

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 ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»
ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

здобувача вищої освіти **Бабакова Юрія Валерійовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Телічко Наталія Александрівна _____

Рецензент: к.е.н., доцент
кафедри економічної теорії
і економіки підприємства
Одеської державного аграрного
університету
Шевченко Аліса Анатоліївна

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

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
«_____» _____ 2024_р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Бабакова Юрія Валерійовича**

1. Тема роботи: «Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області в сучасних умовах»,

керівник роботи к.е.н. Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «15» травня 2024р. № 105 (денна).

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження – методи управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства та підвищення їх ефективності.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності;

- дослідити місце інвестиційних управлінських рішень в системі управління сільськогосподарським підприємством;

- вивчити методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності;

5.2. Аналітичний розділ:

- навести організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства;

- провести аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства;

- надати оцінку інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства;
- вдосконалити методику рейтингування при конкурентному виборі постачальника;
- визначити ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи щодо визначення поняття «управлінське рішення». Класифікація управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах. Складові процесу управління інвестиційною діяльністю. Місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства. Складові системи управління інвестиційною діяльністю. Модель процесу прийняття управлінських рішень. Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень.

6.2. До аналітичного розділу:

Місце ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» в структурі групи компаній «ЕРІДОН». Територіальний розподіл з розміщення виробничих підприємств та групи компаній «ЕРІДОН» на території України. Організаційна структура управління ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз основних економічних показників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз показників ринкової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз показників ділової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». SWOT-матриця діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». «Дерево цілей» ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення. Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення. Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від договірних цін. Загальний рейтинг постачальників сировини і матеріалів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Розподіл постачальників для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», який сприятиме подальшому прийняттю рішень. Розрахунок економічної ефективності проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Показники ефективності інвестиційного проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: інформаційні джерела науково-методичної літератури для отримання даних теоретичного та практичного характеру, а також публікації з періодичних видань згідно теми кваліфікованої роботи; дані звітності з дослідженого підприємства ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», а також дані з баз статистичних даних, нормативно-правових і власних спостережень.

8. Дата видачі завдання __1.02.2024 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	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Юрій БАБАКОВ

Науковий керівник _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Бабакова Ю. В. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області в сучасних умовах. – На правах рукопису.

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

Актуальність теми. Актуальність науково-практичного обґрунтування проблем ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах обумовлено доступом до різноманітних джерел інвестиційних ресурсів. Ефективне управління є критичним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку, створення ефективної організаційної структури, адекватної кадрової політики і регулювання соціально-психологічних відносин. Стабільне функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішень щодо подолання проблемних ситуацій та їх реалізації. Необхідність постійного вдосконалення цих процесів є ключовою для підвищення якості управлінської діяльності. Тому в сучасних умовах розвитку економіки цей напрямок діяльності в аграрному секторі є одним з перспективних напрямів у діяльності сільськогосподарських підприємств, що й обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи..

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та методичних засад прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств й обґрунтування прикладних рекомендацій їх ефективного впровадження в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- визначити сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності;
- дослідити місце інвестиційних управлінських рішень в системі управління сільськогосподарським підприємством;
- вивчити методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності;
- навести організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства;
- надати оцінку інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства;
- визначити напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства;

- вдосконалити методику рейтингування при конкурентному виборі постачальника;

- визначити ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є методи управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства та підвищення їх ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області.

Методи дослідження. До методологічної основи кваліфікованої роботи покладено загальнонаукові та спеціальні принципи, методи та прийоми щодо наукового дослідження, які було покладено до основ вирішення поставлених завдань, з використанням аналітичних і системних підходів, опрацюванням фінансової звітності та наукової інформації, аналізу й синтезу, обробки статистичних даних, а також таких методів, як економічний аналіз, порівняння, групування з факторним аналізом. Крім того, було використано математично-статистичний метод і моделювання, а обробка інформаційних баз даних було здійснено з використанням програми EXCEL.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства» визначено сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності; досліджено місце інвестиційних управлінських рішень в системі управління сільськогосподарським підприємством; вивчено методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності.

У другому розділі «Дослідження передумов прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області» наведено організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства; проведено аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства; надано оцінку інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства.

У третьому розділі «Методичне обґрунтування реалізації прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області в сучасних умовах» визначено напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства; вдосконалено методику рейтингування при конкурентному виборі постачальника; визначено ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій прикладного характеру із впровадження щодо вдосконалення методики рейтингування при конкурентному виборі постачальників сільськогосподарського підприємства та обґрунтування ефективного впровадження та реалізації інвестиційного проекту із закупівлі вантажних автомобілей.

Кваліфікаційна робота містить 82 сторінки, 16 таблиць, 10 рисунків, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 84 найменування.

Ключові слова: управлінські рішення, інвестиційна діяльність, інновації, інвестиції, ефективність, рентабельність, термін токупності.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності	6
1.2. Інвестиційні управлінські рішення в системі управління сільськогосподарським підприємством	11
1.3. Методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ	24
2.1. Організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства	24
2.2. Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства	33
2.3. Оцінка інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства	42
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	51
3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства	51
3.2. Вдосконалення методики рейтингування при конкурентному виборі постачальника	54
3.3. Ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність науково-практичного обґрунтування проблем ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах обумовлено доступом до різноманітних джерел інвестиційних ресурсів. Ефективне управління є критичним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку, створення ефективної організаційної структури, адекватної кадрової політики і регулювання соціально-психологічних відносин. Стабільне функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішень щодо подолання проблемних ситуацій та їх реалізації. Необхідність постійного вдосконалення цих процесів є ключовою для підвищення якості управлінської діяльності. Тому в сучасних умовах розвитку економіки цей напрямок діяльності в аграрному секторі є одним з перспективних напрямів у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Теоретико-методичні та практичні аспекти ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств має значний вплив на розвиток таких підприємств, але саме інвестиційно-інноваційний компонент, набуває специфічних рис, які залежать від стратегічних цілей підприємств, які супроводжують кожний етап життєвого циклу інвестиційних проєктів, що й обумовлює актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Теоретичним та методологічним питанням ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств присвячено багато наукових праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Так, Адвокатова Н. А., Хміль Ф.І., Шегада А.В., Шоробура І., Нікіфоренко В.С., Лисенко В.В., Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. висвітили в своїх працях підходи щодо визначення поняття управлінського рішення, однак, враховуючи значні дослідження цих питань все

ж таки ще залишаються невизначені аспекти ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах воєнного та пост воєнного періодів, які й потребують подальшого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та методичних засад прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств й обґрунтування прикладних рекомендацій їх ефективного впровадження в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення таких завдань:

- визначити сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності;
- дослідити місце інвестиційних управлінських рішень в системі управління сільськогосподарським підприємством;
- вивчити методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності;
- навести організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства;
 - провести аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства;
 - надати оцінку інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства;
 - визначити напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства;
 - вдосконалити методику рейтингування при конкурентному виборі постачальника;
 - визначити ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є методи управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства та підвищення їх ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. До методологічної основи кваліфікованої роботи покладено загальнонаукові та спеціальні принципи, методи та прийоми щодо наукового дослідження, які було покладено до основ вирішення поставлених завдань, з використанням аналітичних і системних підходів, опрацюванням фінансової звітності та наукової інформації, аналізу й синтезу, обробки статистичних даних, а також таких методів, як економічний аналіз, порівняння, групування з факторним аналізом. Крім того, було використано математично-статистичний метод і моделювання, а обробка інформаційних баз даних було здійснено з використанням програми EXCEL.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у подальшому науковому обґрунтуванні визначення сутності, змісту та видам управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарського підприємства та методам і прийомам їх формування. Було встановлено, що для розробки ефективних інвестиційних рішень в досліджуваному сільськогосподарському підприємстві необхідно застосовувати певну модель процесу їх прийняття з використанням проектного підходу щодо організації управління інвестиціями за використання методів стратегічного планування та управління інвестиційними проектами.

Практичного значення набула розробка рекомендацій прикладного характеру із впровадження щодо вдосконалення методики рейтингування при конкурентному виборі постачальників сільськогосподарського підприємства та обґрунтування ефективного впровадження та реалізації інвестиційного проекту із закупівлі вантажних автомобілей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності

Управлінські рішення в інвестиційній діяльності є важливою складовою процесу управління підприємством, оскільки вони визначають напрями та способи використання ресурсів з метою досягнення поставлених цілей. Ці рішення включають вибір інвестиційних проєктів, розподіл фінансових ресурсів, оцінку ризиків і вигод, а також контроль за реалізацією інвестиційних проєктів.

Прийняття управлінських рішень – це процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій для розв'язання певної проблеми. Основна мета такого рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управлінські рішення приймаються керівниками організації або структурних підрозділів чи колегіальними органами (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

Складність регулювання інвестиційної діяльності пов'язана з тим, що вона охоплює широкий спектр видів економічної діяльності, зокрема науково-технічний прогрес, державне управління економікою, комерційний розрахунок підприємства, фінансову та банківську діяльність, ціноутворення тощо. Здебільшого проблема інвестування зводиться до методів розподілу ресурсів капіталовкладень. Саме тому в інвестиційних процес включаются лише фондостворюючі галузі. В даному розумінні формування матеріально-технічної бази розглядається як би у відриві від всього процесу здійснення розширеного відтворення у якому беруть участь додаткові засоби виробництва та

створюються накопичення. Адже рівень затрат та рентабельності виробництва, фондомісткість продукції та окупність інвестицій характеризують єдиний процес накопичення. Формування частини нагромадження, доходу, використання основних засобів, розподіл і фінансування капітальних вкладень – усе це частина інвестиційного процесу, що відтворює засоби виробництва.

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

Автор	Поняття «управлінського рішення»
Адвокатова Н. А.	«це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети» [2]
Хміль Ф.І.	«розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії» [3., с. 23]
Шегеда А.В.	Управлінські рішення – це рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі. Він вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром всього управлінського циклу [4, с. 27]
Шоробура І.	«Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства» [5].
Нікіфоренко В.С.	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети [6].
Лисенко В.В.	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей [7]
Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О.	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту [8]

На думку науковців, «основною ознакою управлінського рішення є його спрямованість на організацію колективної праці для досягнення цілей підприємства. Такі рішення приймаються лише працівниками з відповідними повноваженнями. С. В. Цюцюра та О. В. Криворучко наголошують на важливості професіоналізму та соціально-психологічних якостей особистості при прийнятті управлінських рішень» [1, с. 51]. Професіоналізм включає спеціальні знання та вміння їх застосовувати.

Аналіз наукової літератури показує, що «управлінське рішення» розглядається як діяльність особи з відповідними знаннями, вміннями та повноваженнями, а також як результат застосування цих знань та вмінь.

У різноманітному розумінні терміну "рішення" ключовим чинником є його контекстуальна залежність від специфіки досліджень. Незалежно від цього, рішення представляє собою форму розумової діяльності, в якій виявляється воля людини і яке включає визначену мету, вибір серед альтернатив, обґрунтованість та орієнтацію на конкретний об'єкт впливу. Управлінське рішення є добровільним актом з соціальними наслідками і представляє собою набір можливих засобів для досягнення поставленої мети в умовах її реалізації.

Класифікацію управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах наведено в таблиці 1.2.

Управлінські рішення і стратегічний розвиток тісно взаємопов'язані, оскільки разом вони визначають успішну стратегію дій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Управлінські рішення у рамках стратегічного розвитку виступають як ключовий елемент у формуванні і реалізації стратегії організації [10].

Це конкретні рішення, які приймаються на різних рівнях управління для досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють вибір оптимального шляху розвитку, розподіл ресурсів, визначення пріоритетних завдань та контроль за їх виконанням.

Таблиця 1.2 - Класифікація управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах

Ознаки	Види
Масштабність і значимість прийняття управлінського рішення:	– стратегічні; – тактичні; – оперативні; – миттєві.
час здійснення та реалізація	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові.
сфера здійснення	– глобальні; – галузеві; – приватні
За участю у здійсненні організаційних перетворень на підприємстві:	загальні; – локальні; – індивідуальні
Спосіб підготовки та впровадження	- структуровані; – частково структуровані; – неструктуровані; – хаотичні.
За глибиною впровадження:	традиційні; – інноваційні; – радикальні
За характером інформаційного забезпечення	– фіксовані; – невизначені; – слабо інформовані.

Джерело: [9.; 36]

Ці рішення базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці потенційних ризиків і ідентифікації можливостей. Вони спрямовані на ефективне використання ресурсів і створення конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей.

Складові процесу управління інвестиційною діяльністю наведено на рис. 1.1.

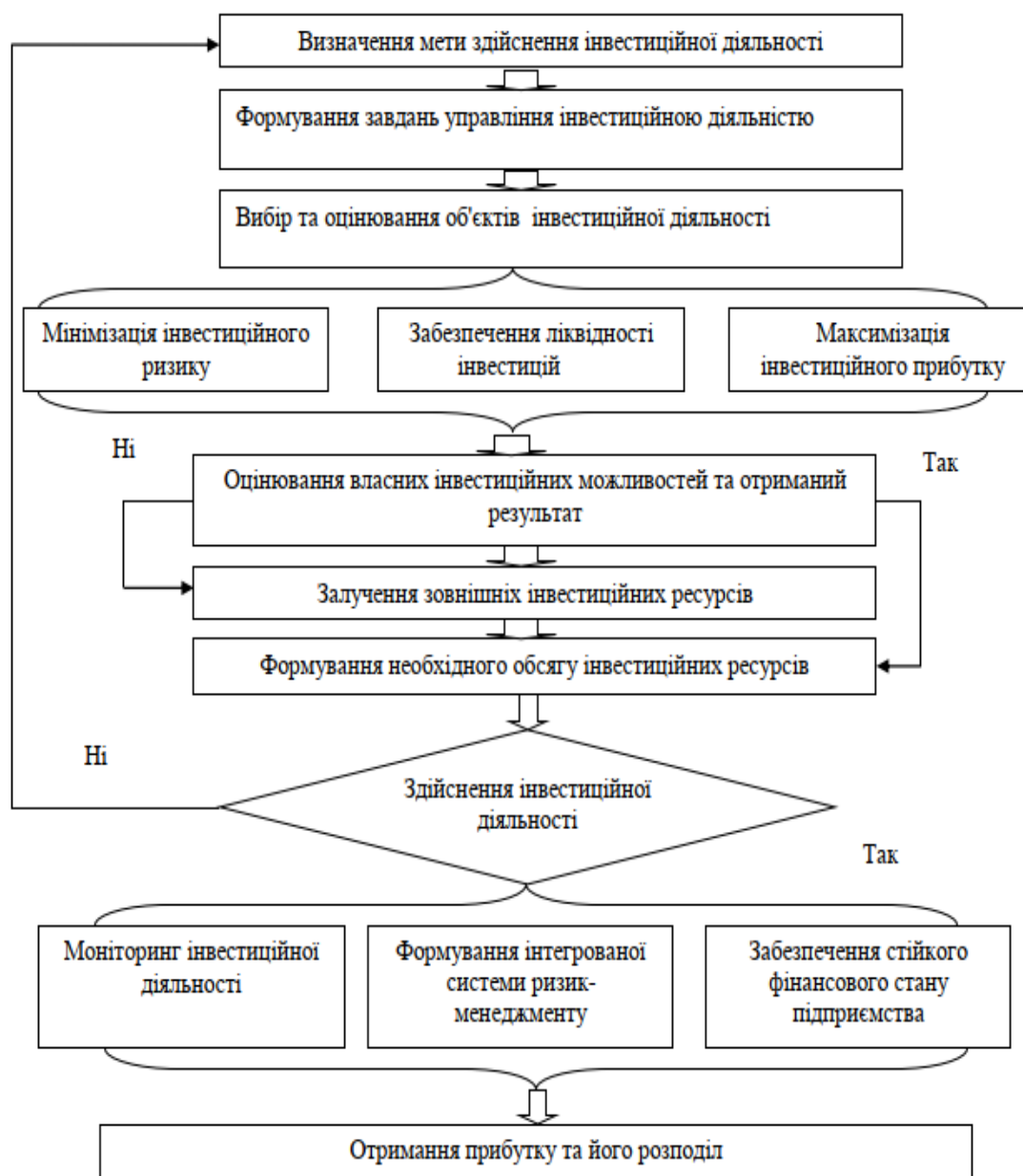


Рисунок 1.1 – Складові процесу управління інвестиційною діяльністю

Джерело: складено автором

Управління інвестиціями на промислових підприємствах має на меті зниження ризиків, що виникають внаслідок несприятливих умов, що можуть спричинити втрати як прибутку, так і частини інвестиційного капіталу. Ця діяльність включає в себе встановлення цілей і завдань управління інвестиційною стратегією, оптимізацію інвестиційних потреб та можливостей, впровадження інвестиційних проектів та досягнення прибутковості (рис. 1.3).

«Розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку» [11., с. 30].

1.2. Інвестиційні управлінські рішення в системі управління сільськогосподарським підприємством

В аграрному секторі підприємці працюють у складних і часто непередбачуваних умовах, що вимагає від керівників сільськогосподарських підприємств швидко вибрати найбільш ефективні альтернативи. Ситуаційні управлінські рішення спрямовані на досягнення поточних цілей, ураховуючи умови сьогодення. Основні аспекти управління господарством включають в себе: вибір технологій вирощування рослинництва та тваринництва з метою оптимізації виробництва; управління виробничими витратами, зокрема матеріальними ресурсами та робочою силою; а також взаємодію з виробничим середовищем.

Інвестиційні управлінські рішення в контексті управління сільськогосподарським підприємством є критичним елементом стратегічного планування і розвитку. Вони включають в себе ряд ключових аспектів, таких як формування стратегічних цілей та завдань інвестиційної діяльності, оптимізацію використання інвестиційних ресурсів, вибір інвестиційних проектів і механізмів фінансування, а також оцінку потенційних ризиків і забезпечення стійкості до змін в економічному середовищі. Ці рішення спрямовані на досягнення максимальної ефективності і вигоди від інвестиційних зусиль, що сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

У контексті управління, прийняття рішень є найважливішим з усіх обов'язків керівників і менеджерів, оскільки воно визначає кожен аспект

взаємодії між людьми, технологіями, матеріалами та обладнанням. Це основна характеристика менеджерської діяльності, яка вимагає від керівників готовності і бажання приймати важливі рішення. Управлінські рішення є ключовим механізмом впливу керуючої підсистеми на керовану, забезпечуючи постійний зв'язок між ними і досягаючи стратегічних цілей підприємства, рис. 1.2 [12].

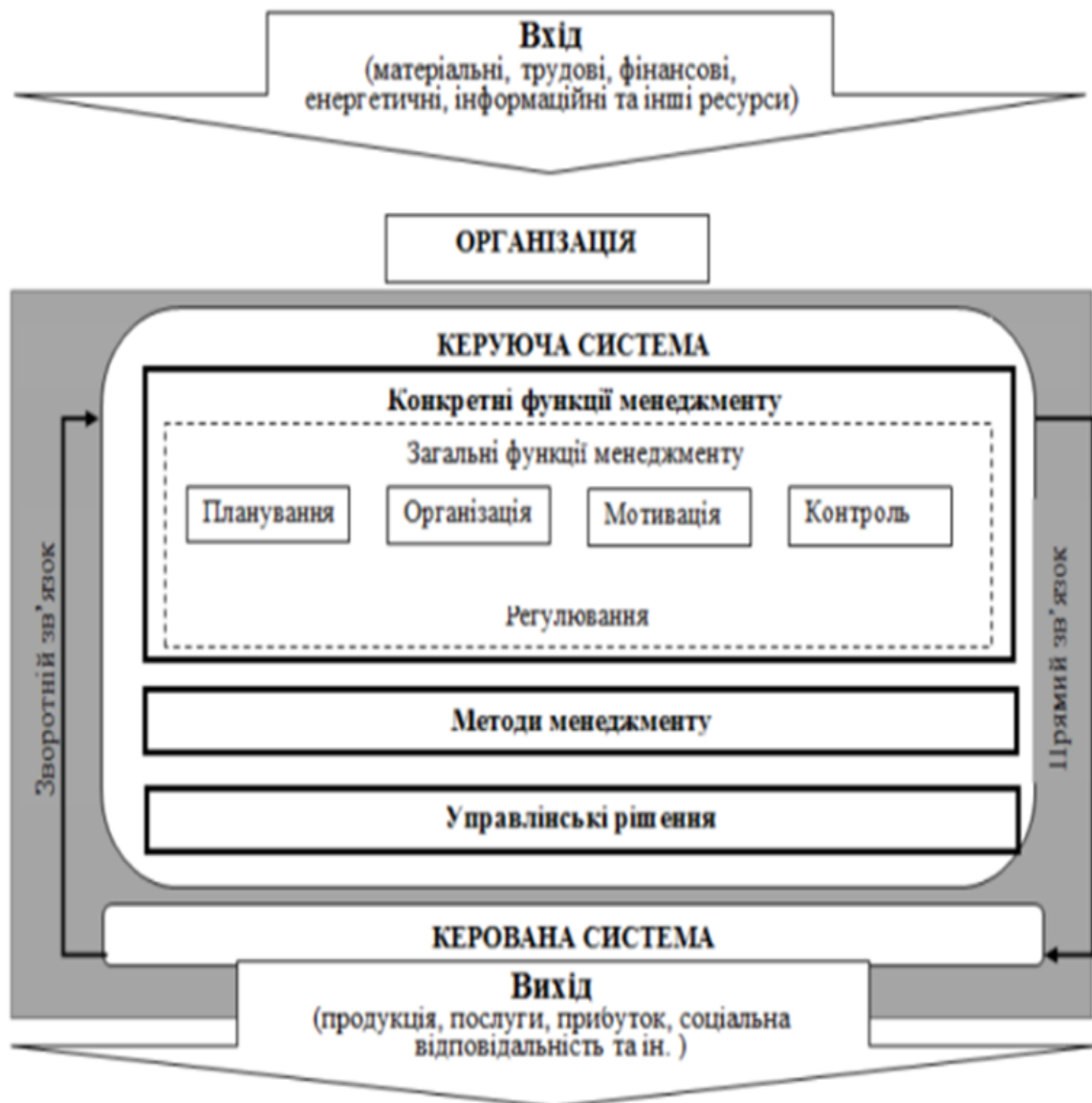


Рисунок 1.2 - Місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства

Джерело: [12]

Рішення має охоплювати всі аспекти керованої системи і бути обґрунтованим за об'єктивними закономірностями її розвитку, що включають технологічні, організаційні, економічні та інші аспекти. Воно повинне бути своєчасним і повним, відповідати вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, актуальним для організації і спрямованим на вирішення актуальних проблем. Правомірність прийняття рішень передбачає наявність відповідних правових повноважень у керівника. Оптимальність рішення вимагає ефективного використання ресурсів і максимізації їх використання, враховуючи часові обмеження виконавців.

Ми виділили три наукові підходи до визначення "управлінське рішення". Перший підхід розглядає його як процес послідовних дій для вирішення конкретної ситуації. Другий підхід вбачає рішення як акт вибору, здійснений відповідно до встановлених правил. За третім підходом, управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій для вирішення управлінських завдань, заснованим на аналізі проблеми та використанні відповідних методів і засобів.

На основі аналізу наукових досліджень, ми визначили ключові вимоги до управлінських рішень: обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повноважність та оптимальність. Вони визначають якість рішень і сприяють ефективному управлінню.

Майбутні дослідження в галузі управлінських рішень мають на меті розробку нових прийомів і методів для підвищення їх ефективності.

В цілому управління інвестиційною діяльністю включає такі стандартні функції управління як інформаційна, прогнозування, планування, організації, координації та контролю. Конкретний зміст цих функцій суттєво відрізняється в залежності від рівня суб'єкта управління (рис. 1.3).

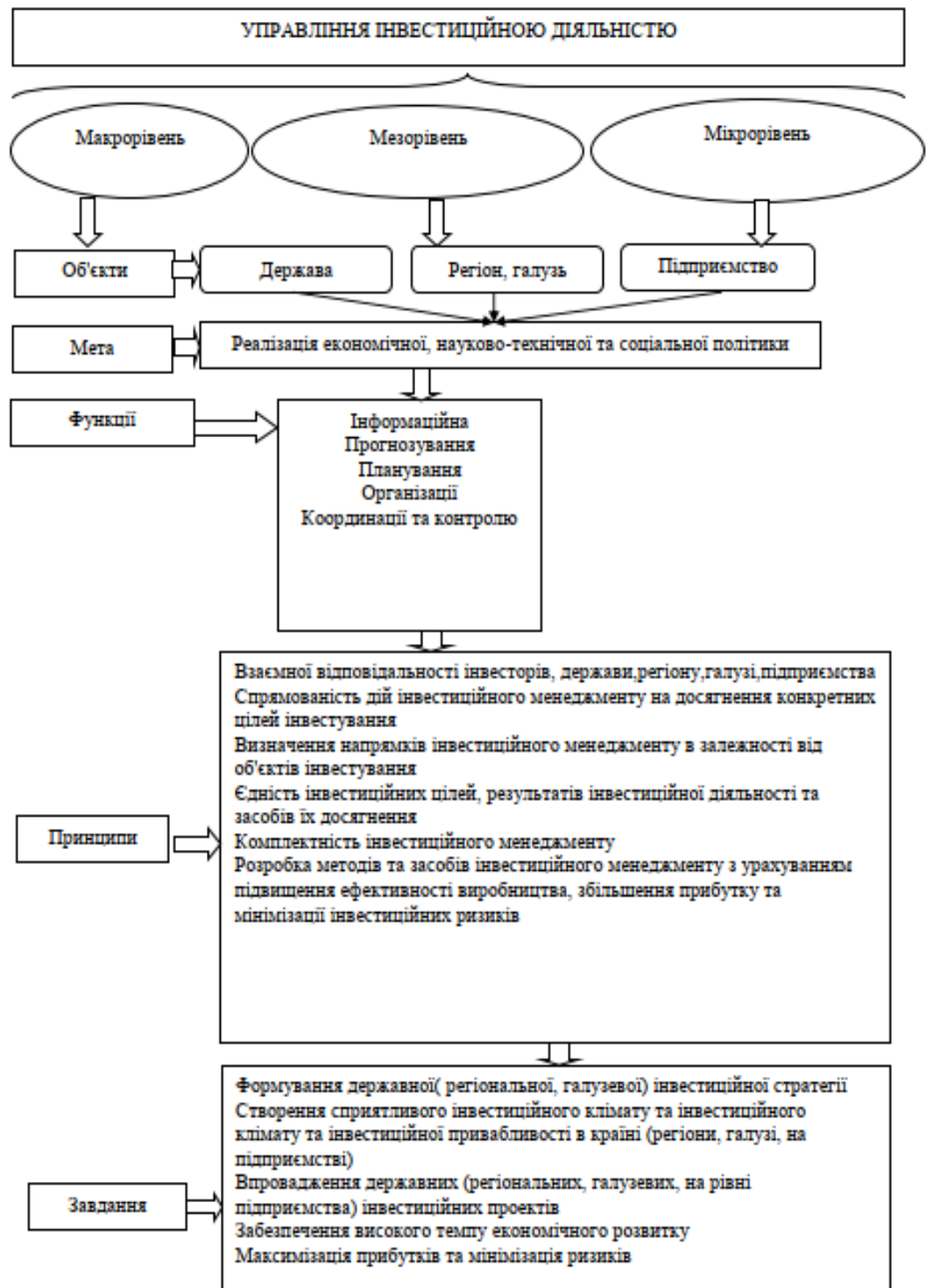


Рисунок 1.3 – Складові системи управління інвестиційною діяльністю

Джерело побудовано автором

Інвестиційні управлінські рішення в системі управління сільськогосподарським підприємством також охоплюють вибір оптимальних інвестиційних стратегій, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

Вони враховують потреби в модернізації технологій виробництва, впровадженні нових агротехнологій та збільшенні ефективності використання природних ресурсів. Для досягнення цих мет це вимагає детального аналізу ринкових умов, визначення конкурентних переваг підприємства, а також оцінку соціально-економічних та екологічних наслідків інвестиційних проектів.

Крім того, інвестиційні управлінські рішення передбачають планування капітальних вкладень в основні фонди, розробку і реалізацію фінансових стратегій для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства і збільшення його інвестиційної привабливості. Вони спрямовані на забезпечення стійкого розвитку агробізнесу, збільшення виробництва і конкурентоспроможності, а також підтримку економічного зростання в регіоні.

У сільському господарстві для прийняття рішень цілком обґрунтовано використовувати методи математичного програмування, зокрема багатокритеріальні задачі. Ці методи дозволяють вибирати оптимальні рішення серед багатьох альтернатив за різними критеріями, такими як максимізація прибутку, мінімізація транспортних витрат чи внесення добрив. Кожне управлінське рішення має бути оптимальним, ефективним і якісним, що означає досягнення найкращих результатів з урахуванням поставлених критеріїв оптимальності. Принцип оптимальності, запозичений з математичного програмування, полягає в порівняльній оцінці можливих альтернатив і виборі найкращого рішення для досягнення бажаних кінцевих результатів [13].

При прийнятті оперативних управлінських рішень у сільському господарстві особлива увага приділяється відповідним показникам витрат, які є ключовими у альтернативних варіантах управлінських рішень. Витрати, що виникають у зв'язку з кожною альтернативою, є актуальними та впливають на процес ухвалення рішення, оскільки вони можуть варіюватися в залежності від обраної альтернативи. У сільському господарстві виробничий процес характеризується різними технологічними етапами у рослинництві та тваринництві, які мають різну тривалість та вимагають спеціального

управлінського підходу. Наприклад, у рослинництві це можуть бути етапи обробітку ґрунту, посіву, догляду та збирання врожаю, тоді як у тваринництві це включає народження, відлучення, напування та сортування, кожен з яких має свої власні показники ефективності, що визначаються біологічними особливостями росту тварин і рослин. Розробка альтернативних управлінських рішень у вирощуванні сільськогосподарської продукції дозволяє вибрати оптимальний варіант із численних альтернатив за умови забезпечення ефективного поєднання матеріальних, трудових та інших ресурсів для кожного технологічного етапу та відповідної технологічної операції [14].

Тому управлінські рішення в господарюванні мають включати:

1) вибір технології вирощування сільськогосподарської продукції, так як у рослинництві це може включати різний обробіток ґрунту та вибір врожайних культур для сівоzmіни з метою поліпшення якості ґрунту, а у тваринництві - вибір оптимальних кормів та порід тварин для підвищення їх продуктивності;

2) управління виробничими витратами, що включає забезпечення матеріальними ресурсами через власні запаси та покупки (з урахуванням вартості насіння, добрив, кормів для тварин за різними параметрами), організацію робочої сили (включаючи штатних та сезонних працівників) та визначення непрямих виробничих витрат, а також використання різноманітних методів для розрахунку собівартості продукції;

3) ухвалення рішень щодо взаємодії з виробничим середовищем.

З урахуванням цього, вважається доцільним доповнити процес прийняття управлінського рішення етапом діагностики, що включає перевірку стану об'єкту управління за системою показників-індикаторів [15, с.96]. Цей етап спрямований на оптимізацію процесу отримання аналітичної інформації, необхідної для ефективного ухвалення управлінських рішень. Виконання діагностики дозволяє знизити ризики прийняття неякісних та неефективних рішень, що особливо важливо на стадії росту підприємств, коли часто потрібно приймати нетипові рішення в умовах невизначеності.

При виявленні процедурних відхилень та когнітивних впливів на формування рішення, рекомендується вжити корегувальних заходів відповідно до виявлених відхилень та впливів. У випадку відсутності впливів, можна приступати до ухвалення управлінського рішення.

Модель процесу прийняття управлінських рішень наведено на рис. 1.4.

