення щодо вибору інвестиційних проектів з урахуванням їх економічної ефективності та стратегічної важливості.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» демонструвало позитивну динаміку ключових фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату. Ці зміни свідчать про ефективне управління підприємством, раціональне використання ресурсів та здатність гнучко реагувати на умови ринку.

У виробничій діяльності також відзначається покращення основних показників, що вказує на стабільність операційної роботи компанії. Водночас, зниження рівня рентабельності у 2024 році поряд із зростанням собівартості продукції свідчать про наявність викликів у сфері оптимізації витрат та підвищення продуктивності. Це підкреслює необхідність для керівництва підприємства переглянути виробничі стратегії та посилити контроль над витратами.

Для всебічної оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» важливо врахувати не лише фінансовий стан і внутрішні ресурси, а й ступінь впровадження сучасних інноваційних технологій та підходів. Значне значення має проведення науково-дослідних робіт, застосування новітніх агротехнологій та готовність до стратегічних змін, які забезпечать довгострокову стійкість підприємства на ринку.

У цьому контексті проведення PEST-аналізу є дієвим інструментом, що дозволяє всебічно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства. Завдяки такому аналізу можна виявити зовнішні можливості та загрози, що дасть змогу сформулювати обґрунтовану інвестиційну стратегію і визначити пріоритетні напрями розвитку проектів.

Використання PEST-аналізу у сфері сільського господарства дає можливість комплексно оцінити зовнішні макрофактори, які можуть суттєво впливати на діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Завдяки цьому методу можна виявити зміни у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі, що формують умови для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Політичні фактори включають аналіз державної політики та регуляторних ініціатив, що впливають на аграрний сектор — зокрема, законодавство щодо земельних відносин, підтримку фермерства, субсидії та податкові пільги. Вони дають змогу зрозуміти, якою мірою держава сприяє розвитку агросектору та які можливі ризики виникають у зв'язку з політичною нестабільністю або змінами в нормативно-правовій базі.

Економічні чинники охоплюють аналіз макроекономічної ситуації, фінансових ресурсів, інфляційних процесів, цінових коливань на сировину, енергоносії, а також доступу до кредитування та інвестицій. Для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» це важливо з огляду на вплив таких змін на собівартість продукції, рентабельність та конкурентоспроможність.

Соціальні аспекти включають дослідження демографічних тенденцій,

рівня життя та доходів населення, споживчих звичок, а також кадрового потенціалу — рівня кваліфікації працівників та їх мотивації. У контексті аграрного підприємства ці фактори визначають доступність робочої сили, її ефективність і вплив на виробничі процеси.

Технологічні фактори відображають інноваційний потенціал агропідприємства, включаючи впровадження новітніх агротехнологій, автоматизацію виробництва, цифрові системи управління та науково-дослідні розробки, які сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Основна мета застосування PEST-аналізу — глибоке розуміння зовнішнього середовища, що дозволяє ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» своєчасно реагувати на зміни, коригувати стратегії розвитку і закладати основу для стабільного проектно-інвестиційного зростання.

Для комплексної оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» було проведено PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати та оцінити вплив зовнішніх макрофакторів на діяльність підприємства. Цей аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть як сприяти розвитку, так і створювати ризики та виклики для підприємства. Результати PEST-аналізу представлені у таблиці 2.9, де кожному фактору надано оцінку впливу у вигляді позитивного (+) або негативного (-) ефекту. Цей системний аналіз дає змогу чітко визначити ключові зовнішні фактори впливу — від державної політики у сфері агротехнологій до економічних тенденцій, соціальних змін та технологічного прогресу, що разом формують умови для подальшої інвестиційної діяльності і стратегії розвитку підприємства.

З проведеного аналізу, представленого в таблиці 2.9, видно, що діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» значною мірою залежить від політичної та економічної ситуації в країні, а також від соціальних викликів, пов'язаних із воєнними діями та демографічними змінами у сільських регіонах.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз макросередовища для оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Р	Вплив	Е	Вплив
Нестабільність політичної ситуації та воєнний стан створюють суттєві ризики для функціонування підприємства.	Негативний (-)	Високий курс гривні щодо американського долара створює додаткові виклики для експортерів та впливає на конкурентоспроможність продукції.	Негативний (-)
Зниження впливовості органів державного нагляду забезпечує більшу гнучкість у веденні господарської діяльності.	Позитивний (+)	Низький рівень інвестиційної привабливості українських підприємств обмежує можливості залучення капіталу для розвитку.	Негативний (-)
Недосконалість нормативно-правової бази залишається важливим викликом для підприємства.	Негативний (-)	Економічна криза в Україні негативно впливає на стабільність фінансової діяльності підприємств.	Негативний (-)
Стабільна державна політика кредитування сільськогосподарських виробників сприяє залученню необхідного фінансування.	Позитивний (+)	Зростання рівня інфляції призводить до зростання виробничих витрат і зменшення купівельної спроможності.	Негативний (-)
Значне податкове навантаження ускладнює фінансове планування і впливає на рентабельність.	Негативний (-)	Значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію створюють нестабільність у плануванні та реалізації виробничих програм.	Негативний (-)
Політичний захист вітчизняних товаровиробників підтримує конкурентоспроможність національної продукції.	Позитивний (+)	Державні програми підтримки сільськогосподарських виробників сприяють розвитку аграрного сектору і підвищенню його стійкості.	Позитивний (+)
Ефективний захист прав споживачів підвищує довіру до продукції підприємства.	Позитивний (+)	Пільгові умови кредитування для сільгоспвиробників сприяють розширенню інвестиційної діяльності та модернізації виробництва.	Позитивний (+)
Надійне трудове законодавство забезпечує стабільність та соціальну захищеність працівників.	Позитивний (+)		
Державна підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створює соціальні гарантії та стабільність у регіонах.	Позитивний (+)		
Надмірне державне втручання у підприємницьку діяльність може обмежувати оперативність управлінських рішень.	Негативний (-)		
С		Т	
Зменшення доходів населення внаслідок воєнних дій	Негативний (-)	Виникнення нових можливостей для інвестиційної підтримки сприяє розвитку аграрного сектору.	Позитивний (+)
Скорочення чисельності населення	Негативний (-)	Впровадження технологій Industry 4.0 підвищує ефективність виробничих процесів у сільському господарстві.	Позитивний (+)
Відтік населення за кордон через війну	Негативний (-)	Розширення використання ІТ-технологій і створення інноваційних цифрових продуктів стимулюють модернізацію аграрного виробництва.	Позитивний (+)
Проблеми з якістю освіти у сільських регіонах	Негативний (-)	Державна підтримка науково-дослідних розробок у сфері інновацій сприяє впровадженню передових технологій.	Позитивний (+)
Недостатній рівень медичного забезпечення у сільській місцевості	Негативний (-)	Активне впровадження нових технологій у виробничу діяльність фермерських господарств покращує продуктивність і якість продукції.	Позитивний (+)
Погіршення екологічного стану довкілля через бойові дії	Негативний (-)	Державні заходи підтримки та стимулювання залучення інвестицій у основні виробничі фонди аграрних підприємств сприяють оновленню технічної бази.	Позитивний (+)
Загострення психоемоційного стану населення внаслідок війни	Негативний (-)	Руйнування або пошкодження матеріально-технічної інфраструктури внаслідок військових дій створює додаткові виклики для відновлення виробництва.	Негативний (-)
Погіршення рівня життя через військові конфлікти	Негативний (-)		
Консолідація українського суспільства у відповідь на виклики війни	Позитивний (+)		

Джерело: складено автором

Водночас підприємство отримує позитивний вплив від державних програм підтримки сільськогосподарських виробників, пільгового кредитування аграрного сектору та активного впровадження сучасних технологій у сільському господарстві, що створює сприятливі умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Для забезпечення подальшого успіху агропідприємству необхідно ретельно враховувати ці фактори у стратегічному плануванні та ефективному управлінні інвестиційною діяльністю.

