

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

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

здобувача вищої освіти **Гайчука Михайла Івановича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

к.е.н, доцент,
кафедри маркетингу, підприємства і
торгівлі,
Одеський національний
технологічний університет
Ганна ЛОЗОВСЬКА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Гайчука Михайла

1. Тема роботи: *«Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: *методи прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства та підвищення їх ефективності.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити поняття, зміст та класифікацію управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства;
- дослідити місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства;
- вивчити моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінити їх ефективності.

5.2. Аналітичний розділ:

- навести організаційно-правову характеристику аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного його управління ТОВ «Світанок Старі Маяки»;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як бази для прийняття інвестиційних рішень ;

- надати оцінку інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- розробити проектну модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві;
- провести оцінка ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Аналіз підходів щодо визначення поняття «управлінське рішення». Складові процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності. Класифікація управлінських рішень. Місце управлінських інвестиційних рішень в системі управління аграрним підприємством. Методи та інструменти прийняття інвестиційних управлінських рішень в аграрному підприємстві. Взаємозв'язок методів прийняття управлінських рішень. Етапи здійснення інвестиційної діяльності аграрного підприємства. Основні моделі процесу прийняття управлінських рішень. Модель процесу прийняття та впровадження управлінських інноваційних рішень в аграрному підприємстві. Методика оцінки та діагностики ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління ТОВ «Світанок Старі Маяки». Сторова структура асортименту сільськогосподарських культур. Структура посівних площ. Аналіз основних економічних показників. Аналіз фінансових показників діяльності. Основні фінансові показники. Динаміка показників рентабельності. Показники рентабельності. Аналіз платоспроможності та ліквідності. Динаміка показників платоспроможності та ліквідності. Аналіз показників ділової активності. Аналіз показників ринкової активності. Аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів. SWOT-матриця діяльності. Дерево цілей.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Основні напрямки реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії. Синхронізація цілей та заходів з енергозбереження. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Основні етапи та стратегії управління проектом. Матриця стратегічних пріоритетів діяльності. Стратегічна модель розвитку BCG-матриця стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Показники витрат придбання техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки» за умови використання лізингу. Розрахунок щорічних витрат по погашенню кредиту. Розрахунок витрат за умови використання кредиту. Розрахунок економічної ефективності проекту. Ефективність інноваційно-інвестиційного проекту оновлення

машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Дорожня карта процесної моделі розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Порівняльна таблиця «Лізинг vs Кредит» для ТОВ «Світанок Старі Маяки».

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

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____

Михайло ГАЙЧУК

Науковий керівник: _____

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Гайчук М. І. Методи прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ “Світанок Старі Маяки” Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасні економічні виклики та потреба залучення різних джерел інвестицій зумовлюють необхідність науково обґрунтованих методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств. Якість управління безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність, організаційну ефективність і стабільність функціонування. Важливе значення має інвестиційно-інноваційний компонент, що супроводжує всі етапи реалізації проектів і визначається стратегічними цілями підприємства, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Проблеми прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств досліджували багато науковців, зокрема Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В., Адвокатова Н. А., Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В., Олійниченко О. М., Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В., Мала Н. Т., Бушовська Л. Б., Сімкова Т. О. та Байда О. К. Їхні праці охоплюють теоретико-методичні засади формування та реалізації управлінських рішень, стратегічні аспекти інвестиційного менеджменту, класифікацію управлінських рішень, оцінювання ризиків і забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства з обґрунтуванням прикладних рекомендацій щодо їхнього ефективного впровадження.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- визначити поняття, зміст та класифікацію управлінських рішень у сфері

інвестиційної діяльності аграрного підприємства;

- дослідити місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства;

- вивчити моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінити їх ефективності;

- навести організаційно-правову характеристику аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного його управління ;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як бази для прийняття інвестиційних рішень ;

- надати оцінку інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень;

- визначити стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;

- розробити проектну модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві;

- провести оцінку ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є методи прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства та підвищення їх ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили комплексне вирішення поставлених завдань. Застосовано системний і аналітичний підходи, методи аналізу та синтезу, економічного й факторного аналізу, порівняння та групування для опрацювання фінансової звітності, статистичних і нормативних даних. Елементи моделювання та математично-статистичні методи використано для розробки проектної моделі, а обробку даних і розрахунки здійснено за допомогою MS Excel.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в уточненні сутності та структури управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства та вдосконаленні підходів до їх формування. У роботі обґрунтовано, що ефективне прийняття інвестиційних рішень потребує застосування проектного підходу, який поєднує інструменти стратегічного планування та управління інвестиційними проектами. Це забезпечило розроблення моделі прийняття рішень, спрямованої на підвищення їх обґрунтованості та результативності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження було оприлюднено в науковому журналі: Телічко Н., Ярим А., Юськов П.,

Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 101 сторінці комп'ютерного тексту, містить 23 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні та методичні засади формування управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства» розглянуто поняття, зміст та класифікація управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства; досліджено місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства; розглянуто моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінка їх ефективності.

У другому розділі «Організаційні та економічні передумови прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «Світанок Старі Маяки» надано організаційно-правову характеристику аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного управління; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як база для прийняття інвестиційних рішень; надано оцінку інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень.

У третьому розділі «Методичні засади формування та реалізації управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства» розроблено стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства; обґрунтовано вибір щодо проектної моделі підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві; наведено оцінку ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів щодо впровадження методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств дозволяють зробити наступні висновки:

1. У дослідженні узагальнено сутність та економічний зміст управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств як складного багатофакторного процесу, що поєднує стратегічні, фінансові та організаційні підходи. Обґрунтовано необхідність урахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, ресурсного потенціалу та ризиків господарської діяльності під час прийняття інвестиційних рішень. Встановлено, що результативність інвестиційної діяльності значною мірою

визначається якістю стратегічного планування та узгодженістю управлінських рішень із цілями розвитку підприємства. Доведено доцільність застосування проєктного підходу як ефективного інструменту реалізації інвестиційної стратегії. Узагальнення методичних підходів засвідчило, що найбільш обґрунтовані результати оцінювання досягаються за комплексного використання фінансово-економічних показників, прогнозування грошових потоків і методів дисконтування. Важливу роль при цьому відіграють якість інформаційного забезпечення та професійний рівень управлінського персоналу.

2. Діагностика організаційно-економічних передумов діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчила наявність сприятливих умов для впровадження інвестиційних рішень. Підприємство характеризується достатнім виробничим потенціалом, стабільною фінансовою базою, раціональною організаційною структурою та наявністю кадрових ресурсів, що створює основу для реалізації інвестиційних проєктів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. виявив позитивну динаміку ключових результатів діяльності, зокрема зростання чистого доходу, підвищення рентабельності та покращення структури грошових потоків. Це підтверджує фінансову спроможність підприємства до впровадження інвестиційних ініціатив. На цій основі сформовано систему стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. До ключових віднесено оптимізацію кредитних ресурсів, цифровізацію управління, впровадження технологій No-till/Strip-till, оновлення технічної бази та підвищення інвестиційної привабливості. Розроблена матриця стратегічних пріоритетів дозволила ранжувати напрями розвитку за їх значущістю та впливом на ефективність діяльності підприємства.