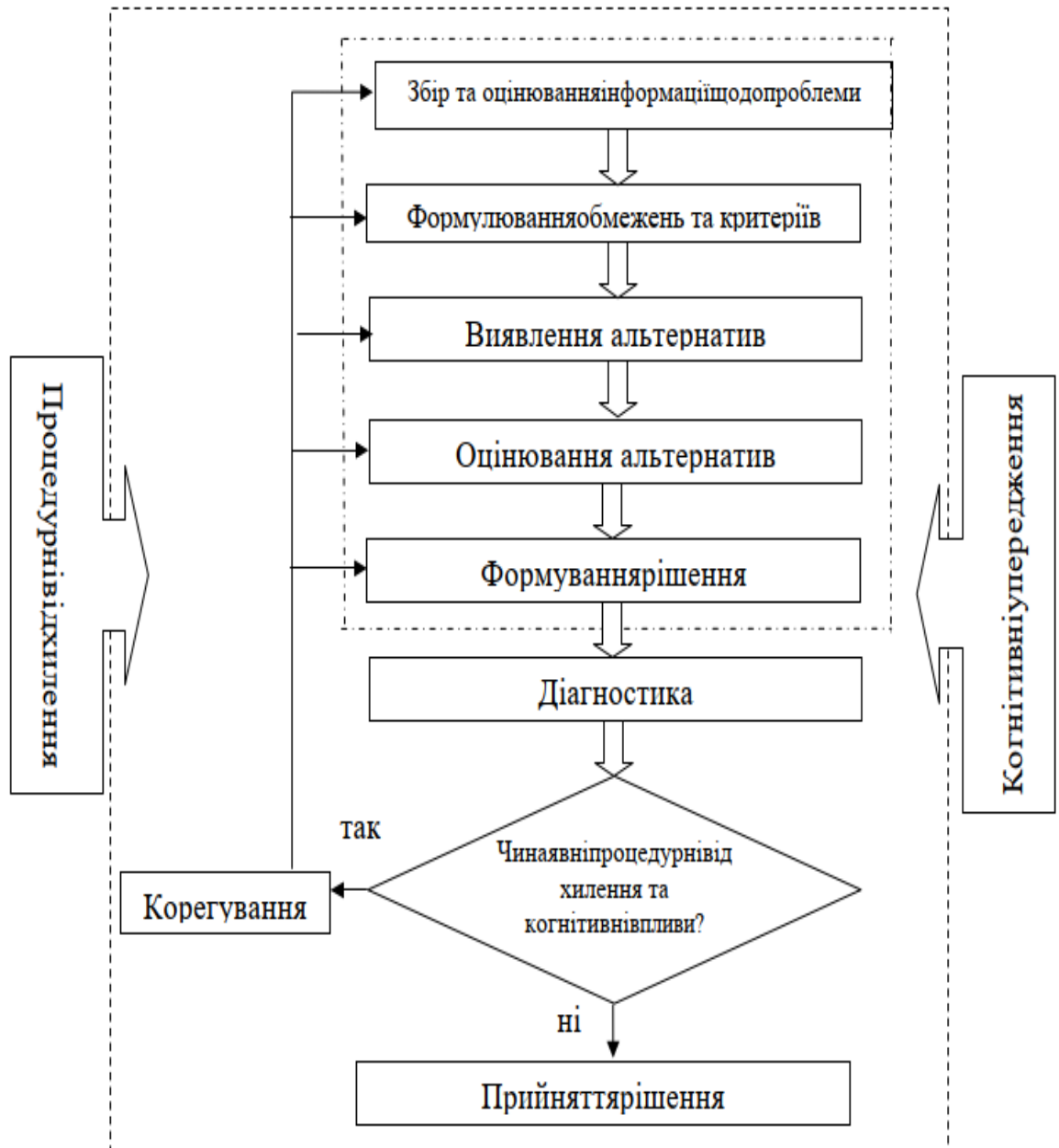


Рис. 1.4 - Модель процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором

Тому, у сільському господарстві розумне використання математичного програмування, зокрема багатокритеріальних задач, є важливим для вибору оптимальних рішень за різними критеріями, такими як максимізація прибутку, мінімізація транспортних витрат і внесення добрив. Кожне управлінське рішення повинне бути не лише оптимальним, але й ефективним та якісним, щоб відповідати системі встановлених критеріїв оптимальності.

Різноманітність управлінських рішень є моделлю, яка керує рухом корпоративних ресурсів і вимагає ефективного використання. В цьому контексті використання комп'ютерної техніки вважається найбільш ефективним і перспективним. Застосування інформаційних технологій та економіко-математичного моделювання при прийнятті рішень допомагає перетворити проект на практичну реалізацію завдань і забезпечити ефективне управління і контроль.

У цьому контексті інформаційні системи управлінського обліку виконують роль інформаційної служби, що сприяє стратегічному розвитку підприємства. Розглядаючи управлінський облік в рамках інформаційних систем, ми можемо сформулювати його основну функцію як комплексну інформаційну підтримку управління підприємством і водночас як інфраструктуру для прийняття оптимальних рішень та забезпечення ефективності підприємства.

1.3. Методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності

В управлінських рішеннях використовуються ключові методи, які сприяють їх прийняттю. Для успішного застосування цих методів необхідно чітко визначити мету, яка включає такі вимоги:

1. Наукова обґрунтованість: Розробка рішень повинна базуватись на об'єктивних закономірностях розвитку об'єкта управління, враховуючи технічні та інші аспекти його діяльності.

2. Цілеспрямованість: Кожне управлінське рішення повинно чітко спрямовуватись на досягнення стратегічного розвитку об'єкта управління, особливо в інвестиційній діяльності.
3. Правомірність: Всі прийняті рішення мають базуватись на відповідних правових нормах і законодавстві.
4. Оптимальність: Кожне рішення повинно відповідати критеріям економічної ефективності.
5. Своєчасність: Рішення має бути прийняте негайно в момент виникнення проблеми або необхідності управлінського втручання.
6. Системність: Рішення повинно ураховувати наслідки його реалізації в інших аспектах управлінської діяльності і забезпечувати стабільність функціонування організації.
7. Комплексність: Воно передбачає врахування всіх взаємозв'язків та взаємозалежностей у всій управлінській діяльності.

Ці методи забезпечують необхідність і ефективність у прийнятті управлінських рішень, сприяючи стабільному та стратегічному розвитку організації [16, 17, 18, 19, 20, 21].

Методи управлінських рішень охоплюють послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно виконати для вирішення проблем, що виникають у підприємства.

Сьогодні в науковому управлінні дедалі більше акцентує увагу на зменшенні суб'єктивності у процесі прийняття рішень та підвищенні його наукової обґрунтованості. Розробляються нові передові підходи та методи, спрямовані на систематизацію та аналіз альтернатив. Ці методи базуються на використанні моделей, що дозволяють об'єктивно оцінити різні варіанти управлінських рішень.

«Термін «модель» має досить багато різноманітних трактувань. Зокрема, дане поняття розглядається із таких точок зору:

— зразок, що відтворює, імітує будову і дію якого-небудь об'єкта, використовується для одержання нових знань про об'єкт;

- уявний чи умовний образ якого-небудь об'єкта, процесу або явища, що використовується як його «представник»;
- зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось;
- система математичних залежностей або програм, що відображає суттєві властивості об'єкта, процесу чи явища, які вивчаються» [22].

Варто погодитися із класифікацією основних концептуальних моделей процесу прийняття управлінських рішень, що була запропонована багатьма науковцями. Їх узагальнення наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 -. Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: [23]

Зокрема, вчені виділяють такі основні концептуальні моделі, за допомогою яких може описуватися процес прийняття управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві:

- «нормативні: описують стратегію поведінки при виробленні рішення, яка орієнтується на заданий критерій» [24, с. 30];
- «дескриптивні: призначенні для описання та пояснення явищ, які фактично спостерігаються або для прогнозування цих явищ» [25];

— «індуктивні: будуються на основі узагальнення спостережень за одиничними частковими фактами, що вважаються важливими для прийняття управлінського рішення»;

— «дедуктивні: базуються не на аналізі конкретних фактів, а на спрощеній системі гіпотетичних ситуацій» [26, с. 87];

— «проблемно-орієнтовані: будуються на зануренні нових методів моделювання, що застосовуються до певної проблемної ситуації прийняття рішення;

— моделі рішення: розробляються з розрахунком можливостей проведення експериментів з ними, а також можливостей сучасних управлінських технологій і на- правленні на вирішення найважливіших управлінських задач» [27];

— одно-періодні: ґрунтуються на припущенні, що сума оптимальних одиничних рішень в окремі періоди прийняття рішень також дають оптимальне рішення;

— багато-періодні: припускають комплексне рішення управлінської проблеми з урахуванням усього періоду прийняття управлінського рішення [3, с. 88];

— одно-цільові: мають чітко визначену ціль, до досягнення якої прагне організація, або декілька цілей, агрегованих у вигляді одного комплексу цілі;

— багатоцільові: припускається стремління до досягнення декількох незалежних цілей, які не зводяться до однієї комплексної [26, с. 25];

— детерміновані: результати на виході однозначно визначаються управлінською дією;

— стохастичні: при зазначенні на в ході моделі певної сукупності значень на її виході можуть бути отри- манні різноманітні результати у залежності від дії випадкового фактору [25, с. 25].

Зазначимо, що кількість можливих управлінських моделей може бути такою великою, як і кількість проблем, для вирішення яких вони передбачені. Найбільш поширеними з них є моделі управління запасами, масового

обслуговування, лінійного, нелінійного і динамічного програмування, графічні та аналітичні моделі економічного аналізу, сітьові моделі, математичні моделі урахування фактору часу, ризику тощо [28, с. 239].

Кожна з цих моделей спрямована на вирішення певних проблемних елементів, що можуть виникнути на підприємстві під час його діяльності.

Зокрема, модель управління запасами спрямована на забезпечення найвищого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утримуванням запасів. Ефективність використання запасів впливає на стан і динаміку активів підприємства, їх оборотність і рентабельність, а структура джерел та умови фінансування запасів — на рівень фінансової стійкості підприємства [29, с. 62]. Як найбільш доступний метод моніторингу товарних запасів підприємства може бути використаний логістичний підхід, що базується на класифікації товарообігу і товарних запасів, вимірюваних в одиницях реалізації або запасу (ABC-аналіз), та їх класифікації за структурою споживання (XYZ-аналіз) [10, с. 315].

Моделі економічного аналізу включають у себе моделі для визначення умов беззбитковості, забезпечення заданого прибутку або рентабельності, моделі граничного аналізу тощо. Вони дозволяють виявити вплив структури собівартості, цін, інфляції, обсягів виробництва та інших факторів на результати господарської діяльності [30, с. 242].

У процесі оцінки інвестиційної привабливості підприємства все більше набуває використання модель лінійного програмування, що є однією із найрозвиненіших галузей математичного програмування та теорії оптимізації. Методи розв'язування лінійного програмування: метод потенціалів, симплекс та двоїстий [31, с. 79].

Моделі з урахуванням фактору часу дозволяють врахувати економічну нерівнозначність різночасних витрат і результатів. Якщо варіанти рішень відрізняються терміном здійснення, то для їх оцінки необхідно використовувати фактор часу, тому що некоректно порівнювати гроші в різні відрізки часу без їх приведення до якогось моменту [30, с. 305].

Отже, створення моделей є необхідною складовою сучасного управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень. Вони допомагають вдосконалити систему управління підприємством в цілому і прямо впливають на його прибутковість та конкурентоспроможність. Різноманітні моделі, що базуються на технологічних та аналітичних підходах, дозволяють ефективно розв'язувати різноманітні управлінські завдання, забезпечуючи обґрунтованість у прийнятті рішень та мінімізацію впливу суб'єктивних факторів. Отже, розробка моделей та моделювання є актуальним напрямом досліджень, який вимагає подальшого аналізу та уваги.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ

2.1. Організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» було зареєстровано 3 жовтня 1993 року як мале Приватне Підприємство ФІРМА «ЕРІДОН», з якого і почалась історія успіху компанії «ЕРІДОН». Сьогодні «ЕРІДОН» – є найбільшою компанією, що з продажу засобів захисту рослин, імпортного насіння та добрива, яка займає близько третини українського ринку насіння і ЗЗР.

За організаційно-правовою формою ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» є товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса: Україна, 08467, Київська обл., Переяслав-Хмельницький р-н, село Чопилки, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 35

Розмір статутного капіталу ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» складає 3739293453,00 грн. Статутний фонд господарства сформовано на основі внесків кожного учасника. Ось деталі щодо розподілу внесків і відповідних часток власності:

1. Олег Сергійович Кролевець:

- Вніс до статутного фонду: 1,074,000,000.00 грн
- Володіє часткою: 69.77%

2. Сергій Вікторович Кролевець:

- Вніс до статутного фонду: 461,793,453.00 грн
- Володіє часткою: 30.00%

3. Інший учасник:

- Вніс до статутного фонду: 3,500,000.00 грн
- Володіє часткою: 0.23%

Цей розподіл показує внесок кожного з учасників у статутний фонд та їхню відповідну частку власності в господарстві.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Крім того, компанія займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід і обробленням насіння для відтворення.

Додаткові напрямки діяльності включають:

- Оптову торгівлю цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.
- Оптову торгівлю сільськогосподарськими машинами й устаткуванням.
- Оптову торгівлю хімічними продуктами.
- Роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
- Управління складським господарством.
- Транспортне оброблення вантажів і інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.
- Оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.
- Виробництво олії та тваринних жирів.

Цей широкий спектр діяльності дозволяє компанії працювати в різних сегментах агропромислового комплексу та забезпечувати різноманітні потреби своїх клієнтів у сільському господарстві та торгівлі продуктами харчування.

Керівником ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» є Грязнов Сергій Олексійович, який також є його засновником і має прямий вирішальний вплив, який діє згідно уставу підприємства.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» є частиною групи компаній «ЕРІДОН». Група «ЕРІДОН» включає в себе кілька підприємств, кожне з яких спеціалізується на різних аспектах аграрного бізнесу. Зокрема:

1. ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»:

- Спеціалізується на дистрибуції засобів захисту рослин.
- Займається продажем насіння та добрив.

2. «Ерідон-Тех»:

- Дистриб'юція сільськогосподарської техніки та запчастин.

3. «Ерідон-Буд»:

- Виконує функції генерального підрядника.
- Надає інжинірингові послуги.
- Постачає обладнання для виробництва комбікормів.
- Здійснює монтаж та сервісне обслуговування обладнання.
- Обладнує молочно-товарні ферми, системи дощування та зрошення.
- Постачає стійлове та транспортне обладнання.
- Пропонує готові рішення для зберігання зерна.

4. Виробничі підприємства:

- Роботизована молочно-товарна ферма.
- П'ять агропромислових господарств.
- Насіннєвий завод.

Таким чином, група компаній «ЕРІДОН» охоплює широкий спектр діяльності у сфері сільського господарства, починаючи від дистрибуції продукції і техніки, і закінчуючи наданням інжинірингових послуг та виробництвом насіння і молока.

Структуру ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» наведено на рис. 2.1.

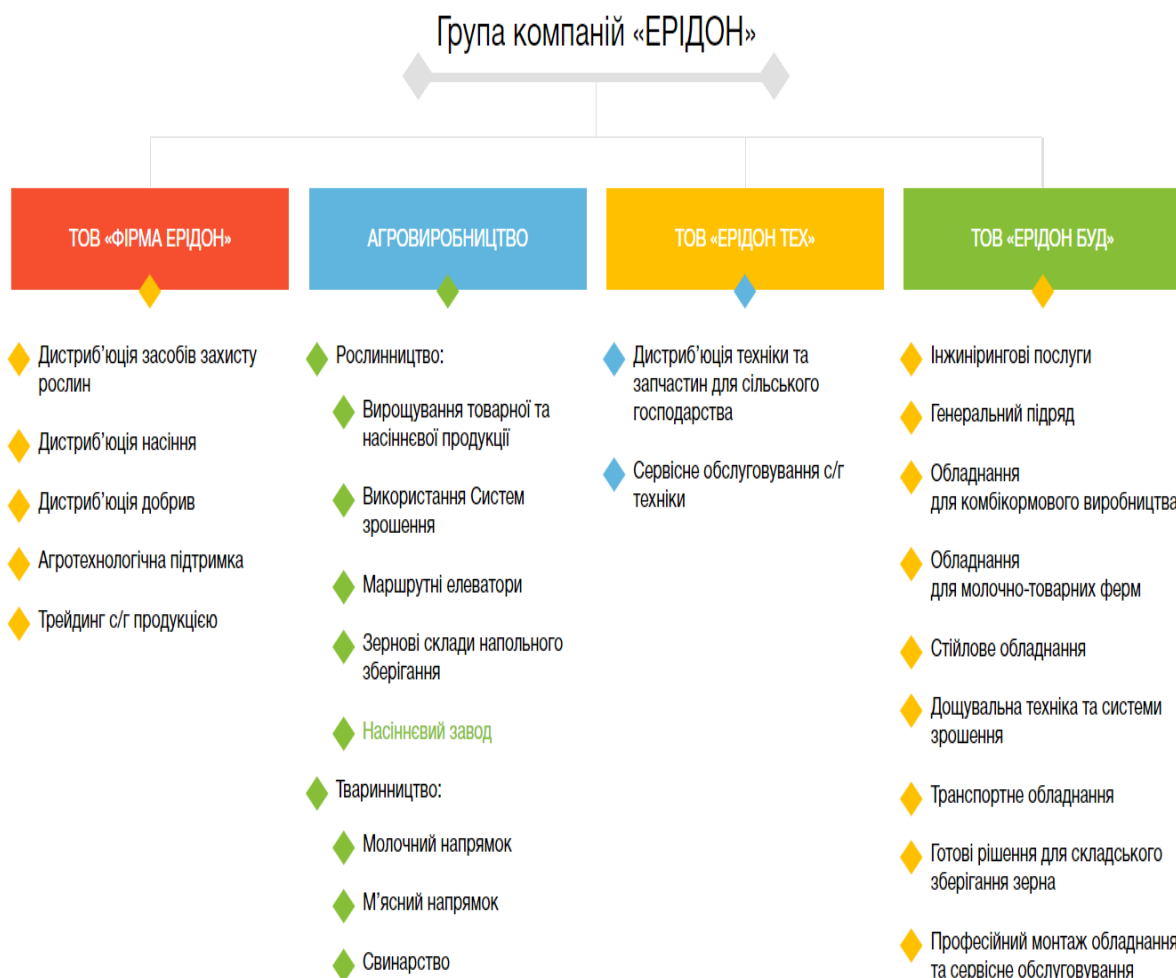


Рисунок 2.1 – Місце ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» в структурі групи компаній «ЕРІДОН»

Джерело: офіційний сайт ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [32]

Виробництво насіння в компанії «ЕРІДОН» є вичерпним та всебічним процесом, який включає всі необхідні етапи для забезпечення високоякісного кінцевого продукту. Цей процес починається з розробки та створення гібридів, супереліт та елітного насіння. Після цього насіннєвий матеріал проходить через всі стадії заводського оброблення, яке включає очищення, сортування, обробку та фасування.