Такий аналіз необхідний для визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» в умовах змінюваного зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін та успішно впроваджувати інноваційні проекти.

Отже, результати проведеного PEST-аналізу (таблиця 2.9) свідчать, що діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» визначається впливом 17 негативних та 15 позитивних зовнішніх факторів. Серед основних викликів для підприємства — економічна криза в країні, воєнна агресія Росії та її наслідки: різке зниження ВВП, погіршення соціально-економічних умов населення, масова еміграція, а також екологічні проблеми, які негативно впливають на аграрний сектор. Водночас, позитивними аспектами є активна державна підтримка сільськогосподарських виробників, захист прав споживачів, а також впровадження і розвиток інноваційних технологій у сільському господарстві. Така всебічна оцінка зовнішнього середовища дає змогу ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» ефективно реагувати на загрози та максимально використовувати наявні можливості для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для успішного функціонування аграрного підприємства важливо всебічно оцінювати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище діяльності. Виявлення зовнішніх факторів допомагає підприємству своєчасно адаптуватися до змін у макросередовищі та використовувати нові можливості

для розвитку. З метою системного аналізу рекомендується застосовувати PEST-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, а також SWOT-аналіз — для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз є ключовим інструментом для мінімізації ризиків і максимізації потенціалу підприємства. Він дає змогу чітко окреслити сильні та слабкі сторони аграрного підприємства, а також визначити зовнішні можливості, які можна використати, і загрози, які слід враховувати в стратегічному плануванні. У таблиці 2.10 наведено результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», що відображають основні внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні виклики і перспективи, які потребують подальшої уваги та детального

Таблиця 2.10. - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

SWOT-аналіз діяльності	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішні фактори	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	- Висока якість вирощеної сільськогосподарської продукції	- Обмежений обсяг власних інвестиційних ресурсів
	- Кваліфікований персонал з досвідом у агровиробництві	- Застаріла матеріально-технічна база, що потребує модернізації
	- Впровадження сучасних агротехнологій і систем управління	- Недостатній розвиток маркетингових та збутових каналів
	- Налагоджені довгострокові відносини з постачальниками і покупцями	- Висока залежність від природно-кліматичних умов
Зовнішні фактори	Можливості:	Загрози:
	- Державна підтримка аграрного сектору, пільгове кредитування	- Військові дії та політична нестабільність у регіоні
	- Зростаючий попит на екологічно чисту та органічну продукцію	- Економічна нестабільність, інфляція та валютні коливання
	- Впровадження інноваційних цифрових технологій у виробництві	- Посилення конкуренції з боку імпортової аграрної продукції
	- Можливість розширення ринків збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях	- Зміни кліматичних умов та ризики пов'язані з екологією

Джерело: складено автором

За результатами SWOT-аналізу (таблиця 2.10) можна зробити висновок, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має значний потенціал для розвитку завдяки наявності кваліфікованого персоналу, сучасних агротехнологій та стабільних ділових відносин із партнерами. Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх викликів, зокрема потребою модернізації матеріально-технічної бази та розширення збутових каналів. Зовнішнє середовище формує як можливості — державну підтримку, зростаючий попит на органічну продукцію та впровадження інновацій, так і загрози у вигляді політичної нестабільності, економічної кризи, конкуренції та кліматичних змін. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» необхідно розробити стратегії, які дозволять максимально використати наявні ресурси і можливості, водночас мінімізуючи вплив негативних факторів та ризиків.

Враховуючи викладений SWOT-аналіз, важливо підкреслити, що оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є ключовим етапом у формуванні ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства. Ідентифікація внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, дозволяє не лише краще зрозуміти поточний стан підприємства, а й визначити пріоритетні напрямки інвестиційної діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, технологічної модернізації та стійкості до зовнішніх викликів. Таким чином, результати аналізу слугують базою для подальшого планування інноваційних проектів та залучення інвестицій, що відповідають стратегічним цілям ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у контексті сталого розвитку аграрного сектору.

Таким чином, оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства в контексті прийняття управлінських рішень є надзвичайно важливим елементом для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Враховуючи високу залежність аграрного бізнесу від зовнішніх факторів — кліматичних умов,

цінових коливань та державної політики — системний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів допомагає формувати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування комплексних інструментів, таких як PEST-аналіз і SWOT-аналіз, дозволяє підприємству не лише виявити сильні і слабкі сторони, а й врахувати можливості та загрози, що впливають на інвестиційну діяльність. Це сприяє прийняттю збалансованих рішень щодо пріоритетних інвестицій, управління ризиками і оптимізації ресурсів. Результати проведеного аналізу демонструють, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має значний потенціал для розвитку завдяки кваліфікованому персоналу, сучасним агротехнологіям та підтримці державних програм. Водночас підприємство стикається з викликами у вигляді нестабільної економічної ситуації, воєнних дій, кліматичних ризиків та потребою модернізації матеріально-технічної бази. Врахування цих факторів у прийнятті управлінських рішень дозволить сформувати ефективну інвестиційну стратегію, що забезпечить стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Таким чином, оцінка потенціалу проектно-інвестиційного розвитку стає ключовим інструментом для стратегічного управління аграрним підприємством в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Напрямки вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

Прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства є ключовим фактором, що визначає ефективність реалізації інвестиційних проектів та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах сучасних викликів, таких як нестабільність ринку, вплив політичних та економічних факторів, а також швидкий розвиток технологій, важливо постійно удосконалювати процес прийняття рішень для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Одним із основних напрямків вдосконалення є впровадження систематизованих методів аналізу інформації, що дозволяють мінімізувати суб'єктивність і підвищити якість управлінських рішень. Серед таких методів варто виділити використання моделей сценарного планування, методів експертної оцінки та аналітичних інструментів, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні макрофактори.

Крім того, важливим є розвиток інтегрованих систем управління інвестиційними проектами, що поєднують планування, моніторинг та оцінку результатів у єдиному інформаційному просторі. Це сприяє оперативному коригуванню стратегій відповідно до змін ринкових умов та внутрішніх показників діяльності.

Особлива увага повинна приділятися кадровому потенціалу підприємства — підвищенню кваліфікації управлінців та розвитку їхніх навичок аналітичного мислення і прийняття рішень в умовах невизначеності.

Впровадження регулярного навчання, коучингу та використання сучасних інформаційних технологій здатне значно покращити якість управлінських рішень.

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень неможливе без впровадження інноваційних методів, які враховують динамічний характер ринку та складність сучасного аграрного середовища. Інноваційні підходи забезпечують більш гнучке, точне та оперативне реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з високою динамікою зовнішнього середовища, що вимагає впровадження інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Використання новітніх методів аналізу і моделювання дозволяє підвищити точність прогнозів, знизити ризики та забезпечити більш ефективне планування інвестицій. У таблиці 3.1 наведено основні інноваційні методи, які можуть бути застосовані на аграрному підприємстві ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Запровадження перелічених інноваційних методів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації інвестиційних процесів і забезпеченню сталого розвитку підприємства. Застосування сучасних підходів дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкових умов, мінімізувати негативний вплив ризиків та максимально використовувати наявні можливості для інвестиційного зростання.