3. Розроблено проєктну модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що передбачає вдосконалення системи управління, впровадження цифрових інформаційних технологій, розвиток управлінських компетенцій персоналу та оптимізацію фінансово-виробничих процесів. Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту із закупівлі техніки та логістичного обладнання підтвердило його доцільність і ефективність, зокрема позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) та оптимальний рівень приведених витрат. Запропоновані практичні рекомендації щодо рейтингування постачальників, оптимізації кредитних ресурсів і цифровізації управління забезпечують суттєве зниження витрат, скорочення фінансового навантаження та зростання рентабельності виробництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства. Отримані результати підтверджують ефективність удосконалених управлінських рішень в інвестиційній діяльності підприємства. Теоретичні та методичні положення дослідження набули подальшого розвитку й були апробовані на практиці, водночас окремі аспекти потребують подальшого наукового опрацювання з урахуванням динаміки аграрного сектору.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

АНОТАЦІЯ

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

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

В кваліфікаційній роботі розглянуто поняття, зміст та класифікація управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства; досліджено місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства; розглянуто моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінка їх ефективності..

Надано організаційно-правову характеристику аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного управління; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як база для прийняття інвестиційних рішень; надано оцінку інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень.

Розроблено стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства; обґрунтовано вибір щодо проектної моделі підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві; наведено оцінку ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Ключові слова: управлінське рішення, інновації, інвестиційна діяльність, інвестиційний потенціал, проєкт, стратегія інвестиційного розвитку.

ANNOTATION

Haichuk M. I. Methods of Managerial Decision-Making in the Investment Activity of LLC «Svitanok Stari Maiaky» of the Berezivskiy District, Odesa Region - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification thesis examines the concept, content, and classification of managerial decisions in the field of investment activity of an agricultural enterprise. The role and significance of methods and tools for making investment-related managerial decisions within the management system of an agricultural

enterprise are analyzed. Models of managerial decision-making in investment activity at an agricultural enterprise and the assessment of their effectiveness are also considered.

An organizational and legal characterization of the agricultural enterprise as a factor in ensuring effective management is provided. A financial and economic analysis of the enterprise's activity is conducted as a basis for making investment decisions. The investment potential and prospects for the project-based development of the agricultural enterprise within the managerial decision-making system are assessed.

Strategic approaches to the formation of managerial decisions in the investment activity of an agricultural enterprise are developed. The choice of a project-based model for improving the effectiveness of managerial decision-making is substantiated. An evaluation of the effectiveness of the implementation and realization of investment projects based on managerial decision-making at the agricultural enterprise LLC «Svitanok Stari Maiaky» is presented.

Key words: managerial decision, innovations, investment activity, investment potential, project, investment development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, зміст та класифікація управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства	7
1.2. Місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства	15
1.3. Моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінка їх ефективності	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»	33
2.1. Організаційно-правова характеристика аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного управління	33
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як база для прийняття інвестиційних рішень	43
2.3. Оцінка інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень	55
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства	65
3.2. Проектна модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві	75
3.3. Оцінка ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві	82
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність науково-практичного обґрунтування ефективних методів прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств зумовлена сучасними економічними викликами та потребою залучення різноманітних джерел інвестиційних ресурсів. Від якості управління залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність формувати оптимальну організаційну структуру, реалізовувати кадрову політику та підтримувати стабільні соціально-економічні відносини. Своєчасне прийняття рішень щодо подолання проблемних ситуацій та їх ефективна реалізація є основою стабільного функціонування бізнесу. Постійне вдосконалення цих процесів виступає ключовим чинником підвищення результативності управлінської діяльності. Тому в умовах сучасного розвитку економіки питання управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств є одним із пріоритетних напрямів їх стратегічного розвитку.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень у сфері інвестицій мають суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємств. Особливої ваги набуває інвестиційно-інноваційний компонент, який має специфічні особливості, що визначаються стратегічними цілями підприємства та супроводжують кожний етап реалізації інвестиційних проектів. Саме ці чинники обумовлюють актуальність теми дослідження даної кваліфікаційної роботи.

Теоретичним та методологічним питанням ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, у роботах Скопенко Н. С., Шеремета О. О. та Єр'оміна М. В. [1] розглянуто особливості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень; Адвокатова Н. А. [2] обґрунтовує стратегічні аспекти управлінських дій в умовах інноваційного розвитку підприємства; Лисенко В. В., Кондратюк Н. В. і Пронська В. В. [3] визначають управлінські рішення як ключовий елемент моделі сучасного менеджменту. Олійниченко О. М. [4]

пропонує аспектний підхід до трактування сутності управлінського рішення, тоді як Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б. та Літовченко Б. В. [13] висвітлюють методологічні засади формування таких рішень у практиці діяльності підприємств. Вагомий внесок у дослідження управління інвестиційною діяльністю надали також Мала Н. Т. [13], Бушовська Л. Б. [13], Сімкова Т. О. та Байда О. К. [13], які аналізують класифікацію рішень, їх вплив на економічну безпеку та роль у системі інвестиційного менеджменту.

Попри суттєвий доробок учених, окремі аспекти прийняття інвестиційних управлінських рішень в аграрних підприємствах залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання інтеграції цифрових технологій, удосконалення механізмів оцінювання ризиків та оптимізації управлінських процесів. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у напрямі формування ефективних моделей прийняття рішень в умовах зростаючої ринкової нестабільності та технологічних трансформацій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства з обґрунтуванням прикладних рекомендацій щодо їхнього ефективного впровадження в ТОВ «СВІТАНОК Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення таких завдань:

- визначити поняття, зміст та класифікацію управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства;
- дослідити місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства;
- вивчити моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінити їх ефективності;
- навести організаційно-правову характеристику аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного його управління ;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства як бази для прийняття інвестиційних рішень ;
- надати оцінку інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень;
- визначити стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства;
- розробити проектну модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві;
- провести оцінку ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є методи прийняття інвестиційних управлінських рішень в діяльності аграрного підприємства та підвищення їх ефективності.