Центром цього виробничого процесу є насіннєвий завод компанії «ЕРІДОН», розташований у селі Почуйки, Попільнянського району, Житомирської області. Завод, який був введений в експлуатацію у 2009 році, є передовим об'єктом з високим рівнем автоматизації та комп'ютеризації на

кожному етапі виробництва. Завдяки цьому забезпечується висока точність та ефективність у обробці насіннєвого матеріалу.

Щоденна виробнича потужність заводу становить 240 тонн, що дозволяє компанії задовольняти великі обсяги попиту на високоякісне насіння. Завод також оснащений сучасними сховищами, які можуть одночасно зберігати до 6 тисяч тонн насіннєвого матеріалу у спеціалізованих силосах. Це забезпечує оптимальні умови зберігання, зберігаючи високу якість та життєздатність насіння.

Комплексний підхід до виробництва насіння включає не лише технічні аспекти, але й строгий контроль якості на кожному етапі. Це гарантує, що кожна партія насіння, яка виходить з заводу, відповідає найвищим стандартам якості та надійності. Завдяки таким підходам компанія «ЕРІДОН» зміцнила свою позицію на ринку як надійний постачальник високоякісного насіння для сільськогосподарських потреб.

Компанія «ЕРІДОН» обробляє значну площу сільськогосподарських земель, яка становить 39 тисяч гектарів. На цих полях вирощуються різноманітні культури, включаючи кукурудзу, соняшник, яру та озиму пшеницю, ярий та озимий ячмінь, горох, сою, ріпак та інші. Це забезпечує широкий асортимент продукції, що сприяє стабільному розвитку компанії та її впливу на ринку.

Загальні елеваторні потужності підприємства групи компаній «ЕРІДОН» перевищують 30 тисяч тонн. Проте компанія не має окремого елеваторного бізнесу, що свідчить про її спеціалізацію на інших аспектах аграрного виробництва.

Компанія також активно співпрацює з сертифікованими працівниками в рамках програми «Культиварій», що забезпечує високий рівень професіоналізму та якості у всіх напрямках діяльності.

Досягнення компанії «ЕРІДОН» визнані на національному рівні. У 2017 році компанія зайняла 39-те місце в рейтингу ТОП 100 найбільших підприємств України. Це свідчить про її високу успішність та значний вплив на економіку

країни. У 2014 році «ЕРІДОН» було визнано лідером у номінації «Краща компанія-дилер у сфері ресурсного забезпечення», що підтверджує її ефективність та професіоналізм у цій сфері.

Компанія також включена в рейтинг ТОП 100 латифундистів України, що підтверджує великий обсяг земельних ресурсів, яким вона володіє, та її визнання серед найбільших землевласників країни.

Ці досягнення підкреслюють стабільність, ефективність та високий рівень професіоналізму компанії «ЕРІДОН» у різних аспектах її діяльності, включаючи виробництво насіння та управління земельними ресурсами.

Місія компанії «ЕРІДОН» полягає в сприянні розвитку аграрного потенціалу України. Компанія забезпечує технології вирощування, які дозволяють отримувати максимальну врожайність та високу якість сільськогосподарських культур. «ЕРІДОН» прагне бути надійним партнером для всіх сільськогосподарських виробників України, підтримуючи їх у досягненні найкращих результатів у аграрному секторі [32].

Компанія «ЕРІДОН» пропонує сільськогосподарським виробникам не лише високоякісні продукти для агровиробництва, але й ефективні фінансові рішення для взаємовигідного партнерства та прагнемо надавати клієнтам значну фінансову підтримку та можливості для розвитку.

Пропозиції охоплюють широкий спектр, що дозволяє задовольнити потреби агропідприємств будь-яких типів і розмірів. Це забезпечує кожному клієнту можливість отримати найоптимальніші умови для свого бізнесу.

Для досягнення цієї мети всі ресурси та процеси спрямовуються на задоволення інтересів та вирішення проблем клієнтів. Пропонуються оптимальні умови співпраці, що дозволяють заощаджувати на витратах і забезпечують високу якість використовуваних ресурсів. Таким чином, «ЕРІДОН» допомагає агровиробникам досягати кращих результатів, підвищуючи ефективність та рентабельність їхньої діяльності.

Метою діяльності компанії «ЕРІДОН» є «Бути лідером на ринку комплексного забезпечення аграрних виробників України. Йти вперед шляхом

постійного удосконалення та інновацій» [32].

Компанія «ЕРІДОН» демонструє значні зусилля в розвитку як рослинницької, так і тваринницької галузей, приділяючи особливу увагу м'ясному та молочному напрямкам. Завдяки використанню сучасних технологій, компанія досягає високої продуктивності та ефективності в своїй діяльності.

Крім того, «ЕРІДОН» активно інвестує у розвиток та покращення соціальної інфраструктури в майже 50 населених пунктах. Ці інвестиції спрямовані на створення та підтримку понад тисячі робочих місць, що є важливим фактором для економічного зростання та підвищення добробуту місцевих громад. Завдяки цим зусиллям, компанія сприяє стабільному розвитку агропромислового комплексу України, забезпечуючи сталий економічний розвиток регіонів та підтримуючи аграрний сектор країни в цілому (Рис. 2.2).

Цей підхід дозволяє «ЕРІДОН» не лише зміцнювати свої позиції на ринку, але й робити значний внесок у соціально-економічний розвиток країни. Інвестиції в сучасні технології та інфраструктуру, а також підтримка місцевих громад, свідчать про прагнення компанії до довгострокового успіху та відповідального ведення бізнесу.

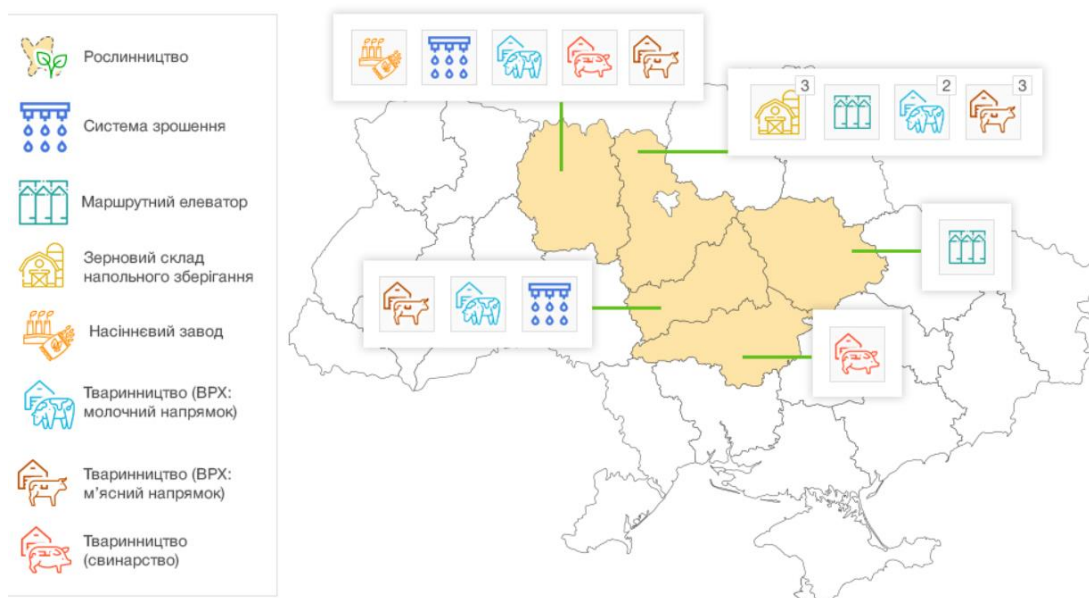


Рисунок 2.2 – Територіальний розподіл з розміщення виробничих підприємств та групи компаній «ЕРІДОН» на території України

Джерело: [32].

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» є офіційним дистриб'ютором відомих міжнародних виробників. Компанія пропонує широкий асортимент засобів для захисту рослин, які включають препарати для профілактики хвороб, боротьби з шкідниками та підвищення імунітету сільськогосподарських культур. Серед них наявні засоби для таких культур, як кукурудза, соняшник, ріпак, сорго, цукровий буряк, ячмінь, жито, овес, гречка, пшениця, рис та інші [33].

Крім того, компанія самостійно здійснює вирощування насіння основних сільськогосподарських культур. Всі насінневі матеріали проходять обробку, доопрацювання та фасування на їх власному заводі. Цей процес гарантує високу якість продукції, доступну для клієнтів компанії.

Крім того, «ФІРМА ЕРІДОН» співпрацює з такими світовими лідерами, як Limagrain, Euralis, Monsanto, Pioneer, RAGT, DSV, SES Vanderhave, Syngenta та інші. Це партнерство дозволяє компанії забезпечувати сільськогосподарські підприємства передовими технологіями та ефективними рішеннями для вирощування культур.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має добре організовану лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує ефективність у всіх аспектах його діяльності. Кожен відділ має чітко визначені обов'язки і відповідальність за конкретні завдання, що сприяє оптимізації управлінських процесів, швидкому прийняттю рішень і підвищенню продуктивності праці.

Згідно з рисунком 2.3 організаційної структури ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», компанія використовує лінійно-функціональну модель управління. Особливу увагу приділяють людським ресурсам, оскільки їх відбір вимагає уважного підходу, враховуючи наукову специфіку господарської діяльності підприємства. Підбір персоналу здійснюється з урахуванням наукових досягнень та фахових якостей кандидатів, оскільки кожен співробітник має значний внесок у досягнення загальної мети підприємства.

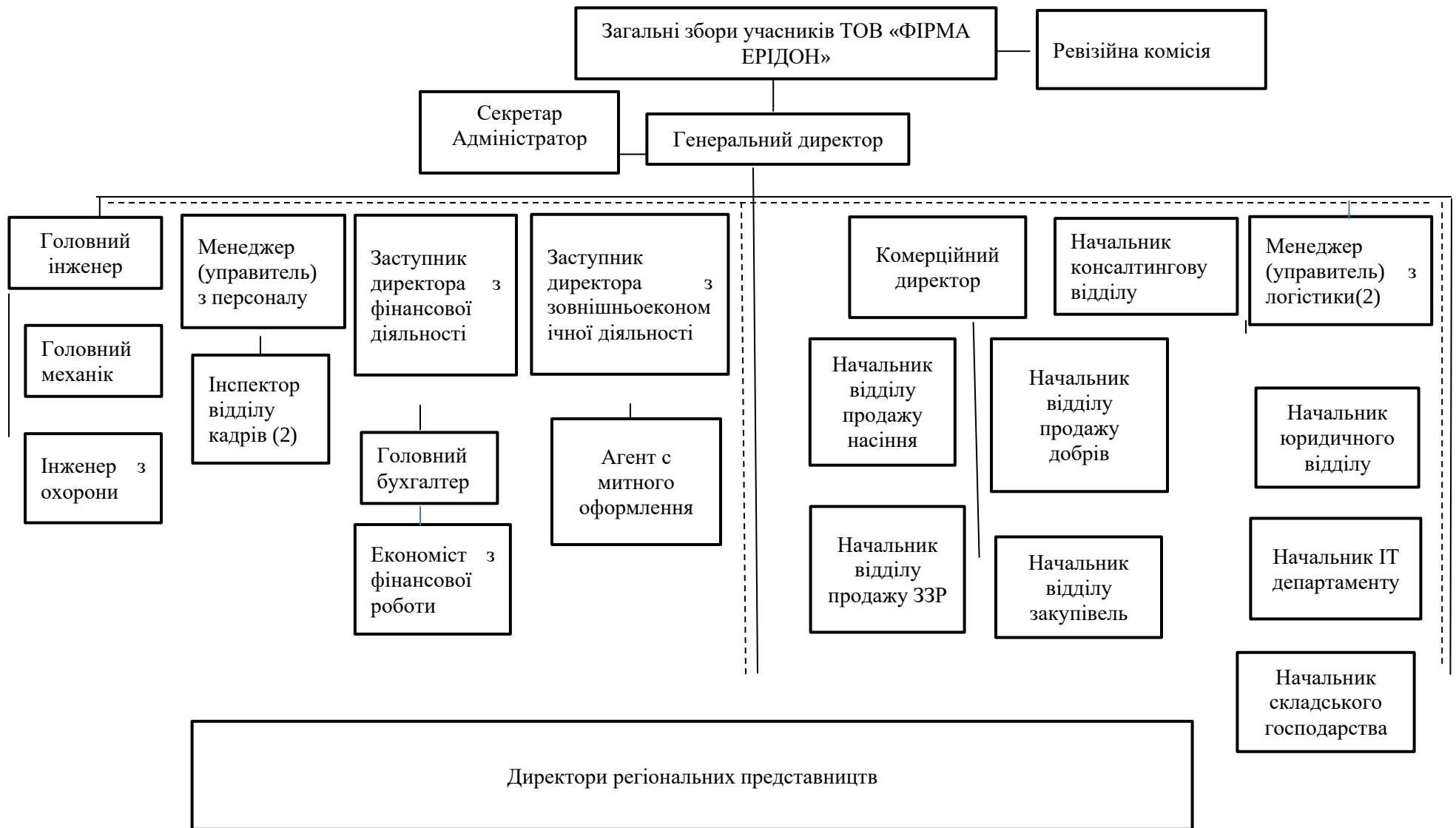


Рисунок 2.3. - Організаційна структура управління ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»

Джерело: складено автором згідно штатного розкладу

Управління підприємством ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» зосереджено на ефективному керівництві через генерального директора, який відповідно до статуту визначає стратегічні напрямки компанії. Організаційна структура підприємства, яка представлена на рисунку 2.3, сприяє активній взаємодії між різними відділами для досягнення високих показників продуктивності та ефективності в усіх аспектах діяльності.

Зокрема, взаємодія з виробничим відділом дозволяє підприємству адаптувати виробничі процеси та плани до змін на ринку та потреб споживачів. Взаємодія з відділом постачання та логістики спрямована на оптимізацію ланцюга постачання, включаючи управління попитом, зберіганням і логістичними процесами. Фінансовий відділ використовує результати маркетингових досліджень для розробки бюджетних стратегій та управління фінансовими ризиками, що є ключовими аспектами фінансового здоров'я компанії.

Ця структура дозволяє ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ефективно відповідати на виклики ринкового середовища, забезпечуючи стабільний розвиток і зміцнення своєї конкурентоспроможності в секторі агропромислового комплексу.

2.2. Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства

Для подальшого аналізу основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» буде використана його фінансова звітність. Ця звітність охоплює систему показників, що відображають фінансовий стан підприємства на звітну дату, а також результати його діяльності за відповідний звітний період.

За допомогою фінансової звітності можна провести детальний аналіз фінансової стійкості, прибутковості та ефективності управління ресурсами

підприємства. Це дозволяє не лише оцінити фінансові результати компанії, а й зробити відповідні висновки для покращення стратегій управління та розвитку бізнесу.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» наведено в Табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних економічних показників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», 2020-2022 рр.