Отже, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має базуватися на комплексному підході. Він включає модернізацію аналітичних інструментів, впровадження інтегрованих систем управління та посилення професійного потенціалу персоналу. Такий підхід створить необхідні умови для ефективного використання інвестиційних ресурсів та забезпечить сталий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Таблиця 3.1 – Інноваційні методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Інноваційний метод	Опис	Переваги для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
Аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Обробка великих обсягів даних про ринок, клімат, виробництво та фінанси для прогнозування	Прогнозування тенденцій, мінімізація ризиків, оптимізація ресурсів
Машинне навчання та штучний інтелект (AI)	Використання алгоритмів для моделювання сценаріїв і автоматичних рекомендацій	Підвищення точності рішень, автоматизація аналізу
Цифрові платформи для управління інвестиціями	Інтегровані системи для моніторингу проектів, фінансів і результатів у реальному часі	Контроль реалізації проектів, швидке прийняття рішень
Інструменти візуалізації даних (Data Visualization)	Графічне подання аналітики для швидкого розуміння ключових показників	Полегшення сприйняття інформації, підвищення якості прийняття рішень
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Комп'ютерні системи, що комбінують моделі, дані і інтерфейси для підтримки управління	Обґрунтованість рішень, інтеграція різних джерел інформації
Методи колективного інтелекту (Delphi, експертні групи)	Залучення експертів для оцінки, прогнозування та прийняття спільних рішень	Підвищення якості оцінок, врахування різних точок зору

Джерела: розроблено автором за [53,54,55,56,57]

Напрямки вдосконалення прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» можуть включати наступні аспекти:

- Підвищення якості аналітичної інформації. Забезпечення збору, обробки та аналізу актуальних і достовірних даних щодо внутрішніх ресурсів, ринкових умов, фінансових показників та ризиків. Використання

сучасних інформаційних систем і технологій для оперативного доступу до необхідної інформації.

- Впровадження системи стратегічного планування. Розробка та застосування довгострокових інвестиційних стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

- Оптимізація процедур прийняття рішень. Визначення чітких алгоритмів та регламентів прийняття управлінських рішень, що мінімізують вплив суб'єктивних факторів і сприяють більш обґрунтованому вибору інвестиційних проектів.

- Застосування сучасних методів оцінки інвестиційних проектів. Використання комплексних методик оцінки ризиків, фінансової ефективності (NPV, IRR, Payback Period), а також сценарного аналізу для прийняття більш точних і зважених рішень.

- Підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Проведення навчань і тренінгів для менеджерів із залученням сучасних підходів до управління інвестиціями, фінансового аналізу і прийняття рішень.

- Інтеграція систем контролю та моніторингу. Впровадження системи постійного контролю за реалізацією інвестиційних проектів, оцінки їх ефективності та коригування управлінських рішень у разі необхідності.

- Залучення зовнішніх експертів і консультаційних послуг. Використання досвіду профільних спеціалістів для оцінки інвестиційних пропозицій і підвищення об'єктивності ухвалення рішень.

- Покращення комунікації та координації між структурними підрозділами. Забезпечення ефективного обміну інформацією між фінансовим, виробничим, маркетинговим та іншими підрозділами для комплексного підходу до інвестиційної діяльності.

- Впровадження інноваційних технологій управління. Використання цифрових інструментів, автоматизації бізнес-процесів та аналітики великих даних для підвищення оперативності та якості управлінських рішень.

- Адаптація до змін зовнішнього середовища. Гнучке реагування на зміни в законодавстві, економічних умовах, екологічних вимогах та інших факторах, що впливають на інвестиційну діяльність підприємства.

Реалізація цих напрямків дозволить аграрному підприємству ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»:

Підвищити ефективність інвестиційної діяльності за рахунок більш обґрунтованого та своєчасного прийняття управлінських рішень, що сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Знизити рівень ризиків і невизначеності, пов'язаних із реалізацією інвестиційних проектів, завдяки системному аналізу і постійному контролю за виконанням інвестиційних програм.

Оптимізувати використання ресурсів, раціонально розподіляючи фінансові, матеріальні та трудові ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів і ринкових вимог.

Покращити якість управлінських процесів шляхом впровадження сучасних методів і технологій прийняття рішень, що підвищить гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Зміцнити внутрішню координацію та взаємодію між підрозділами, що забезпечить комплексний підхід до реалізації інвестиційної діяльності та підвищить швидкість реакції на ринкові виклики.

Підвищити рівень кваліфікації і мотивації управлінського персоналу, що сприятиме більш професійному та відповідальному підходу до управління інвестиціями.

Забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі шляхом адаптації до сучасних тенденцій ринку, законодавчих змін та впровадження інноваційних рішень.

Загалом, це сприятиме створенню міцної інвестиційної бази, необхідної для стабільного зростання та розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у конкурентному аграрному секторі.

Враховуючи сучасні виклики в управлінні, формуванні та розподілі прибутку, ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» потребує впровадження ефективних методів, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін та забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Оптимізація політики розподілу прибутку

Керівництву підприємства слід розробити прозору і збалансовану стратегію розподілу прибутку, що враховує потреби держави, трудового колективу, кредиторів та інвесторів. Зокрема, необхідно раціонально планувати податкові відрахування, забезпечуючи максимальне використання податкових пільг і стимулів, доступних аграрному сектору.

Збалансування інтересів трудового колективу

Варто впровадити систему мотивації персоналу, що передбачає не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й участь у розподілі прибутку, що стимулюватиме підвищення продуктивності праці та залученість співробітників у розвиток підприємства.

Забезпечення фінансової стабільності та довіри кредиторів

Підприємству слід підтримувати достатній рівень резервів і ліквідності, що гарантуватиме своєчасне виконання фінансових зобов'язань і позитивно впливатиме на репутацію на ринку кредитування.

Формування резервного фонду для самофінансування

Важливо залишати частину прибутку нерозподіленою з метою створення фінансової подушки безпеки і забезпечення можливостей для розширеного відтворення, інвестицій у розвиток виробничих потужностей і впровадження інновацій.

Фокус на маркетингову діяльність і збут продукції

З огляду на зростаючу конкуренцію, підприємству рекомендується приділяти більше уваги аналізу потреб споживачів та диференціації

продукції, адаптуючи маркетингові стратегії до індивідуальних запитів та структури ринку. Це допоможе утримати існуючих і залучити нових клієнтів, підвищити доходність та конкурентоспроможність.

Вдосконалення системи планування і контролю

Рекомендується посилити інтеграцію планування прибутку з інвестиційними та операційними процесами, а також впровадити регулярний моніторинг показників фінансової діяльності для оперативного коригування управлінських рішень.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме збалансованому та прозорому управлінню прибутком ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», що дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства, підвищити мотивацію персоналу, оптимізувати взаємодію з державними органами та кредиторами, а також забезпечити сталий розвиток у конкурентному аграрному секторі.

Отже, аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» стикається з проблемами управління, формування та розподілу прибутку, що вимагає впровадження ефективних підходів до прийняття управлінських рішень. Керівництву слід враховувати інтереси держави, трудового колективу, кредиторів і акціонерів при плануванні розподілу прибутку. Держава зацікавлена у податкових надходженнях для стимулювання розвитку, працівники — у справедливому підвищенні доходів, кредитори — у фінансовій стійкості підприємства, а керівництво — у формуванні резервів для самофінансування.

Збалансоване управління прибутком має забезпечити достатній рівень доходів для розширеного відтворення та виконання стратегічних завдань. В умовах зростаючої ринкової конкуренції підприємству необхідно акцентувати увагу на ефективній реалізації продукції, орієнтуючись на індивідуальні потреби споживачів та диверсифіковану структуру ринку.

3.2. Пріоритетні напрями проєктно-інвестиційної діяльності як основа прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві

З метою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання наявного потенціалу, аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має впроваджувати перспективні проєктно-інвестиційні рішення, що базуються на інноваціях, цифровізації, диверсифікації діяльності та орієнтації на потреби внутрішнього і зовнішнього ринку. З огляду на специфіку підприємства, його матеріально-технічну базу, кадровий потенціал та тенденції розвитку аграрного сектору, визначено низку стратегічних напрямків, що є доцільними для інвестування найближчими роками.

На основі оцінки внутрішнього потенціалу та аналізу зовнішнього середовища (PEST, SWOT) аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», проведених в 2 розділі даної кваліфікаційної роботи сформуємо такі пріоритетні напрями проєктно-інвестиційної діяльності підприємства.

Надалі в таблиці 3.2 наведено узагальнений опис ключових перспективних напрямків проєктно-інвестиційної діяльності та ініціатив для аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», зокрема їх мету, очікувані результати, можливі джерела фінансування та потенційні ризики реалізації.