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

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили комплексне вирішення поставлених завдань. У процесі дослідження застосовано системний та аналітичний підходи, що дали змогу всебічно оцінити організаційні, економічні та управлінські передумови прийняття інвестиційних рішень в аграрному підприємстві. Використано методи аналізу та синтезу, економічного аналізу, порівняння, групування та факторного аналізу для опрацювання фінансової звітності, статистичних даних і нормативно-правових матеріалів підприємства. Окремі елементи дослідження ґрунтувалися на застосуванні математично-статистичних методів та моделювання, що забезпечило можливість розробки проектної моделі підвищення ефективності управлінських рішень. Обробку масивів економічної інформації та проведення розрахунків здійснено з використанням програмного забезпечення MS Excel, що відповідає

практичним вимогам аналізу фінансово-економічних показників підприємства та розрахунку інтегральних інвестиційних показників.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в уточненні сутності та структури управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства та вдосконаленні підходів до їх формування. У роботі обґрунтовано, що ефективно прийняття інвестиційних рішень потребує застосування проєктного підходу, який поєднує інструменти стратегічного планування та управління інвестиційними проєктами. Це забезпечило розроблення моделі прийняття рішень, спрямованої на підвищення їх обґрунтованості та результативності.

Практичного значення набула полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства. Зокрема, сформовано пропозиції з оптимізації методики рейтингування для конкурентного відбору постачальників, що підвищує обґрунтованість вибору контрагентів у системі матеріально-технічного забезпечення. Крім того, отримані результати мають практичну цінність для обґрунтування ефективності впровадження та реалізації інвестиційного проєкту з оновлення машинно-тракторного парку з метою зменшення виробничих витрат, підвищення врожайності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати магістерського дослідження були оприлюднені в науковому журналі Економічний вісник Причорномор'я. Телічко Н., Ярим А. Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, зміст та класифікація управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності

Управлінські рішення в аграрному підприємстві є визначальним чинником ефективності його функціонування та розвитку, особливо в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва та нестабільності ринкового середовища. Вони відображають процес вибору оптимальної альтернативи щодо використання інвестиційних ресурсів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Зміст управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства полягає у визначенні напрямів капіталовкладень, оцінці економічної доцільності інвестиційних проектів, прогнозуванні ризиків та очікуваних результатів, а також у формуванні системи контролю за їх реалізацією. Важливим аспектом є врахування специфіки аграрного виробництва: тривалий інвестиційний цикл, залежність від природних умов, потреба в сучасній техніці та технологіях точного землеробства.

Управлінські рішення в інвестиційній діяльності є важливим елементом менеджменту, адже визначають напрями використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Вони охоплюють вибір інвестиційних проектів, розподіл фінансових коштів, оцінку ризиків і вигод та контроль за їх реалізацією. Прийняття управлінських рішень - це процес розробки й вибору оптимальних дій, результатом якого є координуючий вплив на об'єкт управління. Такі

рішення ухвалюються керівниками підприємства, його структурних підрозділів або колегіальними органами.

Аналіз підходів щодо визначення поняття «управлінське рішення» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Аналіз підходів щодо визначення поняття «управлінське рішення»

Автор	Поняття «управлінського рішення»
Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В.	«результат управлінської діяльності; підсумок творчої взаємодії та співпраці зацікавлених сторін; а також як рішення, що формується та ухвалюється в межах управлінської системи» [1].
Адвокатова Н. А.	«Управлінське рішення в інвестиційній діяльності є результатом комплексного аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування, що передбачає вибір оптимальної альтернативи з множини можливих варіантів для досягнення конкретної мети системи менеджменту. Процес його ухвалення включає оцінку ситуації, визначення можливих напрямів дій та узгодження найбільш ефективного варіанту реалізації поставлених завдань» [2]
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» [3]
Олійниченко О.М.	«управлінське рішення – це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети» [4].
Пушкар З., Пушкар Б.	«управлінське рішення – це дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації» [5, с.111].
Волинець І.Г.	«управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства (установи, організації) як суб'єкта господарювання» [7, с.6].

Складено автором за [1-6].

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «управлінське рішення» дає підстави стверджувати, що найчастіше воно розглядається як: результат управлінської діяльності; підсумок творчої взаємодії та співпраці зацікавлених сторін; а також як рішення, що формується та ухвалюється в межах управлінської системи.

У різних підходах до трактування терміну «рішення» ключовим чинником виступає його залежність від контексту та специфіки дослідження. Загалом рішення можна визначити як форму інтелектуальної діяльності, що відображає волю людини та включає постановку мети, вибір серед альтернатив, обґрунтування та спрямованість на конкретний об'єкт впливу. Управлінське рішення розглядається як свідомий акт із соціальними наслідками, який являє собою сукупність можливих засобів для досягнення поставленої мети в умовах її реалізації.

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.

Так на думку Гладкової А.О., «поняття стратегічного управління підприємством можна сформулювати наступним чином - це процес реалізації управлінських рішень, який враховує людський потенціал, ґрунтується на обраній стратегії підприємства, при якому гнучко реагує і проводить своєчасні зміни TOP-менеджмент компанії під час впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і в результаті забезпечує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і досягнення поставлених цілей» [9].

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.

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.

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.

Складові процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності наведено на рис. 1.1.