Показник	По роках, тис. грн.			2022 / 2020 рр.,	
	2020р.	2021р.	2022р.	Абс.	%
Чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	15329045,0	26580662,0	20635266,0	5306221,0	34,6
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	13888769,0	25150885,0	18046427,0	4157658,0	29,9
Валового прибутку (збитку), тис. грн	1440276,0	1429777,0	2588839,0	1148563,0	79,7
Чистого прибутку (+), збитку (-), тис. грн	480132,0	313502,0	184399,0	-295733,0	-61,6
Основних фондів	24428,5	74551,0	111260,5	86832,0	355,5
Обсягу загальних земельних площ, га	88839	88839	88839	0	0
Середньосписочної кількості працівників, які зайняті в с/г, осіб	250	255	236	-14	-5,6
Розрахунок показників розподілу валового прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	951,9	825,5	1496,6	544,7	57,2
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	601,7	491,9	992,1	390,4	64,9
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	288,6	250,4	531,1	242,5	84,0
Розрахунок показників розподілу чистого прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	951,9	825,5	1496,6	544,7	57,2
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	601,7	491,9	951,6	349,9	58,2
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	288,6	250,4	510,3	221,7	76,8
Рівень рентабельності с/г, %	51,4	54,5	55,7	4,3	8,3

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

На основі поданих даних у таблиці 2.1 можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансового стану ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Перше, зростання валового прибутку до 2,6 млн грн у 2022 році свідчить про позитивні тенденції у виробничій діяльності підприємства. Це може бути результатом ефективного управління витратами та оптимізації виробничих процесів.

Друге, спад чистого прибутку до 184 тис. грн у 2022 році порівняно з попереднім роком вказує на збільшення витрат, які можуть бути пов'язані з інвестиційними витратами або змінами в ринковій кон'юктурі. Для забезпечення стабільного фінансового положення в майбутньому важливо уважно керувати цими витратами і шукати нові шляхи для підвищення прибутковості.

Третє, збільшення основних фондів на 355,5% за два роки свідчить про амбітну стратегію розвитку компанії. Інвестиції у модернізацію виробничих потужностей можуть стати ключовим фактором для зміцнення позицій на ринку і забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому.

Загалом, ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має певні позитивні тенденції у виробництві та інвестиціях, проте варто уважно моніторити фінансові показники та приймати рішення, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення прибутковості в середньостроковому перспективі.

Для глибшого розуміння позиції ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» на ринку і визначення її частки важливо детально проаналізувати показники її ринкової активності, що відображені в Таблиці 2.2. Цей аналіз дозволить оцінити, наскільки ефективно підприємство працює на ринку, як вона конкурує з іншими учасниками, і які стратегічні кроки можуть бути вжиті для зміцнення її позицій. Показники ринкової активності, такі як обсяги продажів, динаміка збуту, частка ринку і рентабельність, є ключовими для формулювання стратегії подальшого розвитку і визначення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.2. - Аналіз показників ринкової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», 2020-2022 р.р.

Показники	По роках			2022 рік/2020 року	
	2020р.	2021р.	2022р.	Абс. відх.	у%
Статутного капіталу, тис.грн	3739293,45	3739293,45	3739293,45	-	-
Додатково вкладеного капіталу, тис.грн	5000,0	5000,0	5000,0	-	-
Резервного капіталу, тис.грн	0	0	0	-	-
Рентабельності власного капіталу, %	-	65,3	23,2	0,92	4,40
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	998,2	937,5	642,7	23,20	-
Оборотність робочого капіталу	64,8	42,2	24,7	-355,50	-35,61

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Аналізуючи показники ринкової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період з 2020 по 2022 роки, можна відзначити кілька ключових тенденцій. Статутний капітал компанії залишався стабільним протягом усього періоду спостереження, що свідчить про його надійність і необхідну базу для фінансових операцій. Додатковий вкладений капітал також залишився незмінним, відображаючи консервативний підхід до фінансових ресурсів.

На фоні стабільності статутного капіталу та додаткових вкладень, які залишилися незмінними протягом трьох років, варто звернути увагу на різке зниження рентабельності власного капіталу з 65,3% до 23,2% з 2021 по 2022 рік. Це може свідчити про зростання витрат або зниження доходів підприємства в порівнянні з вкладеними коштами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також показав падіння на 23,2% протягом аналізованого періоду. Це може вказувати на зменшення фінансової стійкості підприємства, оскільки менше активів покриваються власним капіталом, що може збільшувати ризики при

зовнішніх фінансових труднощах або непередбачуваних витратах.

Негативна динаміка оборотності робочого капіталу на 355,5% показує неефективне управління оборотними активами, що може вплинути на ліквідність і загальну фінансову стійкість підприємства. Це вимагає вжиття заходів для зменшення оборотних циклів і оптимізації управління фінансовими ресурсами для досягнення більш стабільних результатів.

Таблиця 2.3. - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за 2020-2022 р.р.

Показники	По роках, тис.грн			Відхилення 2022/2020 р.р.	
	2020р.	2021р.	2022р.	Абс.	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15329045,0	26580662,0	20635266,0	5306221,0	34,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13888769,0	25150885,0	18046427,0	4157658,0	29,94
Валовий прибуток	1440276,0	1429777,0	2588839,0	1148563,0	79,75
Адміністративні витрати	48026,0	78392,0	93694,0	45668,0	95,09
Витрати на збут	406355,0	693061,0	1323026,0	916671,0	225,58
Фінансовий результат від операційної діяльності	824491,0	729688,0	766589,0	-57902,0	-7,02
Чистий фінансовий результат (прибуток/збуток)	480132,0	313502,0	184399,0	-295733,0	-61,59

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період з 2020 по 2022 роки відображає динаміку ключових показників, яка варіювалася протягом цього часу. Чистий дохід від реалізації продукції зрос на 34,62%, що свідчить про збільшення обсягів продажу компанією. Однак собівартість реалізованої продукції також значно зросла на 29,94%, що вказує на збільшення витрат на виробництво товарів і послуг.

Валовий прибуток за цей період зрос на 79,75%, що свідчить про ефективне керування виробничими процесами і збільшення маржинальності продукції. Однак адміністративні витрати зросли на 95,09%, а витрати на

збут збільшилися на 225,58%, що вказує на зростання загальних управлінських витрат і зусиль у збутовій діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав зниження на 7,02%, що може бути наслідком збільшення загальних витрат у порівнянні з доходами. Чистий фінансовий результат показав суттєве зменшення на 61,59%, що свідчить про скорочення прибутку відносно обсягів реалізації у 2022 році порівняно з 2020 роком. Такі зміни в фінансових показниках вимагають уваги та можливих коректив у стратегії управління вартісними і витратними компонентами діяльності компанії.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за 2020-2022 р.р. наведено на рис 2.4.

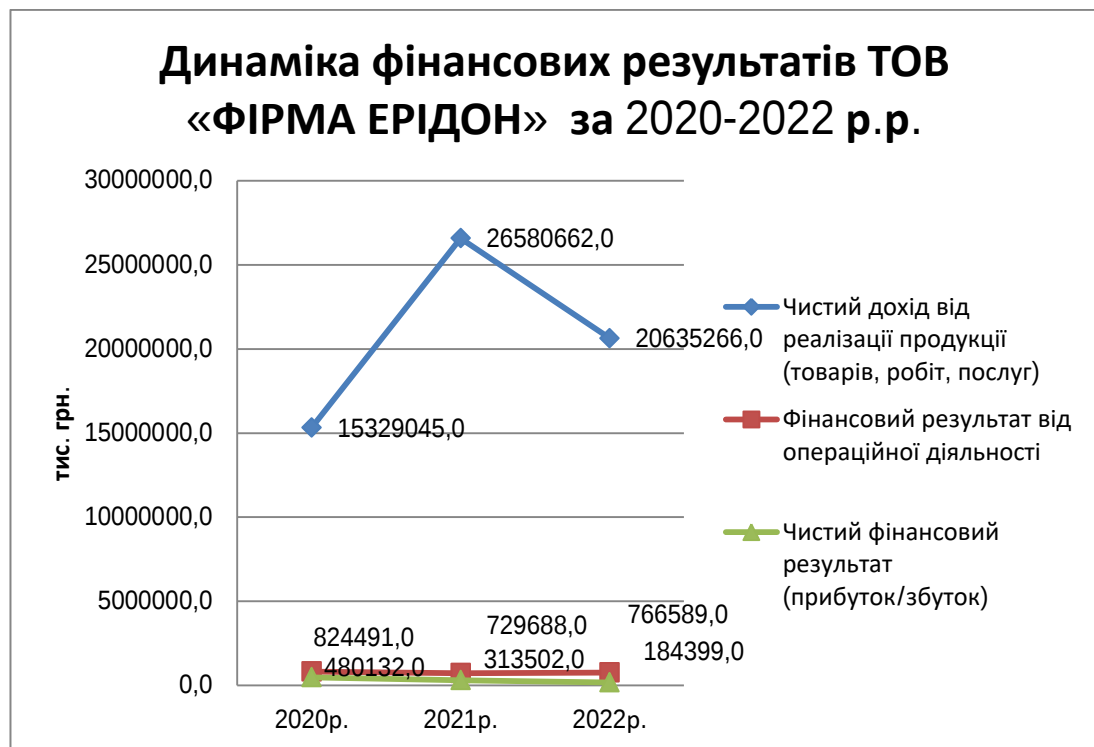


Рисунок 2.4. - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за 2020-2022 р.р.

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Додатково, аналізуючи таблицю 2.4 з показниками рентабельності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період з 2020 по 2022 роки, можна визначити, що

валовий прибуток значно зрос у 2022 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про успішне збільшення прибутковості виробничих операцій.

Адміністративні витрати також зросли на 95,1%, що може бути зумовлено розширенням бізнесу або зростанням загального обсягу операцій. Збитки від операційної діяльності зменшилися у 2022 році, що є позитивним сигналом і може вказувати на оптимізацію внутрішніх процесів і управлінських рішень. Однак чистий фінансовий результат показав значне зменшення у 2022 році, що може бути результатом збільшених фінансових витрат або інших зовнішніх факторів, впливаючих на фінансову стабільність компанії.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», 2020-2022 р.р., %

Показники	Період, рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абс.	%
Рентабельність капітала (активів) ROA	5,7	2,5	1,8	-3,9	-68,42
Рентабельність власного капіталу ROE (return on equity)		65,3	23,2	23,2	-
Рентабельність оборотних активів	5,7	2,6	1,8	-3,9	-68,42
Рентабельність загальних активів ROTA	10,5	6,2	7,9	-2,6	-24,76
Рентабельність діяльності (Чиста маржа) NPM	3,1	1,2	0,9	-2,2	-70,97

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Аналізуючи таблицю з рентабельністю діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період з 2020 по 2022 роки, можна зробити кілька висновків.

Перш за все, рентабельність капітала (ROA) і рентабельність оборотних активів показали значне зниження у 2022 році порівняно з 2020 роком. ROA скоротилася з 5,7% до 1,8%, а рентабельність оборотних активів з 5,7% до 1,8%. Це свідчить про меншу ефективність використання активів компанією

у нових умовах.

Рентабельність власного капіталу (ROE) залишилася стабільною на рівні 23,2% у 2021 і 2022 роках, що може свідчити про добру керованість капіталом підприємства, але потребує подальшого аналізу щодо чинників, що впливають на зниження ROA і ROE.

Рентабельність діяльності (чиста маржа, NPM) також показала суттєве зменшення з 3,1% у 2020 році до 0,9% у 2022 році. Це може вказувати на зростання витрат або зниження прибутковості виробничих операцій підприємства.

У цілому, попри стабільність деяких показників, таких як ROE, загальна тенденція показує зниження рентабельності важливих фінансових показників, що вимагає уваги та можливих корекційних заходів для підвищення ефективності управління ресурсами і збільшення прибутковості підприємства.

Отже, за період з 2020 по 2022 роки рентабельність діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» виявила тенденцію до зниження. Незважаючи на стабільність рентабельності власного капіталу, загальні показники ROA, ROE, рентабельність оборотних активів і чиста маржа показали відхилення у негативному напрямку. Це свідчить про необхідність удосконалення стратегій управління активами та оптимізації виробничих процесів для підвищення фінансової стійкості і прибутковості підприємства в майбутньому.

Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» буде неповним без врахування показників його ділової активності. Для цього необхідно провести детальний аналіз показників ділової активності компанії, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», 2020-2022 р.р., %

Показник	Рік, %			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абс.	%
Оборотність загальних активів	2,9	2,6	1,8	-1,1	-37,93
Оборотність робочого капіталу	64,8	42,2	24,7	-40,1	-61,88
Оборотність дебіторської заборгованості	6,3	5,6	4,4	-1,9	-30,16

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Показники ділової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період з 2020 по 2022 роки демонструють негативну динаміку. Оборотноість загальних активів зменшилася з 2,9% у 2020 році до 1,8% у 2022 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів компанії. Аналогічно, оборотноість робочого капіталу знизилася на 61,88%, що вказує на проблеми з управлінням робочим капіталом та його використанням. Оборотноість дебіторської заборгованості також зменшилася з 6,3% до 4,4%, що може свідчити про подовження термінів оплати заборгованостей від клієнтів.

Загалом, така динаміка свідчить про погіршення ефективності управління активами та ресурсами ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Це сигналізує про необхідність вжиття заходів для підвищення операційної ефективності та оптимізації управління ресурсами, щоб покращити фінансові показники компанії в майбутньому.

Загальний аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період 2020-2022 років показує неоднозначні результати. Хоча чистий дохід від реалізації продукції зріс на 34,62%, досягнувши 20,635 мільйонів гривень у 2022 році, собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла на 29,94%, що обмежує зростання валового прибутку. Незважаючи на збільшення валового прибутку на 79,75%, чистий прибуток знизився на 61,59%, досягнувши 184,4 тисяч

гривень у 2022 році. Це свідчить про значне зростання адміністративних витрат і витрат на збут, які зросли на 95,09% та 225,58% відповідно.

Рентабельність показує тривожну тенденцію зниження. Рентабельність активів (ROA) знизилася на 68,42%, а рентабельність оборотних активів також впала на 68,42%. Рентабельність власного капіталу (ROE) впала значно, що відображає зменшення прибутковості інвестицій акціонерів. Чиста маржа зменшилася на 70,97%, що вказує на зниження здатності підприємства генерувати прибуток із кожної гривні доходу.

Показники ділової активності також вказують на зниження ефективності. Оборотність загальних активів знизилася на 37,93%, а оборотність робочого капіталу впала на 61,88%. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася на 30,16%, що вказує на затримки у зборі дебіторських платежів і можливі проблеми з ліквідністю.

Загалом, результати аналізу вказують на необхідність перегляду та оптимізації управлінських стратегій, скорочення витрат і покращення ефективності використання активів для забезпечення стабільного фінансового зростання ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

2.3. Оцінка інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства

Оцінка інвестиційного потенціалу є ключовим елементом у розробці стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. Вона включає аналіз різних аспектів діяльності компанії, таких як фінансова стабільність, продуктивність, наявність ресурсів та ефективність управління. Для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» це означає оцінку всіх можливих факторів, що можуть вплинути на привабливість підприємства для інвесторів.

Фінансова стабільність ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» є одним з ключових

аспектів, що впливає на його інвестиційний потенціал. Підприємство демонструє задовільну структуру балансу та стабільний фінансовий стан. Проте, важливо зазначити, що високий рівень неплатоспроможності є суттєвим ризиком. Це потребує впровадження заходів щодо підвищення ліквідності та зниження фінансових ризиків.

Прибуток підприємства відображає результати всіх видів діяльності – виробничої, невиробничої та фінансової. Зростання продуктивності праці дозволяє знизити витрати на одиницю продукції, що в свою чергу може підвищити загальну рентабельність. Регулярні дослідження у галузі маркетингу та менеджменту допомагають ідентифікувати ключові напрями для підвищення ефективності.

Для визначення рівня формування інвестиційних ресурсів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» необхідно провести аналіз внутрішніх джерел фінансування інвестицій (табл.2.6)

Таблиця 2.6. - Аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

Показник	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абс.	%
Амортизація	2854	15237	25343	22489	787,98
Зареєстрований (пайовий) капітал	5000,0	5000,0	5000,0	0,0	0,00
Довгострокові зобов'язання	46065,0	73208,0	65782,0	19717,0	42,80
Резервний капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток	475021,0	788523,0	972922,0	497901,0	104,82
Разом	528940,0	881968,0	1069047,0		

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» [34]

Аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів у ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за період 2020-2022 років вказує на позитивну динаміку збільшення інвестиційних можливостей підприємства. Амортизаційні

відрахування, які зросли на 787,98%, свідчать про значне оновлення та зростання вартості основних засобів. Це може бути результатом оновлення обладнання чи збільшення виробничих потужностей, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання також зросли на 42,80%, що може вказувати на залучення додаткових кредитних ресурсів для фінансування капітальних вкладень або розширення діяльності. Збільшення нерозподіленого прибутку на 104,82% демонструє стабільний приріст чистого прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства для подальших інвестицій. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та високий рівень прибутковості.