Реалізація зазначених напрямків дозволить ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» не лише закріпити позиції на національному ринку насінництва, але й вийти на міжнародний рівень, забезпечити стійкий економічний розвиток, підвищити рівень клієнтського сервісу та відповідати сучасним викликам сільського господарства. Особливої актуальності набувають напрями, пов'язані з цифровізацією, біотехнологіями, диверсифікацією продукції та розширенням логістичних потужностей.

Таблиця 3.2 - Перспективні напрямки проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Назва напрямку	Мета	Основні заходи	Очікувані результати	Джерела фінансування	Потенційні ризики
Створення інноваційного насіннєвого центру	Підвищення якості насіння та розширення виробничих потужностей	- Закупівля очищувачів, лабораторного обладнання- Автоматизація фасування- ІТ для простежуваності	Підвищення конкурентоспроможності, сертифіковане елітне насіння	Власні кошти, державні програми, гранти	Висока вартість, складність сертифікації
Впровадження «Цифрової ферми»	Оптимізація агровиробництва через цифрові інструменти	-Агродрони, сенсори, IoT- Програмне забезпечення- Навчання персоналу	Зменшення витрат, зростання врожайності	Державна підтримка цифровізації, гранти	Потреба в навчанні персоналу, технічні збої
Розвиток розсадницького господарства	Селекція і розмноження власних сортів	- Побудова теплиць- Співпраця з НДІ- Реєстрація нових сортів	Самостійна селекція, унікальна пропозиція на ринку	Інвестор, партнерство з науковцями	Висока тривалість реалізації, потреба в фахівцях
Садівництво і ягідництво з переробкою	Диверсифікація доходів	-Розширення ягідників- Купівля лінії заморожування- Створення нового бренду	Розширення асортименту, вихід на нові ринки	Кредитування, спільні проєкти	Зміни клімату, конкуренція
Логістично-складський комплекс	Поліпшення зберігання і відвантаження	-Будівництво складів- Впровадження WMS- Розвиток транспортної служби	Зменшення витрат продукції, прискорення логістики	Кредити, європейські програми підтримки логістики	Затримки в будівництві, зростання цін
Агро-додаток для клієнтів	Підвищення лояльності та сервісу	- Розробка застосунку- Інтеграція з каталогом продукції- Онлайн-агросервіс	Підвищення повторних продажів, утримання клієнтів	Власні кошти, ІТ-гранти	Складність просування, конкуренція в ІТ
Насіннєва лабораторія в партнерстві	Сертифікація для себе і сторонніх підприємств	- Створення лабораторії- Отримання дозволів- Пошук клієнтів	Додаткове джерело доходів, посилення іміджу	Державно-приватне партнерство, гранти	Бюрократичні бар'єри
Вихід на міжнародний ринок	Розширення збуту насіння	- Сертифікація (OECD, ISTA)- Участь у виставках- Робота з B2B-платформами	Зростання прибутку, валютна виручка	Експортні кредити, гранти	Зовнішні бар'єри, логістичні труднощі

Джерело: складено автором за [21, 58 - 67]

Реалізація зазначених напрямків дозволить ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» не лише закріпити позиції на національному ринку насінництва, але й вийти на міжнародний рівень, забезпечити стійкий економічний розвиток, підвищити рівень клієнтського сервісу та відповідати сучасним

викликам сільського господарства. Особливої актуальності набувають напрями, пов'язані з цифровізацією, біотехнологіями, диверсифікацією продукції та розширенням логістичних потужностей.

Надалі розробимо модель стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» (рис.3.1).

Згідно моделі стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», наведеної на рис. 3.1, передбачено послідовний та комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку підприємства через впровадження інноваційних рішень, цифровізацію та розширення інвестиційних напрямів.

У основу моделі покладено аналіз вхідних параметрів, які включають внутрішні ресурси підприємства, такі як виробничі потужності, кваліфікований персонал і логістичні можливості, а також зовнішні фактори — попит на високоякісне насіння, державні програми підтримки, тенденції розвитку агротехнологій та потенціал виходу на міжнародні ринки.

Далі модель визначає стратегічну мету, що полягає у забезпеченні стабільного зростання та підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за рахунок ефективного інвестування у ключові напрями діяльності.

Серед пріоритетних інвестиційних напрямів моделі виділено: інноваційний насіннєвий центр, впровадження концепції «Цифрової ферми», розвиток розсадництва та селекції, садівництва і ягідництва, створення логістичного комплексу, запуск агро-додатку для клієнтів, розширення експортної діяльності та розвиток насіннєвої лабораторії.

Реалізація стратегії передбачена поетапно, починаючи з підготовчого етапу у 2025 році, подальшої інфраструктурної модернізації, впровадження інноваційних цифрових рішень і завершуючи розширенням ринкових можливостей у 2028–2030 роках.

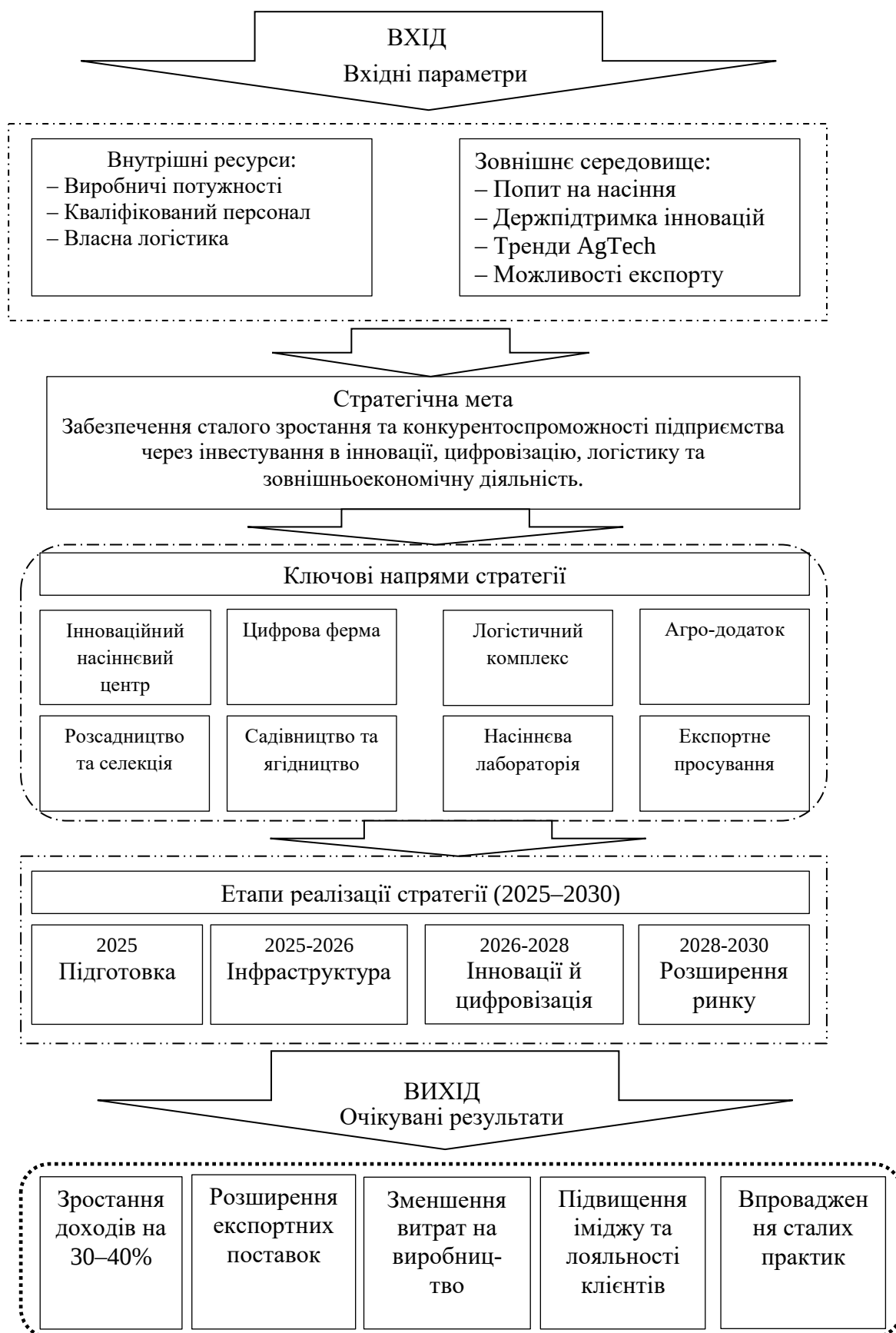


Рисунок 3.1 – Модель стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення фінансування та підтримки проєктів модель передбачає використання як власних ресурсів підприємства, так і залучення державних програм, кредитних інструментів, міжнародних грантів та партнерських ініціатив.