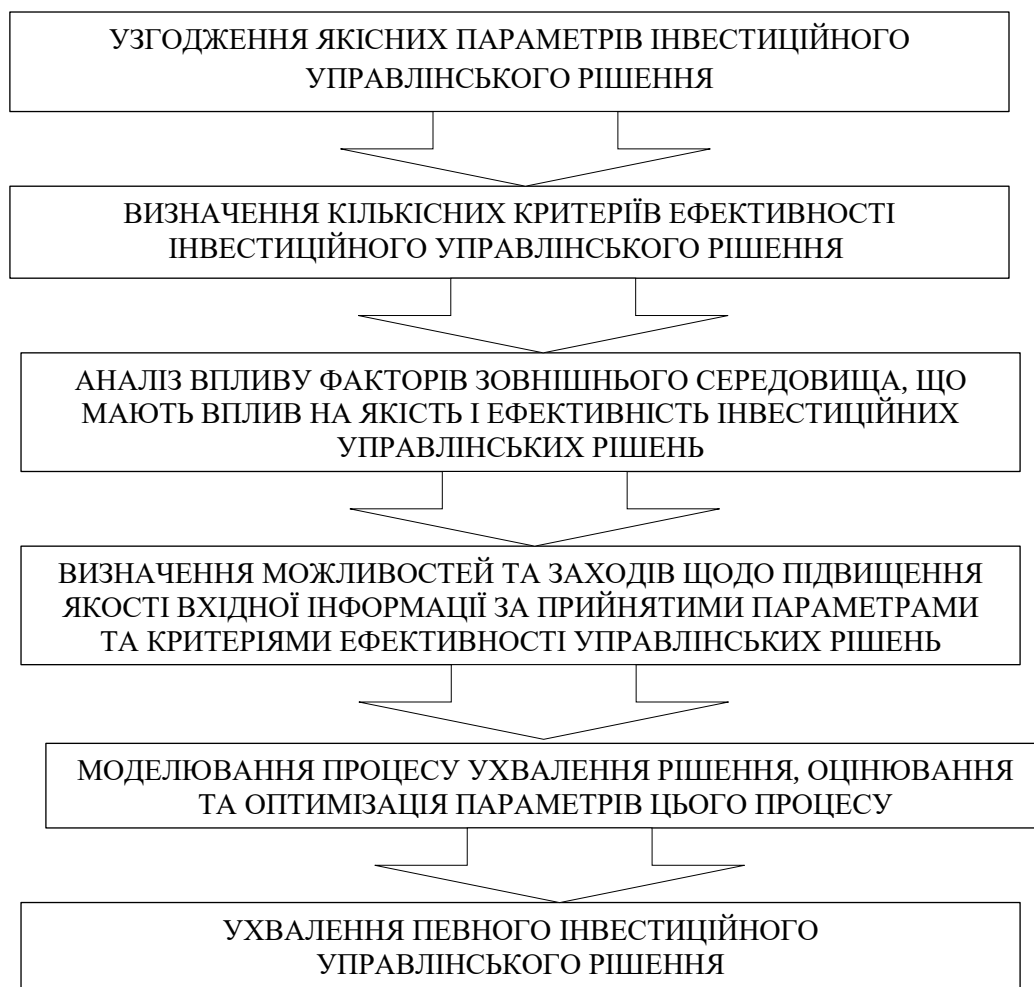


Рисунок 1.1 – Складові процесу прийняття управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності

Джерело: складено автором

Управління інвестиціями в аграрних 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. 1.1).

«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» [10., с. 30].

Процес розробки та ухвалення управлінського рішення включає виявлення проблем, формулювання та ранжування цілей і завдань, збір і обробку інформації, оцінку ресурсних можливостей і оформлення необхідних документів. Основні вимоги до цього процесу - висока якість при мінімальних витратах часу та коштів, а також дотримання принципів пропорційності, автоматичності, ритмічності та спеціалізації. Якість рішень забезпечується професіоналізмом керівника та надійністю технічних засобів підтримки прийняття рішень. Інвестиційні рішення завжди пов'язані з ризиком і невизначеністю результату, а проблеми, які вони мають вирішити, можуть відрізнятися за складністю та масштабом. Тому оцінка ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації є невід'ємною складовою ефективного управлінського рішення [11., с. 42].

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками, що відображають їх зміст, форму та умови прийняття. Основні критерії поділу включають: сферу застосування (економічні, організаційні, технічні, соціальні), рівень управління (стратегічні, тактичні, оперативні), спосіб прийняття (індивідуальні, колегіальні), ступінь визначеності (детерміновані, ймовірнісні, невизначені), термін дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові), а також характер інформації та методи розробки. Така класифікація допомагає обрати оптимальний підхід до вирішення управлінських завдань залежно від ситуації та ресурсів [12, с. 14].

Для ефективного управління важливо розуміти різноманітність управлінських рішень. Вони класифікуються за низкою ознак, що відображають суб'єкт прийняття, рівень управління, сферу охоплення, тривалість дії, спосіб обґрунтування та інші характеристики. Класифікація управлінських рішень є важливим етапом у процесі менеджменту, адже вона дозволяє систематизувати різні типи рішень за певними ознаками. Це допомагає керівникам обрати оптимальний підхід залежно від ситуації, рівня управління та доступних ресурсів. Нижче, в таблиці 1.2 наведено основні критерії класифікації управлінських рішень.

Таблиця 1.2 - Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види рішень
За суб'єктом прийняття	- Одноосібні (приймає одна особа) - Колективні (збори, група працівників)
За особливістю завдань	- Програмовані (типові, повторювані) - Непрограмовані (нестандартні, рідкі)
За рівнем прийняття	- Вищий рівень (стратегічні) - Середній рівень - Низовий рівень
За сферою охоплення	- Загальні (вся організація) - Часткові (окремі підрозділи)
За тривалістю дії	- Короткотермінові (до 1 року) - Середньотермінові (1–5 років) - Довготермінові (>5 років)
За способом обґрунтування	- Інтуїтивні - Раціональні: • Аналітичні • Логічні - Імпульсивні - Інертні
За ступенем складності	- Складні - Середньої складності - Прості
За рівнем централізації	- Централізовані - Децентралізовані - Комбіновані
За цілеспрямованістю	- Стратегічні - Тактичні - Оперативні
За частотою повторення	- Випадкові - Періодично повторювані - Неперіодично повторювані
За ступенем новизни	- Інноваційні - Стандартні
За характером	- Економічні - Соціально-психологічні - Адміністративні - Технологічні
За наслідками впливу	- Негативні - Нейтральні - Позитивні

Складено автором за [12, 13]

Як видно з таблиці 1.2, класифікація управлінських рішень охоплює широкий спектр ознак – від суб'єкта прийняття до наслідків впливу. Така систематизація дозволяє керівникам обирати найбільш доцільні методи прийняття рішень залежно від ситуації, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей організації. Запропонована класифікація дає змогу глибше зрозуміти різноманітність управлінських рішень та їх особливості. Вона є основою для вибору методів прийняття рішень, оцінки їх ефективності та прогнозування наслідків. Використання такої систематизації сприяє підвищенню якості управління та досягненню стратегічних цілей організації.

Отже, управлінські рішення в сфері інвестиційної діяльності аграрного підприємства є ключовим чинником його ефективності та розвитку. Вони охоплюють вибір інвестиційних проєктів, оцінку ризиків і ресурсних можливостей, прогнозування результатів та контроль за реалізацією. Процес ухвалення рішень включає аналіз проблем, формулювання цілей, обробку інформації та оцінку альтернатив, при цьому особлива увага приділяється якості рішень, мінімізації ризиків та економії ресурсів. Класифікація управлінських рішень за рівнем управління, сферою застосування, способом обґрунтування, тривалістю дії та іншими ознаками дозволяє систематизувати різні типи рішень і обирати оптимальні підходи до їх прийняття. Це сприяє підвищенню ефективності управління, створенню конкурентних переваг та досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, управлінські рішення виступають основою стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи координацію ресурсів, реалізацію інвестиційних проєктів та адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів.

1.2. Місце та значення методів та інструментів прийняття інвестиційних управлінських рішень у системі управління аграрного підприємства

Інвестиційні управлінські рішення займають ключове місце в системі менеджменту аграрного підприємства, оскільки визначають ефективність використання капіталу та формують основу для стратегічного розвитку. Вони забезпечують планування та реалізацію інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції. Значення інвестиційних рішень проявляється у здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно розподіляти фінансові та матеріальні ресурси, знижувати ризики та забезпечувати стабільний прибуток. Вони інтегрують планування, організацію, мотивацію та контроль, виступаючи своєрідним механізмом реалізації стратегічних цілей на всіх рівнях управління. У системі менеджменту інвестиційні рішення визначають пріоритети розвитку підприємства, встановлюють напрямки капіталовкладень та створюють умови для оптимізації виробничих процесів. Їхнє своєчасне ухвалення і високоякісна реалізація сприяють формуванню стійких конкурентних переваг і довгостроковій ефективності аграрного підприємства.