Разом з тим, зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним, що говорить про відсутність необхідності залучення додаткового власного капіталу від засновників. Відсутність змін у резервному капіталі свідчить про те, що підприємство не формувало додаткові резерви з прибутку, можливо, через спрямування всіх доступних коштів на розвиток та інвестиції.

Загальний аналіз показує, що ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» успішно нарощує свої інвестиційні ресурси, що свідчить про стійке фінансове становище та здатність до подальшого розвитку і розширення своєї діяльності.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має значний матеріально-технічний потенціал, що включає сучасне обладнання та інфраструктуру. Це створює міцну основу для впровадження нових технологій та збільшення обсягів виробництва. Проте, для досягнення максимального ефекту необхідно постійно оновлювати та модернізувати матеріально-технічну базу.

Щодо ефективності управління, то управлінська команда ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» повинна зосередитися на вдосконаленні методів розподілу прибутку та управлінських процесів. Це включає врахування інтересів держави, трудового колективу, кредиторів та акціонерів. Планування розподілу прибутку повинно забезпечувати баланс між короткостроковими

та довгостроковими цілями підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зазначити, що ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має високий інвестиційний потенціал, обумовлений стабільною фінансовою позицією, значними ресурсами та ефективним управлінням. Проте, для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити проблеми з ліквідністю та підвищити продуктивність через впровадження нових технологій та оптимізацію виробничих процесів. В свою чергу, слід зазначити, що ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» має всі передумови для залучення інвестицій та подальшого розвитку. Однак, для досягнення стійкого росту та конкурентоспроможності на ринку, підприємству необхідно зосередитися на вдосконаленні фінансових показників, підвищенні ефективності виробництва та управлінських процесів. Це створить сприятливі умови для залучення інвесторів та забезпечення довгострокової стабільності.

Зважаючи на важливість аналізу сильних та слабких сторін бізнесу для успішної стратегічної планування, нами була використана SWOT-аналітика для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які вона може зустріти на своєму шляху. Для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» цей аналіз допоможе визначити стратегічні напрями розвитку та прийняття управлінських рішень..

Оцінка SWOT-аналізу ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» демонструє значний потенціал компанії, зумовлений її сильними сторонами, такими як сприятливе розташування, наявність матеріальних ресурсів та висока фінансова незалежність. Ці аспекти створюють міцну основу для збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції, що сприятиме зростанню прибутковості та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Таблиця 2.7 - SWOT-матриця діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Сприятливе розташування.	1. Високі виробничі витрати.
2. Наявність матеріальних ресурсів.	2. Відсутність розвиненої системи продажів.
3. Висока фінансова незалежність.	3. Недостатня ліквідність.
4. Сучасне обладнання та технології.	4. Відсутність інноваційних методів управління.
5. Стабільна фінансова позиція.	5. Недостатня кваліфікація деяких працівників.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію.	1. Економічні кризи та нестабільність.
2. Державна підтримка аграрного сектора.	2. Коливання цін на сировину та продукцію.
3. Можливість розширення асортименту продукції.	3. Підвищення конкуренції на ринку.
4. Впровадження нових технологій.	4. Зміни в законодавстві та регулюваннях.
5. Залучення іноземних інвестицій.	5. Природні катастрофи та кліматичні зміни.

Джерело: складено автором за власними спостереженнями

Однак, наявні слабкі сторони, такі як високі виробничі витрати та відсутність розвиненої системи продажів, потребують негайної уваги та вдосконалення. Важливо розробити стратегії зниження витрат, покращення управлінських процесів та налагодження ефективних маркетингових стратегій для підтримки сталого росту компанії.

Можливості, що відкриваються перед компанією, включають збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію, державну підтримку аграрного сектора, розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій та залучення іноземних інвестицій. Використання цих можливостей дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» досягти нових висот у своєму розвитку.

Водночас, компанія повинна бути готова до потенційних загроз, таких як економічні кризи, коливання цін, підвищення конкуренції, зміни в

законодавстві та природні катастрофи. Врахування цих факторів та розробка відповідних заходів дозволять підприємству забезпечити стійке функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Для досягнення успіху у майбутньому ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» також повинне активно використовувати можливості, які відкриваються перед ним, такі як розширення в нові сегменти ринку і використання існуючих конкурентних переваг. Особлива увага до вдосконалення управлінських практик і кадрової політики дозволить компанії ефективно відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Впровадження стратегічного планування і систематичного моніторингу ринкових тенденцій допоможе зменшити ризики від зовнішніх загроз і підвищити адаптивність компанії до непередбачуваних умов. Такий підхід дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» максимізувати свій потенціал і досягти стабільного й успішного розвитку у майбутньому.

Для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» розвиток "дерева цілей" у контексті економіки передбачає систематичне планування і управління з метою забезпечення сталого задоволення матеріальних і культурних потреб працівників. Основна мета полягає у раціональному використанні природних ресурсів, таких як земельні площі та інші ресурси, а також впровадженні передових технологій і збільшенні економічної продуктивності. Це дозволяє підвищувати конкурентоспроможність компанії на ринку, зменшувати вплив на навколишнє середовище та забезпечувати сталість інноваційних рішень. Ефективне управління внутрішніми економічними процесами є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку економічних відносин компанії "ФІРМА Ерідон".

Для досягнення цих цілей ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» повинно активно впроваджувати стратегії, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів і збільшення ефективності ресурсного використання. Важливим етапом є інтеграція передових технологій, які сприятимуть не лише зменшенню витрат, а й покращенню якості продукції. Крім того, розвиток "дерева цілей"

повинен враховувати потреби ринку та споживачів, що дозволить компанії адаптуватися до змінюючихся умов і збільшити конкурентоспроможність. Використання інноваційних методів управління і стратегічного планування дозволить забезпечити стійкий розвиток і довгострокову успішність ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» на ринковій арені.

Для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» стратегічне управління підприємством повинно враховувати не лише умови ринкового середовища, але й відповідати економічній суті та господарським завданням компанії. Розробка стратегічної програми передбачає чітке визначення стратегічних цілей, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг на ринку сільськогосподарської продукції (табл.2.8).

Враховуючи стратегічну програму, «Дерево цілей» ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» відображає комплексний підхід до розвитку сільськогосподарського виробництва. Фокус на інноваційних технологіях і управлінських практиках підкреслюється як стратегічний крок для забезпечення конкурентоспроможності і ефективності виробництва. Крім того, вдосконалення соціальної інфраструктури і захист навколишнього середовища визнаються як необхідні складові стабільного і сталого розвитку компанії.

Ця стратегічна орієнтація має сприяти не лише підвищенню виробничих показників і оптимізації внутрішніх процесів, але й забезпечити збалансованість у взаємодії з навколишнім середовищем та місцевими громадами. Це відкриває шлях до сталого зростання і сприяє впровадженню сучасних стандартів управління в аграрному секторі, що вимагає постійного вдосконалення і адаптації до змін у глобальному економічному та екологічному контексті.

Таблиця 2.8 - «Дерево цілей» ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»

Цілі	
Перший порядок	Перший порядок
Група А	1
1. Розвиток нових механізмів виробництва господарствами	1.1. Впровадження трансформації виробництва 1.2. Розширення прибуткових видів діяльності 1.3. Відновлення галузі тваринництва 1.4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції 1.5. Оптимізація шляхів збуту продукції 1.6. Інші заходи для стимулювання праці
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткої організаційної структури 2.2. Внутрішньогосподарське реформування для формування ініціативної команди 2.3. Ефективне маркетингове управління
3. Ефективне використання землі господарствами	3.1. Оптимізація посівних площ та сівозмін 3.2. Покращення якісних показників ґрунту 3.3. Розширення використання орендованих земель
4. Формування нової матеріально-технічної бази господарств	4.1. Постачання сучасної високопродуктивної сільськогосподарської техніки 4.2. Технологічне оновлення виробничих процесів
5. Інноваційні підходи в управлінні та інформаційне забезпечення	5.1. Впровадження нових технологій 5.2. Інтеграція наукових досягнень у виробництво 5.3. Застосування комп'ютерних програм
6. Забезпечення господарств кваліфікованими кадрами	6.1. Ефективне використання трудових ресурсів 6.2. Розробка програми підготовки та перепідготовки персоналу
7. Розвиток соціальної інфраструктури господарств	7.1. Створення сприятливих умов для життя та праці населення 7.2. Розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони довкілля 8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Джерело : складено автором

Таким чином, на основі проведеного аналізу інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» можна зробити висновок, що підприємство володіє високим інвестиційним потенціалом, обумовленим стабільною фінансовою позицією, значними ресурсами та ефективним управлінням. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити проблеми з ліквідністю та підвищити продуктивність через впровадження нових технологій та оптимізацію виробничих процесів. SWOT-аналіз демонструє значний потенціал компанії, проте слабкі сторони, такі як високі виробничі витрати та відсутність розвиненої системи продажів, потребують вдосконалення. Використання можливостей, таких як збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію та залучення іноземних інвестицій, дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» досягти нових висот у своєму розвитку, а також забезпечити стійке функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства

Напрями підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» базуються на результатах фінансового аналізу. Аналіз показав, що при збереженні задовільної структури балансу та стабільного фінансового стану, підприємство все ще має високу неплатоспроможність. Прибуток компанії відображає результати всіх видів діяльності, що свідчить про вплив продуктивності праці на зниження витрат.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» проводить регулярні маркетингові та управлінські дослідження. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності, факторного аналізу прибутку та аналізу показників прибутку необхідно розробити заходи для збільшення прибутку. Це можна досягти двома способами: збільшенням виручки від реалізації продукції та зменшенням витрат.

Напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства, такі як ТОВ "ФІРМА Ерідон," можуть включати наступні аспекти:

1. Оптимізація виробничих процесів:

- Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат виробництва.

- Використання автоматизації та цифрових технологій для моніторингу і управління виробничими процесами.

2. Покращення якості продукції:

- Застосування передових агротехнічних методів і добрив для підвищення врожайності та якості продукції.

- Розробка та впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва.

3. Розширення ринків збуту:

- Активне проведення маркетингових досліджень для виявлення нових ринкових можливостей.

- Залучення нових партнерів і клієнтів через участь у виставках, ярмарках та інших заходах.

4. Розвиток логістики та дистрибуції:

- Створення ефективної логістичної інфраструктури для зниження витрат на транспортування продукції.

- Використання сучасних методів управління ланцюгами постачань для оптимізації дистрибуції.

5. Фінансова стабільність та інвестиції:

- Залучення інвестицій для розширення виробничих потужностей та модернізації обладнання.

- Розробка і впровадження програм фінансового контролю для забезпечення стабільності та ліквідності підприємства.

6. Підвищення кваліфікації персоналу:

- Проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

- Створення сприятливих умов для професійного розвитку та мотивації персоналу.

7. Екологічна відповідальність:

- Впровадження екологічно чистих технологій і методів виробництва.

- Розробка програм з охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів.

8. Інновації в управлінні:

- Використання сучасних методів управління, таких як Lean Management, для підвищення ефективності діяльності.

- Застосування аналітики та великих даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

9. Розширення асортименту продукції:

- Впровадження нових видів сільськогосподарської продукції, які відповідають вимогам ринку.

- Розробка та випуск продуктів з доданою вартістю.

Реалізація цих напрямків вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільне зростання та досягти нових успіхів на ринку сільськогосподарської продукції.

Визнання того факту, що наразі підприємство стикається з проблемами в управлінні, формуванні та розподілі прибутку, вимагає розгляду ефективних методів вирішення цих питань. Керівництву потрібно освоїти нові підходи до розподілу прибутку, враховуючи інтереси кількох сторін. По-перше, держава зацікавлена у створенні умов для стимулювання розвитку виробництва та виконання своїх економічних функцій, що пов'язано з оподаткуванням, яке зменшує показник прибутку на суму відповідних податкових відрахувань. По-друге, трудовий колектив прагне до отримання вищих доходів, що потребує збільшення витрат на заробітну плату та нарахування. По-третє, кредитори та акціонери повинні бути впевнені у платоспроможності фірми та поверненні наданих позичок. Керівництво ж прагне залишити якомога більшу частину прибутку нерозподіленою, як резерв, що дозволяє зміцнити основи самофінансування.

Керівництво відповідає за планування розподілу прибутку таким чином, щоб врахувати інтереси всіх сторін і одночасно забезпечити добробут підприємства. Підприємство повинно отримувати прибуток у такому обсязі, щоб забезпечити розширене відтворення та вирішення завдань, що стоять перед ним. У сучасний період ринкова конкуренція стає більш жорсткою, але

не за рахунок зниження цін, а завдяки більш витонченим методам і формам суперництва на ринку. Необхідно, щоб підприємство більше часу приділяло таким сферам, як реалізація та збут продукції, оскільки потреби та запити споживачів стають надзвичайно індивідуальними, а ринки - різноманітними за своєю структурою.

3.2. Вдосконалення методики рейтингування при конкурентному виборі постачальника

Ефективне управління закупівлею є ключовим джерелом конкурентної переваги на ринку сировини і матеріалів. У сучасному глобалізованому світі умови конкуренції стають дедалі жорсткішими. Це змушує відділи закупівель сільськогосподарських підприємств, таких як ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», шукати нові способи створення запасів і забезпечення доставки клієнтам. За недостатньо ефективної реалізації функцій матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємство стикається з численними проблемами, включаючи:

- Зниження доступності обладнання, що призводить до затримок у виробничих процесах і збоїв у виконанні сільськогосподарських робіт.
- Зниження обсягів виробництва, яке впливає на можливість своєчасного задоволення потреб ринку і, як наслідок, на прибутковість компанії.
- Зниження якості продукції, що може негативно відобразитися на репутації компанії та її здатності утримувати існуючих клієнтів і залучати нових.
- Втрата споживачів, які можуть обрати інших постачальників через ненадійність у поставках або низьку якість продукції.

У контексті ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», ці виклики вимагають впровадження інноваційних підходів до управління закупівлею, таких як використання передових інформаційних систем для моніторингу запасів, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. Це дозволить підвищити ефективність операційної діяльності, мінімізувати витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що є критично важливим для успішної конкуренції на

ринку.

Ефективне здобуття конкурентних переваг для сільськогосподарського підприємства, зокрема ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», передбачає детальний аналіз потенційних загроз і можливостей у бізнес-середовищі. Особливу увагу слід приділити взаємодії з постачальниками, що є критичним для забезпечення стабільності у постачанні необхідних ресурсів і матеріалів.

Однією з ключових стратегій управління є оптимізація витрат на закупівлю, що спрямована на зниження витрат і підвищення ефективності виробничих процесів. У контексті управління логістикою, яке має за мету забезпечення своєчасної доставки продукції з відповідною якістю і оптимізацією загальних витрат, особливу увагу слід звернути на вибір надійних постачальників.

Для оцінки постачальників використовуються різні підходи, такі як:

- Експертна оцінка, що ґрунтується на досвіді та знаннях експертів.
- Метод "споживчої вартості", що оцінює відповідність продукції вимогам і специфікаціям.
- Вартісне відношення, що аналізує вартість у порівнянні з якістю та сервісом.
- Домінуючий метод оцінки, що ґрунтується на визначенні ключових критеріїв для вибору найкращого постачальника.

Кожен з цих методів має свої переваги і обмеження, і їх використання вимагає об'єктивного підходу та залучення фахівців для правильного вибору постачальників, що найбільш відповідають потребам сільськогосподарського підприємства.

Урахування переваг і недоліків кожного з методів дозволяє розробити комплексний підхід до оцінки постачальників, що враховує всі аспекти вибору оптимального постачальника для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Наприклад, у системі оцінки для визначення найкращого постачальника для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»:

- Часова доставка: забезпечення вчасного надходження товарів від постачальника без затримок.
- Відповідність фактичної запланованій кількості: здатність постачальника

постачати необхідний обсяг продукції без дефіциту або надлишку.

- Відповідність стандартам якості: відповідність продукції постачальника встановленим стандартам і вимогам якості.