Очікувані результати реалізації моделі включають зростання доходів, розширення географії збуту, підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості та посилення іміджу підприємства на ринку.

Моніторинг ефективності впровадження стратегії здійснюється через систему ключових показників (KPI) та передбачає управління ризиками, пов'язаними з фінансуванням, технологіями, кадрами та регуляторними змінами.

Надалі дамо структурний опис моделі стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», наведеної на рис. 3.1, за послідовними етапами її впровадження.

1. Вхідні параметри (Input). Модель починається з визначення вхідних параметрів, що формують основу для розробки та реалізації стратегії.
 - Внутрішні ресурси — виробничі потужності, технічне оснащення, кваліфікований персонал, логістична база, фінансові ресурси.
 - Зовнішнє середовище — попит на якісне насіння на внутрішньому та зовнішньому ринках, державна підтримка інновацій, розвиток технологічних трендів (AgTech), можливості для розширення експорту.

Ці фактори визначають умови та основні орієнтири формування стратегії.

2. Стратегічна мета. Забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом інвестицій в інновації, цифровізацію, удосконалення логістики та розширення зовнішньоекономічної діяльності. Ця мета визначає середньо- та довгостроковий напрям розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».
3. Ключові напрями стратегії. Для реалізації мети виділено вісім пріоритетних проєктно-інвестиційних напрямів:

- Інноваційний насіннєвий центр (модернізація обладнання, нові технології контролю)

- Цифрова ферма (агродрони, IoT-рішення, сенсори)
- Розсадництво та селекція (теплиці, співпраця з НДІ)
- Садівництво та ягідництво (диверсифікація, переробка)
- Логістичний комплекс (склади, WMS, транспорт)
- Агро-додаток для клієнтів (цифрові сервіси, консультації)
- Експортне просування (сертифікація, участь у виставках)
- Насіннева лабораторія (сертифікація, послуги іншим підприємствам)

4. Етапи реалізації стратегії (2025–2030)

- Підготовчий (2025) — аналіз, ТЕО, пошук фінансування
- Інфраструктурний (2025–2026) — будівництво, модернізація потужностей
- Інноваційно-цифровий (2026–2028) — впровадження цифрових технологій і лабораторії
- Розширення ринку (2028–2030) — вихід на зовнішні ринки, розвиток бренду

5. Механізми реалізації

- Власні інвестиції
- Державні дотації та програми підтримки
- Пільгові кредити
- Міжнародні гранти та донорські проекти
- Партнерства з НДІ та аграрними кластерами

6. Очікувані результати

- Збільшення обсягів реалізації сертифікованого насіння на 30–40 %
- Підвищення прибутковості підприємства
- Розширення географії експорту
- Підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості
- Поліпшення іміджу та рівня сервісу
- Впровадження сталих агропрактик

7. Система моніторингу та управління ризиками. Постійний моніторинг КРІ та гнучке управління ризиками:

- Фінансові (нестача коштів)
- Технологічні (відмови обладнання, ІТ-проблеми)
- Кадрові (нестача кваліфікованих фахівців)
- Регуляторні (зміни законодавства)

Таким чином, представлена модель стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є комплексним інструментом, що дозволяє ефективно планувати, реалізовувати та контролювати інвестиційні проєкти, забезпечуючи сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для успішної реалізації проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» необхідно системно оцінювати потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність проєктів. У таблиці 3.3 наведено ідентифікацію основних видів ризиків, їхню ймовірність, потенційний вплив на реалізацію проєкту, а також розрахунок рівня ризику за бальною системою. Також запропоновані основні заходи з мінімізації цих ризиків, що допоможуть знизити негативні наслідки та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Наведена в таблиці 3.3 оцінка ризиків дозволяє виділити пріоритетні напрямки для управління ризиками у проєктно-інвестиційній діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Найвищий рівень ризику мають фінансові та кадрові аспекти, що потребує особливої уваги при плануванні ресурсів і розвитку персоналу. Запропоновані заходи з мінімізації ризиків сприятимуть підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечуючи більш ефективну та безпечну реалізацію інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.3 — Оцінка ризиків проєкту ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за бальною системою

Види ризиків	Опис ризику	Ймовірність виникнення (1–5)	Вплив на проєкт (1–5)	Рівень ризику (ймовірність × вплив)	Заходи з мінімізації ризику
Фінансові ризики	Недостатність фінансування	3	5	15	Залучення додаткових джерел фінансування, резервні фонди
Технологічні ризики	Відмова обладнання, збої в ІТ-системах	2	4	8	Регулярне технічне обслуговування, резервування систем
Кадрові ризики	Недостатня кваліфікація персоналу	3	4	12	Навчання персоналу, мотиваційні програми
Регуляторні ризики	Зміни в законодавстві, нормативних актах	2	5	10	Постійний моніторинг законодавства, консультації з юристами
Ринкові ризики	Зниження попиту, зміна кон'юнктури	3	4	12	Диверсифікація продукції, маркетингові дослідження
Екологічні ризики	Неблагополучні погодні умови	4	3	12	Використання страхування, агротехнічні заходи

Джерело: сформовано автором

З метою забезпечення ефективної реалізації Моделі стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на період 2025–2030 років було розроблено прогнозний бюджет, який враховує фінансові можливості підприємства, пріоритетні напрями інвестування, етапи впровадження та потенційні джерела фінансування. У таблиці 3.4 наведено деталізований розподіл коштів за основними стратегічними напрямками.

Як свідчить бюджетна структура, наведена в таблиці 3.4, найбільші інвестиції планується спрямувати на створення інноваційного насіннєвого центру, розвиток цифрової ферми, логістичну інфраструктуру та розсадництво.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний бюджет реалізації стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Напрямок реалізації стратегії	Бюджет, тис. грн	Частка в загальному бюджеті	Джерела фінансування	Термін реалізації, роки
Інноваційний насіннєвий центр	15 000	24,2 %	Власні кошти, кредити	2025–2026
Цифрова ферма (агродрони, IoT, аналітика)	8 000	12,9 %	Гранти, партнерства (USAID, AgriTech)	2026–2028
Розсадництво і селекція	6 000	9,7 %	Гранти, держпідтримка	2025–2027
Садівництво та ягідництво	7 000	11,3 %	Власні кошти, програма зрошення	2026–2028
Логістичний комплекс	6 000	9,7 %	Пільгові кредити, власні кошти	2025–2026
Агро-додаток для клієнтів	3 000	4,8 %	Власні кошти, стартап-гранти	2026–2027
Експортне просування (сертифікація, виставки)	2 500	4,0 %	EU4Business, донори	2026–2030
Насіннєва лабораторія	4 000	6,5 %	Власні кошти, гранти	2025–2026
Резерв (інфляція, ризики, адаптація)	4 500	7,3 %	Власні кошти, страховий фонд	2025–2030
Разом	62 000	100 %	—	2025–2030

Джерело: узагальнено та розроблено автором на основі [42, 47, 58, 68-72].