Система управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства це комплекс процесів, методів і інструментів для формування, оцінки, вибору, фінансування та реалізації інвестицій у техніку, землю й технології. Її мета підвищення привабливості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу інвестиційного циклу (передінвестиційного, інвестиційного, експлуатаційного) та дотримання законодавства України. [14, 15].

Інвестиційні управлінські рішення в аграрному бізнесі є ключовим елементом стратегічного розвитку. Вони охоплюють визначення цілей інвестиційної діяльності, оптимізацію ресурсів, вибір проєктів і джерел

фінансування, а також оцінку ризиків. Мета таких рішень – забезпечити ефективність інвестицій та стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого ринку. Управлінські рішення є ключовою функцією менеджера, адже саме вони визначають взаємодію людей, технологій і ресурсів. Це основний механізм впливу керуючої підсистеми на керовану, що забезпечує зв'язок між ними та досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління інвестиційною діяльністю охоплює стандартні функції менеджменту: інформаційну, прогнозування, планування, організацію, координацію та контроль. Їх зміст змінюється залежно від рівня управлінського суб'єкта. Місце управлінських інвестиційних рішень в системі управління аграрним підприємством наведено на рис. 1.2 [13].

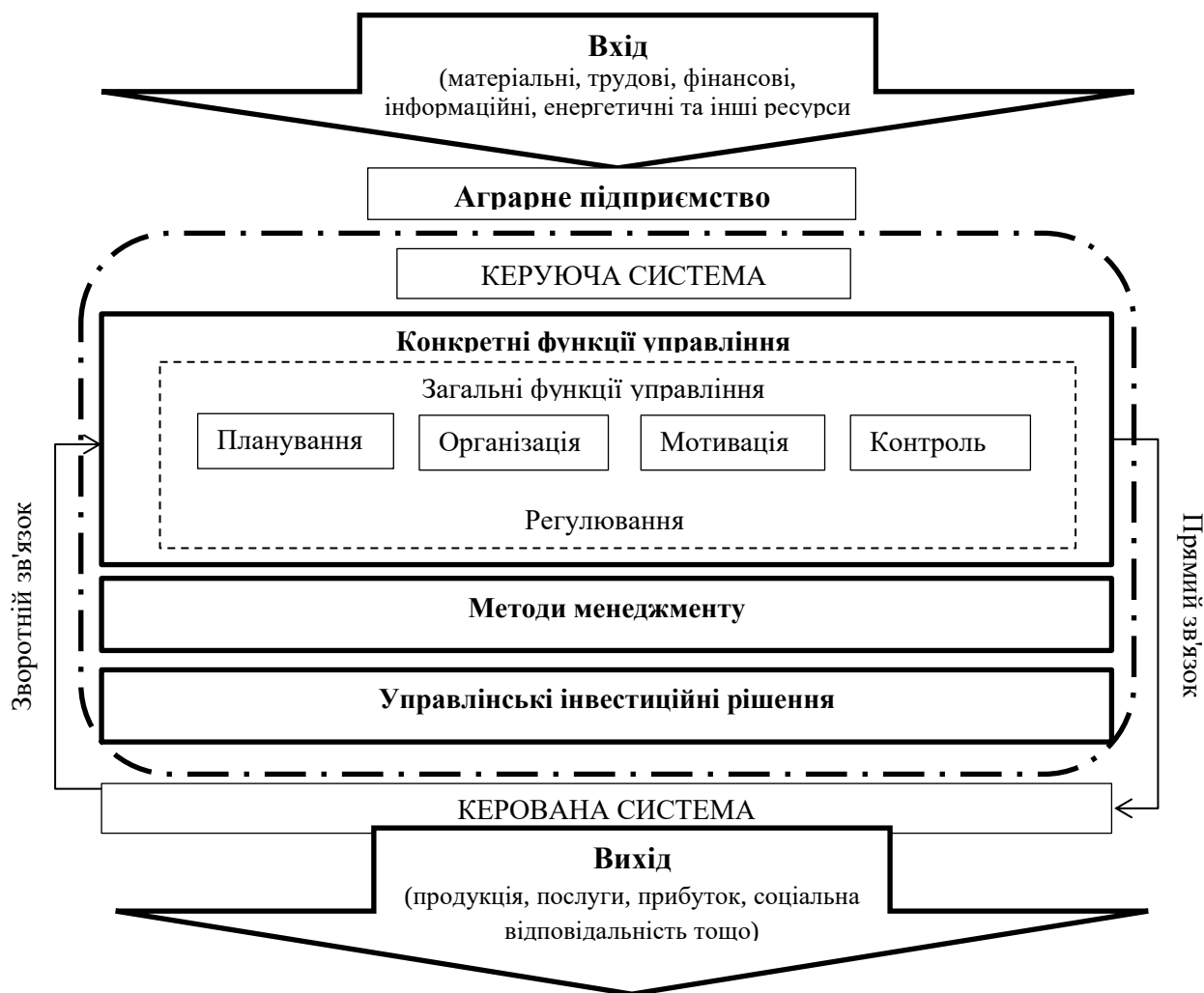


Рисунок 1.2 - Місце управлінських інвестиційних рішень в системі управління аграрним підприємством

Складено автором за [13-15]

Отже, управлінське інвестиційне 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.

Управлінське рішення є ключовою ланкою між функціями менеджменту, без якої їх реалізація неможлива. У стратегічному управлінні такі рішення визначають довгостроковий розвиток аграрного підприємства, наприклад: вихід на нові ринки, впровадження сучасних агротехнологій, створення партнерств або реструктуризація. Вони відзначаються високою невизначеністю, значними фінансовими наслідками та впливом на конкурентоспроможність, що робить їх якість вирішальною для майбутнього підприємства [19].

Виділяють три підходи до визначення управлінського рішення: як процес послідовних дій, як акт вибору за встановленими правилами та як результат аналізу проблеми й вибору способу дій [12, с.16]. Основні вимоги до прийняття інноваційних управлінських рішень – обґрунтованість, своєчасність, повнота, повноважність і оптимальність, що забезпечують їх якість та ефективність управління. Подальші дослідження спрямовані на розробку нових методів для підвищення результативності рішень.

Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від правильного вибору методів та інструментів. Класичні підходи забезпечують аналітичну основу, сучасні технології підвищують точність прогнозів, організаційні інструменти сприяють узгодженості, а інформаційно-аналітичні системи — швидкості та автоматизації. Їх комплексне застосування дозволяє приймати обґрунтовані й адаптивні рішення [20].