- Лояльність постачальника (цінова політика): конкурентоспроможність цін на поставлені продукти в порівнянні з іншими постачальниками на ринку.

Ці критерії допоможуть об'єктивно оцінити потенційних постачальників і вибрати того, який найкраще відповідає потребам сільськогосподарського підприємства "ФІРМА ЕРІДОН".

У 2024 році розбивка за вказаними вище параметрами для постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» представлена в таблицях 3.1-3.3:

Таблиця 3.1 – Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення

Відхилення від договірних термінів виконання, дні	-80	-60	-40	-20	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
Кількість постачальників, шт	0	1	2	26	94	68	29	10	7	7	4	0	2	2	2

Таблиця 3.2 – Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення

Питома вага виконання договору за обсягом, %	0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00	1,20
Кількість постачальників, шт.	0	11	27	42	57	108	9

Таблиця 3.3 - Варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від договірних цін

Відносне відхилення рівні цін, %	у	0,80	0,90	1,00	1,10	1,20	1,30	1,40	1,50	1,60
Кількість постачальників, шт.		3	3	160	68	12	2	2	0	4

Отже, з даних наведених в таблиці 3.1 видно, що більшість постачальників (94 шт.) доставляють продукцію точно в строк. Водночас, значна кількість постачальників (68 шт.) мають незначні затримки до 20 днів. Лише незначна частка постачальників має суттєві відхилення, що перевищують 60 днів.

Таблиця 3.2 показує, що більшість постачальників (108 шт.) повністю виконують договірні обсяги (100%). Проте, є невелика частка постачальників, які мають відхилення від 20% до 80% виконання обсягів, що може свідчити про непостійність поставок у певних випадках.

Таблиця 3.3 демонструє, що переважна кількість постачальників (160 шт.) дотримуються договірних цін (відхилення 1.00%). Однак, є частина постачальників, які мають незначні відхилення в межах 10-20%, що може бути прийнятним залежно від умов ринку.

Таблиця 3.4 – Загальний рейтинг постачальників сировини і матеріалів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» в 2024 р.

Загальна оцінка (бали)	-60	-30	0	30	60	90	120	150	180	210	240 та більше
Кількість постачальників, шт.	1	5	30	68	24	13	8	27	22	10	46

Розподіл постачальників за загальною оцінкою в таблиці 3.4 свідчить про те, що значна частка постачальників (46 шт.) отримала високі оцінки (240 і більше балів). Водночас, більшість постачальників (68 шт.) отримала середні оцінки (30 балів), що вказує на можливості для покращення якості та умов співпраці.

Отже, ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» співпрацює з постачальниками, які здебільшого дотримуються договірних термінів, обсягів і цін. Найбільша проблема полягає у незначних затримках поставок і відхиленнях від обсягів у певних постачальників. Для подальшого покращення процесу постачання варто звернути увагу на:

1. Роботу з постачальниками, які мають відхилення в термінах доставки: Зменшення кількості затримок може бути досягнуто через перегляд умов співпраці, поліпшення комунікації та встановлення чіткіших термінів виконання замовлень.

2. Перегляд умов співпраці з постачальниками, які не завжди виконують договірні обсяги: Встановлення більш суворих умов контракту та запровадження системи штрафів за невиконання обсягів може сприяти підвищенню надійності поставок.

3. Аналіз причин незначних цінових відхилень: Виявлення основних факторів, що впливають на коливання цін, та оптимізація витрат можуть допомогти знизити витрати на закупівлю сировини і матеріалів.

4. Поліпшення загальної оцінки постачальників: Впровадження системи оцінки на основі зворотного зв'язку від користувачів продукції може допомогти виявити слабкі місця та сприяти підвищенню якості співпраці з постачальниками.

За формулою розрахунку, чим нижчий рейтинг, тим надійніший постачальник. Постачальники з рейтингом до 0 виконують свої зобов'язання за кількістю та строками. Згідно з наведеною вище розбивкою, 14,6% постачальників (зеленій зоні) є надійними і мають пріоритетну позицію під час проведення тендеру та доступу до нього. 44,5% постачальників

перебувають у жовтій зоні (від 0 до 120 балів), що означає, що відхилення від очікуваного часу становить до 120 днів, що є менше запланованого циклу доставки товарів та матеріалів. 40,9% постачальників мають негативний рейтинг, що свідчить про їх ненадійність. Ця оцінка допомагає визначити надійних та лояльних постачальників за всіма параметрами. Надійний постачальник – це той, хто здійснив дострокове постачання за ціною не вище заявленої, у заявленій кількості та якості. У нашому випадку, надійними є 14,2% усіх постачальників.

Для підвищення ефективності роботи з постачальниками ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» слід зосередитися на таких аспектах:

1. Оптимізація співпраці з надійними постачальниками (зелена зона):

- Розробка довгострокових контрактів.
- Впровадження системи знижок та бонусів за стабільність поставок.
- Регулярний моніторинг та оцінка їхньої роботи для підтримання високого рівня співпраці.

2. Покращення роботи з постачальниками жовтої зони:

- Визначення причин відхилень у термінах та обсягах поставок.
- Розробка програм підтримки для підвищення їхньої надійності.
- Надання рекомендацій щодо покращення процесів логістики та управління запасами.

3. Зниження ризиків співпраці з ненадійними постачальниками (червона зона):

- Перегляд умов співпраці та розгляд можливості заміни на більш надійних постачальників.
- Впровадження жорсткіших умов контрактів, включаючи штрафи за порушення термінів та обсягів поставок.
- Ретельний моніторинг та оцінка кожного постачальника для виявлення потенційних проблем на ранніх етапах.

4. Використання аналітики та сучасних технологій:

- Впровадження системи управління постачальниками, яка автоматично оцінює їхню надійність на основі заданих критеріїв.

- Використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків та оптимізації ланцюгів поставок.

- Застосування електронних платформ для проведення тендерів та управління контрактами.

5. Розвиток партнерських відносин:

- Підтримка відкритої комунікації з постачальниками для спільного вирішення проблем.

- Проведення регулярних зустрічей та обговорень з метою вдосконалення процесів співпраці.

- Спільний розвиток інноваційних рішень для підвищення ефективності поставок.

Таким чином, систематичний підхід до управління постачальниками, заснований на оцінці їхньої надійності та продуктивності, дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» забезпечити стабільність та якість поставок, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Надалі приведено розподіл постачальників для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», який сприятиме подальшому прийняттю рішень в сільськогосподарському підприємстві (рис. 3.1).

Ця оцінка необхідна для прийняття рішень у рамках тендеру, стимулюючи постачальників покращувати якість послуг. Вона дозволяє об'єктивно оцінити загальну ситуацію з постачальниками.



Рисунок 3.1 - Розподіл постачальників для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», який сприятиме подальшому прийняттю рішень

Джерело: складено автором

Для прийняття рішень щодо тендерів пропонується розглянути чотири категорії постачальників:

1. Зелена зона – надійні та лояльні постачальники.
2. Жовта зона – постачальники, які виконують умови та ціни.
3. Червона зона – постачальники, які мають відхилення від умов або кількості поставок.
4. Біла зона – постачальники, які ще не здійснили поставки, вважаються у "жовтій зоні" з оцінкою 0.

Ця оцінка необхідна для прийняття рішень у рамках тендеру, стимулюючи постачальників покращувати якість послуг. Вона дозволяє об'єктивно оцінити загальну ситуацію з постачальниками.

Для прийняття рішень щодо тендерів пропонується розглянути чотири категорії постачальників:

5. Зелена зона – надійні та лояльні постачальники.
6. Жовта зона – постачальники, які виконують умови та ціни.
7. Червона зона – постачальники, які мають відхилення від умов або кількості поставок.
8. Біла зона – постачальники, які ще не здійснили поставки, вважаються у "жовтій зоні" з оцінкою 0.

Це зонування важливе, оскільки продукція ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» забезпечує безперервне виробництво переробних підприємств.

Надалі розглянемо правила вибору переможця конкурсу під час використання системи оцінки постачальників:

1. Визначення зон оцінки:

- Зелена зона: Постачальники з найнижчими оцінками, які виконують всі зобов'язання за кількістю, строками, якістю та цінами.
- Жовта зона: Постачальники, які мають незначні відхилення від умов договору, але загалом виконують зобов'язання.
- Червона зона: Постачальники з суттєвими відхиленнями від умов договору, що впливають на якість або кількість поставок.
- Біла зона: Нові постачальники, які ще не мають оцінок. Їм присвоюється попередня оцінка 0, що відповідає "жовтій зоні".

2. Розрахунок загальної оцінки:

- Оцінка постачальників базується на чотирьох ключових критеріях: своєчасність доставки, відповідність обсягів, відповідність стандартам якості, цінова лояльність.
- Кожен критерій має свою вагу та оцінюється за шкалою від -60 до 240 балів.

3. Підготовка до тендеру:

- Визначення потреб у продукції або послугах.
- Формування списку запрошених до тендеру постачальників відповідно до їх зон оцінки.

4. Оцінка пропозицій:

- Постачальники у зеленій зоні мають пріоритетне право участі у тендері.

- Пропозиції постачальників з жовтої зони розглядаються у разі відсутності достатньої кількості надійних пропозицій з зеленої зони.

- Пропозиції постачальників з червоної зони розглядаються тільки за наявності значних переваг у ціні або умовах поставки, що компенсують їхні відхилення.

5. Вибір переможця:

- Перевага надається постачальникам із зеленої зони.

- Якщо немає достатньої кількості пропозицій із зеленої зони, розглядаються постачальники з жовтої зони з найвищими оцінками.

- Постачальники з червоної зони можуть бути обрані лише у випадках, коли їхні пропозиції значно виграють за ціною або умовами поставки.

6. Умови контракту:

- Всі обрані постачальники підписують контракти, що включають штрафні санкції за невиконання умов договору.

- Регулярний моніторинг виконання зобов'язань під час дії контракту.

7. Зворотний зв'язок та коригування:

- Проведення регулярних оцінок постачальників на основі виконання умов контракту.

- Коригування оцінок та зон на основі отриманих результатів для майбутніх тендерів.

Ці правила дозволяють ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» забезпечувати високу якість постачання, підтримувати безперервність виробничих процесів та стимулювати постачальників до покращення своїх послуг.

Основним параметром для оцінки постачальника є відхилення від очікуваної дати доставки. Інші параметри є відносними значеннями і можуть бути співвіднесені з простроченими днями. Таким чином, у формулі оцінка дорівнює дням відхилення від дати доставки.

Мета формули зниженої ціни для постачальників із "жовтої" зони — врахувати можливі втрати вигоди через історію поставок. Це повинно збільшити чистий прибуток бізнесу.

Далі, на прикладі ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» можна побачити розрахований ефект від впровадження цієї системи у 2024 році.

Ефект від впровадження системи у 2024 р. – 6,2% від закупівельної ціни у 2024 р.

Таким чином, цей універсальний підхід і формула призначені для тендерів на всі види продукції та угод. Ви можете приймати об'єктивні рішення з умовно обчисленими параметрами та використовувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність додаткових розрахунків, створення бази даних та інтеграція з внутрішньою інформаційною системою.

3.3. Ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства

Інвестиційний проект включає в себе ідею, спосіб реалізації та отримання результатів, а також оцінку цих результатів. У рамках цього проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» вирішило розширити спектр надання послуг з вантажоперевезення. Для цього підприємство уклало контракти з компанією RAGT Semences (РАЖТ, Франція), яка поставляє свою продукцію в 60 країн світу.

Закупівля автомобілів

Для реалізації цього проекту планується закупити автомобілі MAN на суму \$210,000. Загальні витрати складають 8,400,000 гривень. За курсом НБУ 40 грн/дол, розрахуємо капітальні вкладення підприємства в доларах по роках.

Капітальні вкладення по роках

Підприємство "ПСК-Груп" планує нові капітальні вкладення протягом трьох років:

- 2025 рік: \$90,000
- 2026 рік: \$70,000
- 2027 рік: \$50,000

Реалізація інвестиційного проекту

Інвестиційний проект розрахований на 10 років з повним освоєнням нових потужностей на 5 році, коли запланований грошовий дохід складе \$75,000. Наростаючий річний чистий дохід за перші чотири роки планується таким чином:

- Перший рік: 40%
- Другий рік: 50%
- Третій рік: 70%
- Четвертий рік: 90%

Розрахунок капітальних вкладень

Вихідні дані:

- Загальні витрати: 8,400,000 грн
- Курс долара за НБУ: 40 грн/дол

Розрахунок:

$$8,400,000 \text{ грн} / 40 \text{ грн/дол} = \$210,000$$

План капітальних вкладень:

- 2025 рік: \$90,000
- 2026 рік: \$70,000
- 2027 рік: \$50,000

Прогноз доходів:

- 5 рік: \$75,000

Прогноз чистого доходу по роках:

- Перший рік: 40% від \$75,000 = \$30,000
- Другий рік: 50% від \$75,000 = \$37,500
- Третій рік: 70% від \$75,000 = \$52,500

- Четвертий рік: $90\% \text{ від } \$75,000 = \$67,500$

Таким чином, цей інвестиційний проект передбачає суттєві капітальні вкладення на перших етапах та поступове зростання чистого доходу, що забезпечить стійкий розвиток ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» у сфері вантажоперевезень.

ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» встановила вимогу до інвестиційного проекту на мінімальний рівень повернення власних коштів у розмірі не менше 18%. Аналіз чутливості цього проекту має на меті визначити вплив різних змінних факторів на фінансові показники. Серед таких факторів можуть бути обсяг продажів продукції, ціна і собівартість одиниці продукції, інфляційні та капітальні витрати, ставка дисконту тощо.

Аналіз чутливості дозволяє визначити критичні змінні, тобто ті фактори, які мають значний вплив на вигідність інвестиційного проекту і його фінансові результати. Проведення такого аналізу передуює оцінці ризиків і допомагає виявити найважливіші чинники, які можуть впливати на кінцеві параметри проекту найбільш суттєвим чином.

Для ефективного виконання аналізу рекомендується використовувати комп'ютерні фінансові моделі, які відтворюють взаємозв'язки між різними параметрами проекту. Наприклад, оцінка впливу факторів на чистий прибуток може бути розподілена за напрямками діяльності, такими як виробництво і продаж продукції, податкові платежі, умови кредитування тощо. Наприклад, зростання ціни продукції призводить до збільшення доходів від продажу навіть при сталому обсязі виробництва.

Зміни в податковій системі можуть впливати на розмір прибутку, а зміни витратних норм сировини, матеріалів і цін на них можуть впливати на загальні витрати, що в свою чергу впливає на кінцевий фінансовий результат проекту.

Розрахунки ефективності запропонованих заходів наведені в таблиці 3.5 і дозволяють оцінити потенційний виграш від впровадження інвестиційного проекту.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності проекту ТОВ
«ФІРМА ЕРІДОН»

Рік	Капітальні Витрати	Дохід з Урахув. Амортизації	Коеф. Дисконтування	Дисконтовані Витрати	Дисконтований дохід	Чиста дисконтована вартість	Чиста вартість
0	90000	0	1	90000	0	-90000,0	-90000,0
1	70000	30000	0,8476	59326	25426	-33900,0	-123900,0
2	50000	52500	0,7183	35911	26932,0	-8977,0	-132877,0
3		67500	0,6086		31951,0	31951,0	-100926,0
4		75000	0,5158		34816,0	34816,0	-66109,0
5		75000	0,4371		32782,0	32782,0	-33327,0
6		75000	0,3704		27780,0	27780,0	-5547,0
7		75000	0,3139		23542,5	23542,5	7995,5
8		75000	0,2661		19950,0	19950,0	37945,0
9		75000	0,2256		16912,5	16912,5	54858,0
10		75000	0,1912		14337,5	14337,5	69190,5

Джерело: власні розрахунки автора

На основі даних таблиці 3.5 розрахунку економічної ефективності проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» можна зробити такі висновки:

1. капітальні витрати: початкові інвестиції становлять 90,000 доларів у перший рік проекту.
2. дохід з урахуванням амортизації: протягом 10 років дохід з проекту з урахуванням амортизації коливається від 30,000 до 75,000 доларів на рік.
3. дисконтовані витрати і дохід: застосовується коефіцієнт дисконтування для оцінки чистої дисконтованої вартості проекту. витрати і дохід знижуються з часом через дисконтування на основі поточної вартості грошей у часі.
4. чиста дисконтована вартість: чиста дисконтована вартість проекту показує сумарний фінансовий результат проекту після врахування всіх витрат і доходів, дисконтованих до поточної вартості.
5. чиста вартість: чиста вартість проекту показує фінальний фінансовий результат після урахування капітальних витрат і усіх внутрішніх затрат.