Зокрема, значна частина коштів буде вкладена у підготовчі та інфраструктурні роботи в період 2025–2026 років, що забезпечить міцну основу для подальшої реалізації інноваційних проєктів. Ураховуючи

фінансові результати ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки, підприємство має достатній потенціал для покриття значної частини інвестицій за рахунок власного прибутку. Залучення додаткових коштів через державні, міжнародні програми та пільгові кредити дозволить зменшити фінансове навантаження і водночас прискорити впровадження проєктів. Такий підхід забезпечить стратегічну сталість, технологічне оновлення та вихід на нові ринки, що є ключовими передумовами довгострокового розвитку підприємства.

Відповідно необхідно розробити план капітальних вкладень та прогнозованих доходів за проєктом стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», який наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - План капітальних вкладень та прогнозованих доходів за проєктом стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Рік	Капітальні вкладення, тис. грн	Рік від старту	% від максимальної річної виручки	Прогноз чистого доходу, тис. грн
2025	20 000	1	40%	24 800
2026	18 000	2	50%	31 000
2027	12 000	3	70%	43 400
2028	6 000	4	90%	55 800
2029	4 000	5	100%	62 000
2030	2 000	6	100%	62 000
Разом	62 000	—	—	—

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.5 наведено план капітальних вкладень та прогнозованих доходів за проєктом стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на період 2025–2030 років. Загальний обсяг інвестицій становить 62 000 тис. грн, які будуть поетапно вкладені протягом 6 років із найбільшим навантаженням у перші три роки реалізації проєкту.

Поступове освоєння виробничих потужностей передбачає зростання чистого доходу від проєкту, при цьому повне завантаження очікується на

п'ятий рік. Прогнозовані доходи демонструють поступове збільшення від 40% максимальної річної виручки у перший рік до 100% починаючи з п'ятого року і далі. Така динаміка забезпечує стабільне нарощування фінансових результатів та створює основу для подальшого економічного зростання підприємства.

В наступному розділі буде наведено розрахунок ефективності впровадження та реалізації проекту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства .

3.3. Ефективність впровадження та реалізації проекту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства

Проект стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК» включає ідею, спосіб реалізації та оцінку отриманих результатів. Метою проекту є модернізація ключових напрямів діяльності підприємства: створення інноваційного насіннєвого центру, розвиток цифрової ферми, логістичної інфраструктури, розсадництва та інших складових, що забезпечать підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності. Впровадження запропонованої моделі стратегії дозволить ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й закласти міцну основу для подальшого інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

Орієнтовний бюджет реалізації стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» становить 62 000 тис. грн, розподілений за напрямками діяльності і строками виконання з 2025 по 2030 роки. Джерелами фінансування є власні кошти, кредити, гранти, державна підтримка та партнерства.

Для оцінки ефективності від впровадження проекту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» розрахуємо

ключові показники ефективності: чистий приведений дохід (NPV), внутрішню норму доходності (IRR), індекс прибутковості (PI) та дисконтований термін окупності (PP). При розрахунках приймаємо ставку дисконту 18% (вимога підприємства). Результати розрахунку представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Ключові показники ефективності від впровадження проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Рік	Капітальні вкладення, тис. грн	Прогноз чистого доходу, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (18%)	Дисконтовані вкладення	Дисконтований дохід	Чиста дисконтована вартість (NPV)
0	20 000	0	1,000	20 000	0	-20 000
1	18 000	24 800	0,847	15 246	21 006	5 760
2	12 000	31 000	0,718	8 616	22 258	13 642
3	6 000	43 400	0,609	3 654	26 425	22 771
4	4 000	55 800	0,516	2 064	28 789	26 725
5	2 000	62 000	0,437	874	27 089	26 215
6	0	62 000	0,370	0	22 940	22 940
7	0	62 000	0,314	0	19 468	19 468
8	0	62 000	0,266	0	16 492	16 492
9	0	62 000	0,226	0	14 012	14 012
10	0	62 000	0,191	0	11 842	11 842
Всього	62 000			50 454	209 480	159 026

Джерело: розраховано автором

За розрахунками, наведеними в таблиці 3.6, видно, що інвестиційний проект ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» передбачає поступове наростання чистого доходу з одночасним зменшенням дисконтованих вкладень у часі. Це забезпечує позитивну чисту дисконтовану вартість (NPV), що свідчить про економічну доцільність та прибутковість проекту.

Аналіз показників демонструє, що проект ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має значний потенціал для отримання прибутку, про що свідчить позитивне значення чистої дисконтованої вартості (NPV) у 159 026 тис. грн. Вкладення капіталу на початкових етапах проекту поступово окупаються за рахунок наростаючих доходів, а застосування дисконтування дозволяє врахувати часову вартість грошей і оцінити реальну фінансову вигоду. Ці

дані є основою для прийняття обґрунтованого рішення щодо реалізації стратегії проектно-інвестиційної діяльності підприємства.

Для оцінки фінансової ефективності інвестиційного проекту ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» розраховано ключові показники, що відображають прибутковість, окупність і доцільність вкладень. У таблиці 3.7 наведено результати розрахунків із відповідними критеріями порівняння, які допомагають комплексно оцінити перспективність проекту.

Таблиця 3.7 – Показники ефективності проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показник	Розрахункові значення	Критерій порівняння
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	159026	> 0 — проект прибутковий
Внутрішня норма доходності (IRR)	~ 35 %	> 18 % — інвестиція вигідна
Індекс прибутковості (PI)	4,15	> 1 — кожна гривня витрат приносить прибуток
Дисконтований термін окупності (PP), роки	3–4	Чим менший, тим швидша окупність

Джерело: розраховано автором

Отримані показники свідчать про високу економічну ефективність проекту ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Значення NPV значно перевищує нуль, що підтверджує прибутковість інвестицій. Внутрішня норма доходності (IRR) перевищує мінімальну ставку дисконту, а індекс прибутковості (PI) демонструє суттєву вигоду для інвесторів. Дисконтований термін окупності у межах 3–4 років є прийнятним для аграрного бізнесу та забезпечує швидке повернення вкладених коштів. Загалом, проект має всі передумови для успішної реалізації і сталого фінансового зростання.

Отже, запропонований до впровадження проект стратегії проектно-інвестиційної діяльності для аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК» демонструє високу фінансову ефективність із позитивним чистим дисконтованим доходом (NPV) у 159026 тис. грн та внутрішньою нормою доходності (IRR), що значно перевищує мінімально прийнятні 18%, що

свідчить про привабливість інвестицій. Дисконтований період окупності проекту не перевищує 4 роки, що є цілком прийнятним для аграрного бізнесу, а індекс прибутковості (PI) понад 4 гарантує високу віддачу на вкладені кошти та значну вигоду для інвесторів. Проект передбачає поступове збільшення доходів із повним освоєнням потужностей на 5-й рік, що забезпечує стабільне фінансове зростання підприємства.

Прогнозні фінансові показники ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за період 2024–2030 років, наведені в таблиці 3.8, враховують впровадження проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності. Аналіз тенденцій свідчить про зростання чистого доходу та валового прибутку, а також помірне збільшення вартості основних фондів.

Таблиця 3.8 – Прогноз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» з урахуванням впровадження проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності (2024–2030 роки)

Показники	Роки							Відхи- лення у % (2030р/ 2024р)	При- ріст (2030/ 2024)
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Чистий дохід, тис. грн	195854	211303	228207	246663	266796	288740	312539	159,46%	1,59
Собівартість, тис. грн	102398	99306	96317	93428	90625	87897	85260	83,28%	0,83
Валовий прибуток, тис. грн	93456	111997	131890	153235	176171	200843	227279	243,14%	2,43
Чистий прибуток, тис. грн	75846	42679	50118	58270	67866	77320	87384	115,21%	1,15
Вартість основних фондів, тис. грн	64729	67965	71363	74931	78678	82612	86742	134,00%	1,34

Джерело: розраховано автором

При цьому очікується поступове зниження собівартості продукції, що свідчить про підвищення ефективності виробництва. Такі позитивні зрушення відображають успішну реалізацію інвестиційної стратегії і забезпечують основу для сталого фінансового розвитку підприємства.