Для ефективного прийняття інвестиційних управлінських рішень аграрні підприємства використовують комплекс методів та інструментів. Вони допомагають аналізувати інвестиційні можливості, оцінювати ризики, прогнозувати результати та забезпечувати узгодженість дій. Основні групи методів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Методи та інструменти прийняття інвестиційних управлінських рішень в аграрному підприємстві

Група методів та інструментів	Інструменти	Характеристика та застосування
Класичні методи	Економіко-математичні моделі, статистичні методи, експертні оцінки	Використовуються для аналізу інвестиційних проектів на основі числових показників; ефективні при наявності повної інформації.
Сучасні методи	Бізнес-аналітика (BI), моделювання сценаріїв, Big Data, Data Mining, Штучний інтелект	Дозволяють прогнозувати ефективність інвестицій, аналізувати великі масиви даних; застосовуються для стратегічного планування та зниження ризиків.
Організаційні інструменти	Наради, мозковий штурм, Delphi-метод, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Матриця рішень, Аналіз Парето в управлінні, Дерево рішень	Сприяють колективному вибору інвестиційних рішень; враховують різні точки зору, оцінюють сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози ринку.
Інформаційно-аналітичні системи	DSS (системи підтримки рішень), ERP-системи, CRM-системи	Автоматизують аналіз інвестиційних даних, інтегрують бізнес-процеси; забезпечують швидкість і точність прийняття рішень.

Складено автором за [19]

Методи прийняття управлінських рішень не існують ізольовано — вони взаємодіють між собою, утворюючи комплексний підхід. Класичні методи забезпечують аналітичну основу, сучасні технології підвищують точність прогнозів, організаційні інструменти сприяють узгодженості, а інформаційно-

аналітичні системи автоматизують процеси. Їх поєднання дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Взаємозв'язок методів прийняття управлінських рішень полягає у їх комплексному використанні для підвищення ефективності управління. Класичні методи забезпечують аналітичну основу, сучасні технології (Big Data, прогнозування) дозволяють моделювати сценарії та знижувати ризики, організаційні інструменти сприяють колективній узгодженості, а інформаційно-аналітичні системи автоматизують процеси та забезпечують швидкість прийняття рішень. Їх взаємодія формує цілісний підхід до управління, що особливо важливо для аграрних підприємств в умовах динамічного ринку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок методів прийняття управлінських рішень

Складено автором за [19]

Наведена на рис. 1.3 схема взаємозв'язків методів прийняття управлінських рішень відображає системну інтеграцію чотирьох груп методів, що забезпечують комплексний підхід до прийняття рішень. Класичні методи формують аналітичну основу на базі математичних моделей і статистики. Сучасні методи, зокрема Big Data, бізнес-аналітика та моделювання сценаріїв, підвищують точність прогнозів і дозволяють враховувати динаміку ринку.

Організаційні інструменти (мозковий штурм, Delphi, SWOT, PEST) сприяють колективній узгодженості та зменшенню суб'єктивізму. Інформаційно-аналітичні системи (DSS, ERP, CRM) автоматизують процеси, інтегрують дані та забезпечують оперативність. Їх взаємодія створює синергію, що підвищує обґрунтованість, адаптивність і ефективність управлінських рішень, особливо в умовах високої невизначеності аграрного ринку.

Отже, класичні методи забезпечують аналітичну основу, сучасні — поглиблений аналіз і прогнозування, організаційні інструменти сприяють колективній узгодженості, а інформаційно-аналітичні системи — швидкості та автоматизації процесів. Інтеграція цих підходів у єдиній системі управління підвищує результативність і знижує ризики. Зростаюча роль цифрових технологій зумовлює активне використання DSS, ERP та CRM-систем, що скорочує час прийняття рішень, зменшує суб'єктивізм і підвищує їх обґрунтованість [21].

Інвестиційна діяльність в системі управління аграрного підприємства є економічною категорією, що відображає ефективне вкладення капіталу для зростання економічного потенціалу та реалізації стратегічних інтересів. Вона виступає формою реалізації економічної стратегії, спрямованої на вдосконалення поточної діяльності та забезпечення розвитку. Обсяги інвестицій значною мірою визначають темпи економічного зростання підприємства [14].

Управління інвестиційною діяльністю слід розглядати як важливий вид фінансово-господарської роботи, що включає вибір, обґрунтування та залучення ресурсів для реалізації інвестиційної політики підприємства. Її мета - збільшення доходів, підвищення добробуту власників і працівників, розвиток економічного потенціалу, конкурентоспроможності та вирішення соціальних завдань.

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства є ключовим видом фінансово-господарської роботи, що забезпечує ефективний розвиток виробничо-економічного потенціалу. Вона реалізується через послідовність

етапів, які охоплюють вибір, обґрунтування та залучення інвестиційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.4).

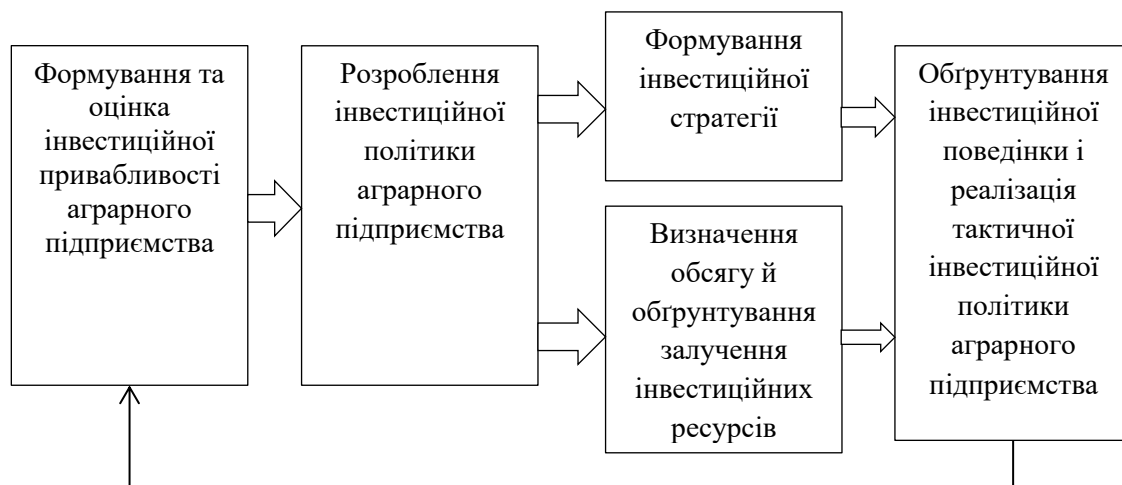


Рисунок 1.4 - Етапи здійснення інвестиційної діяльності аграрного підприємства

Складено автором за [14]

Інвестиційна діяльність аграрного підприємства охоплює різні напрями з різним рівнем ризику та відповідальності: оновлення матеріально-технічної бази, розширення виробництва, освоєння нових видів продукції чи створення дочірніх підприємств. Вона базується на інвестиційній привабливості підприємства, наявності потенційних інвесторів та ефективних інструментів використання капіталу. Процес інвестування передбачає розробку стратегії для накопичення ресурсів і забезпечення економічного зростання, реалізуючи взаємозв'язок трьох елементів: ресурси – вкладення – дохід [14].