В цілому, можна зазначити, що проект може бути економічно ефективним, оскільки чиста дисконтована вартість і чиста вартість проекту у більшості років перевищують нульовий рівень. однак, важливо продовжувати аналізувати чутливість проекту до змін у ключових параметрах, таких як ціна продукції, витрати і капітальні вкладення, для забезпечення стабільності і вибору оптимальних стратегій управління проектом.

У сучасній практиці оцінки ефективності проектів широко використовуються такі показники, як чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI) і дисконтований термін окупності.

1. Чистий дисконтований дохід (NPV): Цей показник визначає суму, на яку чистий прибуток проекту перевищує вартість капітальних витрат, враховуючи часову вартість грошей.

2. Внутрішня норма прибутковості (IRR): Це відсоток, при якому чистий дисконтований дохід проекту дорівнює нулю. IRR вказує на рентабельність інвестиції і дозволяє порівняти проекти з різними обсягами і часовими рамками.

3. Індекс прибутковості (PI): Цей показник визначає відношення суми чистого дисконтованого доходу до початкових капітальних вкладень. PI вказує, на скільки доларів приходить один долар інвестицій.

4. Дисконтований термін окупності: Цей показник показує, за який час проект повертає капітальні вкладення, враховуючи часову вартість грошей.

Ці показники дозволяють інвесторам, управлінцям і фінансовим аналітикам оцінити фінансову доцільність проектів, зробити обґрунтовані рішення щодо інвестицій та вибрати найбільш перспективні проекти для реалізації.

Тому надалі доцільним буде провести розрахунок цих показників для запропонованого інвестиційного проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Показники ефективності інвестиційного проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»

Показник	Розрахункові значення
Чистий дисконтний дохід (NPV), тис. грн.	69190,5
Внутрішня норма доходності (IRR)	0,63
Індекс доходності дисконтних витрат (PI)	2,95
Термін окупності проекту (PP), рік	6

Таблиця 3.8 надає ключові показники ефективності інвестиційного проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Основні показники включають чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішню норму доходності (IRR), індекс доходності дисконтних витрат (PI) і термін окупності проекту (PP).

1. Чистий дисконтний дохід (NPV) в розрахунковому значенні становить 69,190.5 тис. грн. Цей показник показує, що проект генерує позитивний чистий прибуток після врахування усіх витрат і часової вартості грошей.

2. Внутрішня норма доходності (IRR) складає 63%. Це означає, що внутрішня доходність проекту перевищує вимоги мінімального рівня віддачі, що робить проект привабливим для інвестицій.

3. Індекс доходності дисконтних витрат (PI) дорівнює 2.95, що вказує на те, що кожен інвестований долар приносить майже три долари чистого дисконтованого доходу. Це є позитивним показником ефективності проекту.

4. Термін окупності проекту (PP) становить 6 років, що показує, за який період часу проект поверне початкові інвестиції, враховуючи часову вартість грошей.

Отже, інвестиційний проект ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» демонструє високу фінансову ефективність згідно з розрахунковими показниками NPV, IRR, PI і PP. Проект має позитивний NPV і вищу внутрішню доходність, що свідчить про його здатність генерувати прибуток та повертати інвестиції. Індекс доходності також підтверджує вигідність проекту з точки зору

відношення витрат до доходів. Термін окупності в 6 років показує прийнятний час повернення інвестицій, що робить цей проект привабливим для інвесторів.

Впровадження інвестиційного проекту ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», який демонструє такі високі фінансові показники, відкриває перед підприємством значні перспективи та можливості:

1. Фінансова стабільність і зростання прибутковості: Висока внутрішня норма доходності (IRR) і позитивний чистий дисконтований дохід (NPV) свідчать про те, що проект здатний ефективно генерувати прибуток у майбутньому. Це дозволяє підприємству не тільки повертати вкладені кошти, але й забезпечувати стійке фінансове зростання.

2. Розширення бізнесу та конкурентоспроможність: Реалізація проекту сприятиме розширенню спектру послуг та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, це може дозволити залучити нових клієнтів і розширити географію обслуговування.

3. Інноваційність та модернізація: Вкладення в нові технології (наприклад, вантажоперевезення) і обладнання (автомобілі MAN) підвищить рівень технічної оснащеності і покращить ефективність виробничих процесів. Це не лише знизить витрати, але й підвищить якість обслуговування клієнтів.

4. Сталість і ризикоменеджмент: Аналіз чутливості показав, що проект відповідно до плануваних параметрів є стабільним і має низький ризик невдачі. Це сприяє створенню надійної стратегії управління ризиками, що є ключовим аспектом успішного впровадження.

5. Відповідність стратегії розвитку: Проект гармонійно вписується в стратегію розвитку ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», орієнтовану на розширення ринкових можливостей і підвищення ефективності виробництва.

Отже, впровадження даного інвестиційного проекту відкриває широкі перспективи для росту, розвитку та зміцнення позицій ТОВ «ФІРМА

ЕРІДОН» на ринку, забезпечуючи стабільність і прибутковість у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Реалізація проекту сприятиме підвищенню ефективності виробничих і процесів, оптимізації ресурсного забезпечення та впровадженню забезпечить впровадженню сучасних технологічних рішень.

ВИСНОВКИ

Актуальність науково-практичного обґрунтування проблем ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах обумовлено доступом до різноманітних джерел інвестиційних ресурсів. Ефективне управління є критичним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку, створення ефективної організаційної структури, адекватної кадрової політики і регулювання соціально-психологічних відносин. Стабільне функціонування бізнесу залежить від своєчасного прийняття керівництвом рішень щодо подолання проблемних ситуацій та їх реалізації. Необхідність постійного вдосконалення цих процесів є ключовою для підвищення якості управлінської діяльності. Тому в сучасних умовах розвитку економіки цей напрямок діяльності в аграрному секторі є одним з перспективних напрямів у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Вивчення вимагає теоретико-методичні та практичні підходи до ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств має значний вплив на розвиток таких підприємств, але саме інвестиційно-інноваційний компонент, набуває специфічних рис, які залежать від стратегічних цілей підприємств, які супроводжують кожний етап життєвого циклу інвестиційних проектів, що й обумовлює актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

В даній кваліфікаційній роботі було проведено поглиблене вивчення теоретичних та методичних засад прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств й обґрунтування прикладних рекомендацій їх ефективного впровадження в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» Переяслав-Хмельницького району Київської області.

Згідно проведеного дослідження з питань ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних

сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах можна зробити наступні висновки:

Визначено сутність, зміст та види управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Підходи щодо визначення поняття «управлінське рішення». Наведено класифікація управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах. Складові процесу управління інвестиційною діяльністю. Доведено, що розробка управлінських рішень – важливий процес, який пов'язує основні функції управління, саме планування, організацію, мотивацію, контроль. Рішення керівників кожного підрозділу визначають як ефективність їх діяльності, а й можливість сталого розвитку, виживання за умов швидко мінливого ринку.

Досліджено місце інвестиційних управлінських рішень в системі управління сільськогосподарським підприємством. Розглянуто місце управлінських інвестиційних рішень в процесі управління сільськогосподарського підприємства. Вивчено складові системи управління інвестиційною діяльністю. Окреслено модель процесу прийняття управлінських рішень.

Вивчено методи та принципи управлінських рішень в інвестиційній діяльності. Вивчено основні моделі процесу прийняття управлінських рішень. Доведено, що створення моделей є необхідною складовою сучасного управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності та швидкості прийняття управлінських рішень. Вони допомагають вдосконалити систему управління підприємством в цілому і прямо впливають на його прибутковість та конкурентоспроможність. Різноманітні моделі, що базуються на технологічних та аналітичних підходах, дозволяють ефективно розв'язувати різноманітні управлінські завдання, забезпечуючи обґрунтованість у прийнятті рішень та мінімізацію впливу суб'єктивних факторів. Отже, розробка моделей та моделювання є актуальним напрямом досліджень, який вимагає подальшого аналізу та уваги.

Наведено організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарського підприємства. За організаційною формою воно є товариством з обмеженою відповідальністю. Визначено місце ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» в структурі групи компаній «ЕРІДОН». Надано територіальний розподіл з розміщення виробничих підприємств та групи компаній «ЕРІДОН» на території України та організаційна структура управління ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

Проведено аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності сільськогосподарського підприємства. Аналіз основних економічних показників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз показників ринкової активності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Надано динаміку фінансових результатів ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» та аналіз показників ділової активності. В цілому, результати аналізу вказують на необхідність перегляду та оптимізації управлінських стратегій, скорочення витрат і покращення ефективності використання активів для забезпечення стабільного фінансового зростання ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

Надано оцінку інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Проведено аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». Побудовано SWOT-матрицю діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» та - «Дерево цілей» ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН». На підставі проведеного аналізу інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» можна зробити висновок, що підприємство володіє високим інвестиційним потенціалом, обумовленим стабільною фінансовою позицією, значними ресурсами та ефективним управлінням. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити проблеми з ліквідністю та підвищити продуктивність через впровадження нових технологій та оптимізацію виробничих процесів. SWOT-аналіз демонструє значний потенціал компанії,

проте слабкі сторони, такі як високі виробничі витрати та відсутність розвиненої системи продажів, потребують вдосконалення. Використання можливостей, таких як збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію та залучення іноземних інвестицій, дозволить ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» досягти нових висот у своєму розвитку, а також забезпечити стійке функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Визначено напрямки вдосконалення управління інвестиційно-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ "ФІРМА Ерідон,", які можуть включати наступні аспекти: оптимізацію виробничих процесів, покращення якості продукції, розширення ринків збуту, розвиток логістики та дистрибуцію, фінансову стабільність та інвестиції, підвищення кваліфікації персоналу, екологічну відповідальність, інновації в управлінні та розширення асортименту продукції:

Вдосконалено методику рейтингування при конкурентному виборі постачальника. Окреслено варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від термінів виконання замовлення; варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від обсягів виконання замовлення та варіація постачальників ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» за рівнем відхилення від договірних цін. Надано загальний рейтинг постачальників сировини і матеріалів та розподіл постачальників для ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН», який сприятиме подальшому прийняттю рішень. Доведено, що цей універсальний підхід і формула призначені для тендерів на всі види продукції та угод. Ви можете приймати об'єктивні рішення з умовно обчисленими параметрами та використовувати автоматичний алгоритм вибору постачальника, який затверджується конкурсною комісією. Недоліком системи є необхідність додаткових розрахунків, створення бази даних та інтеграція з внутрішньою інформаційною системою

Визначено ефективність впровадження та реалізації інвестиційного проекту сільськогосподарського підприємства. Доведено, що інвестиційний проект передбачає суттєві капітальні вкладення на перших етапах та

поступове зростання чистого доходу, що забезпечить стійкий розвиток ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» у сфері вантажоперевезень. Розраховано показники ефективності інвестиційного проекту в ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН» та його економічну ефективність.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН».

Завдяки проведеному дослідженню існуючі знання з обґрунтування проблем ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах набули подальшого розвитку та були розширені завдяки застосуванню їх у практичній діяльності ТОВ «ФІРМА ЕРІДОН»., однак ще існує потреба щодо їх удосконалення з подальшим дослідженням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цюцюра С.А. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. № 9. С. 50-58
2. Адвокатова Н. А. Стратегічні управлінські рішення інноваційним розвитком підприємства. Фінансовий простір. 2020. № 4(40). С. 65–73. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/795/950>.
3. Менеджмент потенціалу підприємства у рамках парадигми сталого мон.Щебель А. І.Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2022. с. 192
4. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
5. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2018. Вип.8 (163). С. 17-21
6. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. Прикарпатський юридичний вісник. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194-198.
7. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149-154.
8. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
9. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. 2019. С. 3-6
10. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4. С. 198-209.

11. 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 прогноз. НАН України». К., 2018. 152 с.
12. Стратегічне управління підприємства: мон. Батенко Л.П. КНЕУ, 2014. 422 с.
13. 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.
14. Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 128 с.
15. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.
16. 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.,
17. 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.,
18. 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.,

19. 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.
20. 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.
21. 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>
22. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТБ "Перун", 2005. 1728 с., с. 691.
23. Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. № 1. 2013. С. 38-40
24. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. К.: Кондор, 2009. 187 с.
25. Управлінська економіка: навч. посіб. Н. Ю. Іванова, Т. К. Кузнєцова, Н. М. Соколова Київ : Логос, 2016. с. 136
26. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В.М. Приймак. К.: Атіка, 2008. 240 с.
27. Прийняття управлінських рішень Ю. Є. Петруня, В. Б. Літовченко, Т. Ю. Пасічник та ін. К. : Центр учбової літератури, 2011. с. 130
28. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. 2-ге вид., перероб. і доп. / В.І. Хомяков. Київ: Кондор, 2008. 434 с.
29. Заболотня К.О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 61-64.
30. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. 2-ге вид., перероб. і доп. / В.І. Хомяков. Київ: Кондор, 2008. 434 с.

31. Калантай А. М. Порівняльна характеристика методів оцінки інвестиційної привабливості / А.М. Калантай // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2011. № 2. С. 78—81.
32. Фінансова підтримка URL: <https://surl.li/bwvueb>
33. Групи компаній ЕРІДОН URL: <https://surl.li/sxvbss>
34. YouControl ТОВ «Ерідон» URL: <https://surl.li/bcfrcn>
35. Гречан А.П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки. Економіка та держава. – 2006, № 8. – С. 12-14.
36. Кучеров О.П. Використання управління знаннями для розвитку науково-технічного прогресу в сільському господарстві. Актуальні проблеми економіки. 2006, № 10. С. 115-122
37. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К. : МАУП, 1999. 184 с
38. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учеб. курс. К.: Эльга-Н, 2001. 448 с.
39. Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві. К.: Лібра, 2004. 368 с.
40. Федоренко В.Г., Гойко А.Ф. Инвестознавство: підруч. К.: МАУП, 2000. 408 с.
41. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 376 с.
42. Мешко Н.П., Солонська Є.О. Інвестиційна складова стратегії розвитку підприємств в умовах кризи. URL: http://www.confcontact.com/2009new/5-me_sol.htm
43. Череп А.В. Инвестознавство: підруч. К.: Кондор, 2006. 398 с.
44. Каут О.В., Дунайчук С.М. Аналіз типових інвестиційних стратегій промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 20–24.
45. Шилова О.Ю., Фундеряка К.В. Механізм формування інвестиційної стратегії підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 1. С. 43–47.

46. Коваль В. М. Інструменти інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 104-109. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_8_20
47. Сус Т, Судук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Volume. №2 (49). 2023. С.181-193.
48. Прокопчук А.М., Костирко Л.А. (2019) Формування інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. Економіка. Фінанси. Право. №11/2. С.13-16.
49. Зоря С.П. Удосконалення механізму формування та вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств. Юрінком Інтер. 2014. № 10. С. 69–75
50. Звітність ТОВ «Долинівка»
https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=19504273&year=2022&tb=financial-statements
51. Бохонко І. В. Сутність та особливості операційної діяльності підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15(4). С. 59–61.
52. Радченко В.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. Економіка АПК. 2005. № 3. С. 10–13.
53. Бланк І.А. Джерела фінансування оновлення основних фондів. Формування ринкових відносин в Україні. 2015, № 9. С. 46–49.
54. Вініченко І.І. Основні методологічні підходи розроблення інвестиційної стратегії розвитку аграрного підприємства. Економіка АПК. 2010. № 18. С.3-7
55. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса. 2017. Випуск 27. Частина 2. С. 9-12.
56. Літвінов О.С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах

- інноваційного розвитку. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). с. 59-65. веб-сайт. URL: <http://surl.li/okdvl>
- 57.Семенова В. Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: навчальний посібник: Навчальний посібник. Обухів, Друкарня ФОП Гуляєва. 2017. 185 с.
- 58.Поддєрьогін А.М. Оцінка фінансового стану підприємства: Фінанси підприємств: веб-сайт. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/finpd/2/r9/1.htm>
- 59.Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_47.
- 60.Дахно І.І. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Зовнішньоекономічний менеджмент. веб-сайт. URL: http://pidruchniki.ws/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva
- 61.Оцінка ділової активності підприємства. веб-сайт. URL: <http://www.finalearn.com/lifers-953-1.html>
- 62.Кобєлева А.В., Перєрєва П.Г. Форми та методи комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій на аграрних підприємствах. Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої, присвячена пам'яті професора Г.П. Жемели: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 30 вересня 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 241-244.

ДОДАТКИ