За розрахунками, наведеними в таблиці 3.7, враховуючи прогнозні дані, впровадження проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» видно, що впровадження проєкту має суттєвий позитивний економічний вплив на фінансові результати підприємства. Чистий дохід зростає на 59,5 % до 2030 року, а валовий прибуток — більш ніж удвічі, що свідчить про покращення рентабельності. Зменшення собівартості виробництва підкреслює зростання ефективності використання ресурсів. Збільшення вартості основних фондів на 34 % підтверджує інвестиції в модернізацію та розвиток виробничих потужностей. Загалом проєкт сприятиме підвищенню фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгостроковій прибутковості підприємства.

Крім того, впровадження проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», який характеризується високими фінансовими показниками, відкриває перед аграрним підприємством значні перспективи та можливості:

1. Фінансова стабільність і зростання прибутковості. Завдяки позитивному чистому приведеному доходу (NPV) та високій внутрішній нормі доходності (IRR) проєкт забезпечує стійкий грошовий потік і здатність до самофінансування подальших інвестицій.
2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інноваційних технологій, цифровізації та модернізації виробничих процесів сприятиме розширенню ринків збуту і зміцненню позицій ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на внутрішньому і зовнішньому аграрному ринку.
3. Оптимізація виробничих і логістичних процесів. Проєкт дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, знизити собівартість продукції та покращити якість послуг, що позитивно вплине на фінансові результати.
4. Управління ризиками та адаптація до змін. Система моніторингу і аналізу ризиків забезпечить оперативне реагування на зміни ринкової

кон'юнктури, технологічні виклики та регуляторні умови, що підвищить стійкість проекту.

5. Сталий розвиток і соціальна відповідальність. Проект підтримує екологічні та соціальні стандарти, сприяє розвитку місцевих громад і підвищенню іміджу підприємства як соціально відповідального гравця аграрного сектору.

Таким чином, реалізація стратегії проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» створює основу для довгострокового сталого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності у динамічних ринкових умовах.

Отже, реалізація проекту стратегії проектно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» демонструє високу економічну ефективність та фінансову доцільність, що підтверджується позитивним значенням чистого приведенного доходу (NPV) у 159 026 тис. грн та внутрішньою нормою доходності (IRR), що значно перевищує задану ставку дисконту 18%. Показники індексу прибутковості (PI) понад 4 та дисконтований термін окупності у 3–4 роки свідчать про привабливість інвестицій, швидке повернення вкладених коштів і суттєву вигоду для підприємства. Запропоновані інновації у виробництві, цифровізації та модернізації інфраструктури створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження проекту забезпечить зростання фінансових показників: чистий дохід зросте на 59,5 %, валовий прибуток подвоїться, а собівартість знизиться до 2030 року. Це підвищить ефективність ресурсів, стабілізує грошові потоки та сприятиме інвестуванню. Завдяки управлінню ризиками та увазі до соціальних і екологічних аспектів, підприємство зміцнить адаптивність і позицію відповідального лідера. Стратегія ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» формує основу для сталого розвитку й успіху.

ВИСНОВКИ

Згідно проведеного дослідження щодо комплексного дослідження процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства:

1. Щодо визначення поняття управлінське рішення та його місце в інвестиційною діяльністю аграрного підприємства, були розглянуті різні підходи щодо його визначення та класифікації. Також були розглянуті складові процесу управління інвестиційною діяльністю та особливості процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

2. Досліджено інвестиційні управлінські рішення та модель їх прийняття як складову систему управління аграрним підприємством. Визначено місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства. Розглянуто складові системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. Побудовано модель процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності аграрного підприємства.

3. Розглянуто сучасні методи прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій аграрного підприємства. Визначено вимоги до методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Наведено основні методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Розглянуто основні концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства.

4. Надано характеристику організаційно-господарської діяльності аграрного підприємства як базову передумову ефективного управління. Наведено основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» та основні напрями його господарської діяльності за КВЕД. Побудовано організаційну структуру управління аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», яка є лінійною, характеризується невеликою розгалуженістю та включає п'ять управлінських

посад, розподілених за функціональним принципом. Окреслено основну продукцію аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Надано аналіз розподілу сільськогосподарських культур, які вирощувалися в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за складом та структурою за 2022-2024 р.р. Проведено аналіз ефективності використання ресурсів аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства з метою обґрунтування інвестиційних рішень. Проведемо аналіз фінансових показників та фінансового стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр., за результатами якого, спостерігається позитивна динаміка основних параметрів діяльності підприємства. Загалом фінансовий аналіз ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки демонструє позитивну тенденцію щодо росту доходів, проте значне зростання собівартості та зниження валового прибутку вказують на наявність суттєвих викликів. Досліджено динаміку ключових фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 роки., яка показує, що аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» успішно реалізує стратегію сталого розвитку, ефективно використовує внутрішні резерви та активно реагує на зміни в аграрному ринку.

6. Надано оцінку потенціал проектно-інвестиційного розвитку підприємства в контексті прийняття управлінських рішень. Проведено PEST- та SWOT- аналіз макросередовища та діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» для оцінки потенціалу проектно-інвестиційного розвитку.

7. Розглянуто напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності з урахуванням сучасних викликів. Наведено основні інноваційні методи, які можуть бути застосовані на аграрному підприємстві ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

8. Визначено пріоритетні та перспективні напрями проектно-інвестиційної діяльності як основу для прийняття управлінських рішень.

Розроблено модель стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», в основі якої полягають визначені пріоритетні та перспективні напрями проєктно-інвестиційної діяльності. Надано оцінку ризиків проєкту ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за бальною системою. Сформовано орієнтовний бюджет реалізації стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Складено план капітальних вкладень та прогнозованих доходів за проєктом стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

9. Проведено оцінку ефективності впровадження та реалізації проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Визначено ключові показники ефективності від впровадження проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Розраховано показники ефективності проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Складено прогноз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» з урахуванням впровадження проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності (2024–2030 роки).

Доведено, що реалізація проєкту стратегії проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» демонструє високу економічну ефективність та фінансову доцільність, що підтверджується позитивним значенням чистого приведенного доходу (NPV) у 159 026 тис. грн та внутрішньою нормою доходності (IRR), що значно перевищує задану ставку дисконту 18%. Показники індексу прибутковості (PI) понад 4 та дисконтований термін окупності у 3–4 роки свідчать про привабливість інвестицій, швидке повернення вкладених коштів і суттєву вигоду для підприємства. Запропоновані інновації у виробництві, цифровізації та модернізації інфраструктури створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження проекту забезпечить значне зростання фінансових показників: прогнозоване збільшення чистого доходу на 59,5 %, подвоєння валового прибутку та зниження собівартості продукції до 2030 року. Це сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, стабілізації грошових потоків і можливості подальшого інвестування. Проект також передбачає системне управління ризиками, що посилить адаптивність підприємства до змін ринкових умов, а увага до соціальних та екологічних аспектів підкреслить імідж соціально відповідального лідера аграрного сектору. Загалом, стратегія проєктно-інвестиційної діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» закладає надійну основу для сталого зростання і довготривалої успішності підприємства. Завдяки проведеному дослідженню процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства вдалося виявити ключові проблеми, що стримують ефективність реалізації інвестицій, та визначити напрями вдосконалення механізмів прийняття рішень з урахуванням сучасних ринкових умов, ризиків і технологічних змін. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень, оптимізацію використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Це проявилось у впровадженні моделі стратегії проєктно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства, що охоплює вісім пріоритетних напрямів розвитку, зокрема створення інноваційного насіннєвого центру, цифрової ферми, логістичного комплексу, садівничого і розсадницького напрямів, агро-додатку, насіннєвої лабораторії та системи експортного просування. Застосування сучасних ІТ-рішень та автоматизованих систем управління сприяло підвищенню ефективності планування, впровадженню інновацій, покращенню контролю за реалізацією проєктів та оптимальному використанню ресурсів, що створює підґрунтя для сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адвокатова Н. А. Менеджмент : навч. посіб. / Н. А. Адвокатова. – Київ : Каравела, 2018. – 368 с.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2016. – 480 с.
3. Шегеда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегеда. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 256 с.
4. Шоробура І. М. Основи менеджменту : навч. посіб. / І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 304 с.
5. Нікіфоренко В. С. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. С. Нікіфоренко. – Харків : ХНЕУ, 2016. – 198 с.
6. Лисенко В. В. Теорія управління : навч. посіб. / В. В. Лисенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 212 с.
7. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник. – Київ : КНЕУ, 2018. – 310 с.
8. Іванілов О. С. Менеджмент : навч. посіб. / О. С. Іванілов. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 416 с.
9. Шелехова Г. В. Управлінські рішення : навч. посіб. / Г. В. Шелехова. – Київ : КНЕУ, 2016. – 312 с.
10. Крамаренко С. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / С. Г. Крамаренко. – Харків : ХНЕУ, 2020. – 240 с.
11. Бутко М. П., Костюченко В. А. Інвестування : підручник / М. П. Бутко, В. А. Костюченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 376 с.
12. Довгаль О. А., Кузнецова А. Я. Теорія управління : навч. посіб. / О. А. Довгаль, А. Я. Кузнецова. – Харків : ХНЕУ, 2017. – 284 с.
13. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4. С. 198-209.
14. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної

ОМ, д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». К., 2018. 152 с.

15. Іванов П. В. Управління інвестиційною діяльністю агропідприємств : монографія / П. В. Іванов. — Київ : Вид-во Аграрної академії, 2020. — С. 45–52.
16. Петрова О. М. Інвестиційне планування в аграрному секторі : навч. посібник / О. М. Петрова. — Харків : ХНУ, 2019. — С. 67–75.
17. Сидоренко В. І. Організація управління інвестиціями : монографія / В. І. Сидоренко. — Львів : ЛДУ, 2021. — С. 33–40.
18. Коваленко Л. П. Прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності : підручник / Л. П. Коваленко. Київ : КНТ, 2022. С. 58–63.
19. Агроексперт : аналітичний збірник. 2021. № 4. С. 110–115.
20. Дорошенко М. І. Фінансовий менеджмент інвестиційних проектів : монографія / М. І. Дорошенко. Київ : Вид-во Нац. ун-ту, 2018. С. 90–98.
21. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
22. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
23. Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 128 с.
24. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.
25. Гріщенко І.В., Білецька Н.В., Блажчук А.О., Стець В.І. Методи управління інноваційними моделями на підприємствах. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: Міжнародна науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених, м. Вінниця, 23-24 листопада 2021 р. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2021. С. 323-325.,

26. Балахонова О.В. Удосконалення підходів в дослідженнях саморозвитку виробничо-господарських систем. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : зб. наук. праць. Одеса: ОНУ, 2020. Вип. 3/46. Т. 20. С.146-159.,
27. Балахонова О.В. Сучасні тенденції в системі управлінської звітності в контексті євроінтеграційних процесів. Матер. III міжнар. науково-практ. конф. «Фінансові та економічні аспекти підприємництва» (12-13 грудня 2018). Ірпінь, 2018. С.113-115.,
28. Балахонова О.В., Захарченко Н.В. Теорія і практика регулювання економічних відносин у нестабільному середовищі. Міжн. наук. вир. журнал «Сталий розвиток економіки». № 2. 2017. С.83-89.
29. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Завдання оцінки фінансового стану підприємства. Соціально-економічні трансформації у розвитку держави: зб. наук. праць. Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Вінниця, 22-23 квітня 2021 р. С. 74-77.
30. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. Вип. № 22/2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>
31. Бойко, В. В. Управління інвестиційною діяльністю: навч. посіб. / В. В. Бойко. К.: Видавничий дім "Кондор", 2018. 256 с.
32. Гавриленко, С. П. Інвестиційний менеджмент в аграрному секторі / С. П. Гавриленко. Харків: Основа, 2019. 312 с.
33. Державний стандарт України ДСТУ 8302:2015. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання / Нац. стандарт України, 2015. 24 с.
34. Коваленко, І. М. Методологія прийняття управлінських рішень. Львів: Світ, 2020. 184 с.
35. Петренко, О. В. Аналіз інвестиційних проектів в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 45–53.

- 36.Чумаченко, В. І. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 210 с.
- 37.Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. № 1. 2013. С. 38-40
- 38.Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. 2-ге вид., перероб. і доп. / В.І. Хомяков. Київ: Кондор, 2008. 434 с.
- 39.Заболотня К.О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 61-64.
- 40.Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4. С. 198-209.
- 41.Калантай А. М. Порівняльна характеристика методів оцінки інвестиційної привабливості. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2011. № 2. С. 78—81.
- 42.Офіційний портал You control URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343#express-universal-file>
- 43.Гідрометеорологічний центр України. Кліматичні дані Одеської області. URL: <https://meteo.gov.ua>
- 44.Державний класифікатор територій України за кліматичними зонами. Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2020.
- 45.Кліматичний атлас України / за ред. В.І. Сімоненка. Київ, 2018. 256 с.
- 46.Державний класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД-2020). — Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
- 47.Офіційний сайт ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Статутні документи та опис діяльності. URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/>
- 48.Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 №1877-IV.
- 49.Бланк, А. В. Управління інвестиційною діяльністю: навч. посіб. / А. В. Бланк, О. М. Петров. – К., 2018. – 256 с.

- 50.Козак, В. І. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: теорія і практика / В. І. Козак. – Львів, 2017. – 312 с.
- 51.Пашковська, І. І. Управління фінансовими ресурсами агропідприємств / І. І. Пашковська. – Харків, 2019. – 224 с.
- 52.Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua>
- 53.Бондарчук, О. В. (2021). Інноваційні методи прийняття управлінських рішень в аграрному секторі. Київ: Аграрна наука.
- 54.Козак, І. М. (2020). Методи аналізу інвестиційних проектів. Львів: Видавництво "Економіка".
- 55.Петренко, С. В. (2022). Використання методів моделювання в управлінні аграрними підприємствами. Журнал аграрного менеджменту, 15(3), 45-52.
- 56.Сидоренко, В. І. (2019). Цифрові технології в аграрному виробництві: інноваційний підхід. Аграрний вісник України, №4, 33-39.
- 57.Шевченко, Л. П. (2023). Прийняття управлінських рішень у складних економічних умовах. Економіка і управління, 28(1), 77-85.
- 58.Агроексперт. Аналітичний збірник. Київ.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2021. – 248 с.
- 59.Проектна діяльність в агробізнесі: навч. посіб. / За ред. І.В. Гуцалова. К.: Центр учбової літератури, 2020. 280 с.
- 60.Державна стратегія цифрової трансформації сільського господарства України на період до 2030 року. URL: <https://minagro.gov.ua>
- 61.OECD – Guidelines for the Official Control of Seed Quality. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>
- 62.ISTA Rules for Seed Testing. International Seed Testing Association, 2023. URL: <https://www.seedtest.org>
- 63.FAO. The future of food and agriculture – Trends and challenges. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. 180 p.
- 64.Syngenta. Офіційний сайт виробників ЗЗР та агросервісів. URL: <https://www.syngenta.ua>

65. BASF. Офіційні сайт виробників ЗЗР та агросервісів. URL: <https://www.basf.com/ua>
66. Bayer. Офіційні сайт виробників ЗЗР та агросервісів URL: <https://www.bayer.com/ua>
67. Публічна кадастрова карта України. URL: <https://map.land.gov.ua/kadastrova-karta>
68. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>
69. Програма USAID «Агро» URL: <https://chemonics.com/projects/usaaid-agro-ukraine>
70. EU4Business: програми підтримки малого та середнього бізнесу URL: <https://eu4business.org.ua>
71. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
72. Методичні рекомендації з формування інвестиційної програми підприємств агропромислового комплексу / Мінагрополітики України. – Київ, 2020. – 36 с.

ДОДАТКИ