Інвестиційні рішення в управлінні аграрним підприємством охоплюють вибір стратегій, що відповідають його довгостроковим цілям. Вони враховують модернізацію виробництва, впровадження нових агротехнологій та ефективне використання ресурсів. Це потребує аналізу ринку, визначення конкурентних переваг і оцінки економічних та екологічних наслідків проектів. Крім того, рішення включають планування капітальних вкладень, розробку фінансових стратегій для стабільності та підвищення інвестиційної привабливості. Мета -

стійкий розвиток агробізнесу, зростання виробництва й конкурентоспроможності, а також підтримка економічного розвитку регіону.

У сільському господарстві доцільно застосовувати методи математичного програмування, зокрема багатокритеріальні задачі. Вони допомагають обирати оптимальні рішення серед численних альтернатив за різними критеріями — від максимізації прибутку до мінімізації витрат. Принцип оптимальності передбачає порівняння можливих варіантів і вибір найкращого для досягнення поставлених цілей.

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 [16].

Отже, інвестиційні управлінські рішення в контексті управління аграрним підприємством виступають критичним елементом стратегічного планування та розвитку. Вони визначають напрями використання фінансових і матеріальних ресурсів, спрямованих на модернізацію виробництва, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності підприємства. Такі рішення

забезпечують узгодження планів розвитку з реальними можливостями підприємства, оптимізують розподіл капіталу, контролюють реалізацію інвестиційних проєктів і мінімізують ризики. Вони є інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності продукції. Таким чином, інвестиційні управлінські рішення інтегрують стратегічні, тактичні та оперативні завдання підприємства, формуючи основу для довгострокової ефективності та стабільного розвитку аграрного підприємства.

1.3. Моделі прийняття управлінських інвестиційних рішень в аграрному підприємстві та оцінка їх ефективності

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень має низку особливостей, що визначають ефективність діяльності підприємства. Рішення є ключовим елементом управління в будь-якій сфері, адже від їх якості та своєчасності залежить конкурентоспроможність організації. Для підприємств важливо не лише приймати обґрунтовані рішення, але й забезпечувати їх оперативне виконання, оскільки затримки або помилки можуть призвести до втрати ресурсів і ринкових позицій. Сучасні управлінці повинні відповідально ставитися до цього процесу, враховувати економічні, організаційні та зовнішні фактори, а також володіти навичками практичної реалізації прийнятих рішень. Це передбачає чітке планування, розподіл повноважень, контроль виконання та здатність швидко реагувати на зміни середовища. Таким чином, ефективність управлінських рішень визначає не лише поточні результати, а й довгостроковий розвиток підприємства [24].

У сучасній науці управління дедалі більше уваги приділяється мінімізації суб'єктивних чинників у процесі прийняття рішень та забезпеченню їх наукової обґрунтованості. Активно впроваджуються новітні підходи й методи, спрямовані на систематизацію та аналіз можливих альтернатив. Ці методи

ґрунтуються на використанні моделей, що дають змогу об'єктивно оцінювати різні варіанти управлінських рішень.

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: [30]

Кількість управлінських моделей відповідає різноманіттю проблем, які вони вирішують. Найчастіше застосовують моделі управління запасами, масового обслуговування, лінійного та нелінійного програмування, економічного аналізу, сітьові та математичні моделі, що враховують час і ризику. Кожна з них орієнтована на розв'язання конкретних завдань підприємства.

Так, модель управління запасами забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів при мінімальних витратах на їх утримання, що впливає на оборотність активів і фінансову стійкість підприємства. Для моніторингу запасів застосовують логістичний підхід із використанням ABC- та XYZ-аналізу. Моделі економічного аналізу визначають умови беззбитковості, рентабельності та вплив собівартості, цін і обсягів виробництва на результати

діяльності. Лінійне програмування використовується для оцінки інвестиційної привабливості, застосовуючи методи потенціалів, симплекс і двоїстий. Моделі з урахуванням часу дозволяють порівнювати витрати та результати різних періодів, приводячи їх до єдиного моменту [30].

Модель процесу прийняття та впровадження управлінських інноваційних рішень в аграрному підприємстві наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6 - Модель процесу прийняття та впровадження управлінських інноваційних рішень в аграрному підприємстві

Адаптовано та складено автором за [31]

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.

При ухваленні управлінських рішень важливо дотримуватись принципів, що забезпечують їх обґрунтованість та ефективність, а оцінка управлінських рішень є невід'ємною складовою процесу управління, адже вона дозволяє визначити їх ефективність, виявити недоліки та причини помилок. Аналіз результатів прийнятих рішень дає можливість не лише оцінити досягнення поставлених цілей, а й сформулювати рекомендації для вдосконалення майбутніх рішень. Систематичне оцінювання сприяє підвищенню якості управління, мінімізації ризиків та забезпеченню більш обґрунтованого вибору альтернатив у перспективі[23]. Для аграрного підприємства ефективне прийняття рішень є ключовою умовою конкурентоспроможності та розвитку. Менеджерам необхідно впроваджувати інноваційні підходи, щоб підвищувати організаційну ефективність і долати виклики агробізнесу [22].

Поняття ефективності управлінських рішень доцільно розглядати у двох вимірах: ефективності їх розробки та ефективності реалізації, що відповідає етапам процесу прийняття рішень. Для кожного з цих етапів застосовуються власні критерії та методи оцінювання.

Поширений підхід - оцінювати результативність управління через співвідношення прибутку та витрат на управлінську діяльність - є спрощеним, оскільки не враховує, що кінцева мета підприємства не завжди зводиться до

прибутку. Крім того, економічний результат може бути лише частиною або непрямим наслідком управлінських рішень, тоді як реальні результати можуть мати соціальний, організаційний чи політичний характер. Ускладнює оцінювання й те, що витрати на управління не завжди можливо точно ідентифікувати та розподілити. Комплексна оцінка ефективності управлінських рішень ґрунтується на аналізі сукупності факторів, що впливають на процес їх підготовки й виконання. До таких факторів належать організаційні, технічні, економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти, що визначають якість управління й рівень досягнення поставлених цілей [20].

Основні види ефективності прийняття інноваційних управлінських рішень в аграрному підприємстві:

Організаційна ефективність управлінських рішень в аграрному секторі проявляється у вдосконаленні структури управління, оптимізації розподілу функцій між працівниками, покращенні системи мотивації та умов праці. Це може включати створення нових виробничих підрозділів, впровадження сучасних інструкцій і правил, а також скорочення зайвих витрат часу та ресурсів.

Економічна ефективність визначається співвідношенням додаткового прибутку або обсягів виробництва, отриманих завдяки впровадженню рішення, до витрат на його реалізацію. Для аграрного підприємства це означає зниження витрат на добрива, паливо, технічне обслуговування та збільшення рентабельності виробництва.

Технологічна ефективність полягає у впровадженні сучасних агротехнологій, високопродуктивної техніки та автоматизованих систем управління. Це сприяє підвищенню врожайності, якості продукції, зменшенню трудомісткості та покращенню умов праці, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Соціальна ефективність відображає задоволення потреб споживачів у якісній продукції, розвиток корпоративної культури, стабільність персоналу та створення умов для професійного зростання і самореалізації працівників.

Правова ефективність забезпечує дотримання законодавчих норм у сфері земельних відносин, охорони праці та екології. Це гарантує безпечну роботу, захист прав працівників і мінімізацію ризику штрафів та санкцій.

Екологічна ефективність спрямована на зниження негативного впливу агровиробництва на довкілля, впровадження екологічно безпечних технологій, дотримання санітарних норм і охорону здоров'я працівників. Це може включати використання органічних добрив, зменшення хімічного навантаження та створення екологічно чистої продукції.

Крім того, ефективність управлінських рішень в аграрному підприємстві залежить не лише від їх якості, а й від успішної реалізації на практиці.

Для визначення ефективності управлінського рішення менеджера необхідно застосовувати комплексну оцінку, яка ґрунтується на трьох ключових категоріях:

1. Відсоток якості управлінського рішення. Цей показник відображає рівень обґрунтованості, точності та відповідності рішення поставленим цілям і критеріям. Чим вищий відсоток якості, тим більш ефективним вважається рішення. Якість визначається на основі аналізу інформації, правильності вибору альтернативи та узгодженості з загальною стратегією підприємства [25].

2. Потенційна ефективність рішення. Вона характеризує можливості зниження собівартості реалізації рішення та оптимізації використання ресурсів. Для аграрного підприємства це може означати скорочення витрат на добрива, паливо, логістику, впровадження технологій точного землеробства або автоматизацію процесів. Потенційна ефективність показує, наскільки рішення здатне забезпечити економію та підвищити продуктивність у майбутньому [25].

3. Оцінка результату управлінського рішення. Цей критерій виражається у фінансовому ефекті - обсязі отриманого прибутку або додаткового доходу, що виник завдяки впровадженню рішення. Він демонструє прямий зв'язок між прийнятим рішенням і досягненням стратегічних цілей підприємства. Результат може оцінюватися різними економічними показниками: рентабельність, окупність інвестицій, приріст продуктивності [25].

Додаткові показники ефективності та результативності включають:

- рівень якості рішення;
- наявність чітких критеріїв, цілей та завдань;
- узгодженість елементів управлінського процесу;
- рівень задоволеності замовника або клієнта;
- кількість повторних звернень, що свідчить про довіру до підприємства [28].

Методика оцінки та діагностики ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві передбачає комплексний підхід, що дозволяє оцінити якість, результативність та вплив рішень на діяльність підприємства. Діагностика включає кілька ключових етапів, які наведено на рис. 1.7.

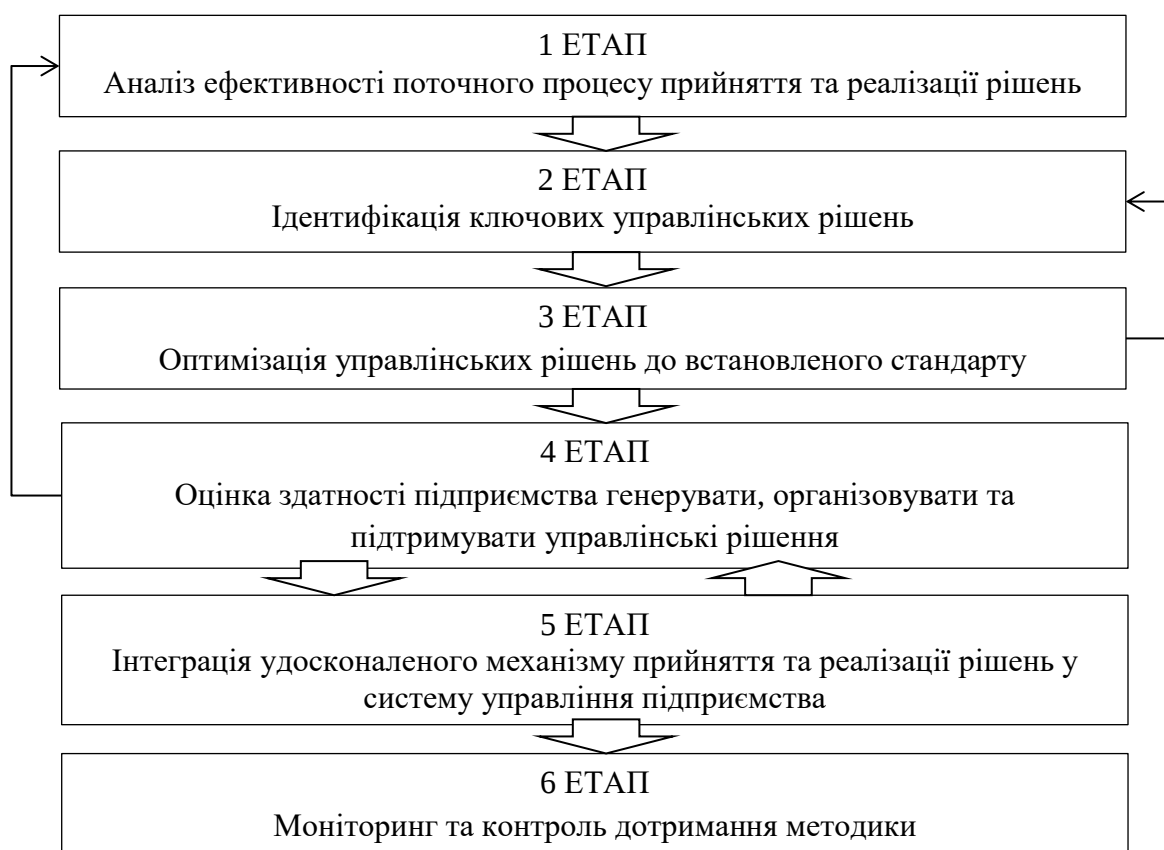


Рисунок 1.7 - Методика оцінки та діагностики ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві

Адаптовано та складено автором за [24, 29]

З наведеної на рис. 1.7 методики оцінки та діагностики ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень в аграрному підприємстві видно, що першим етапом удосконалення управління аграрного підприємства є оцінка ефективності діючої системи прийняття управлінських рішень - здатність формувати ключові виробничі та інвестиційні завдання та забезпечувати їх реалізацію. За умов конкуренції й ризиків аграрного ринку важливо знати власні сильні та слабкі сторони, щоб підвищувати стійкість підприємства.

Діагностика охоплює два напрями: ефективність процесу прийняття й виконання рішень та відповідність організаційної структури виробничим потребам. Ураховується специфіка аграрного сектора: сезонність, часові обмеження, технологічні ризики й залежність від ресурсів та погоди.

До ключових показників ефективності прийняття й реалізації рішень належать: якість (домінування вдалих рішень), швидкість (оперативна реакція на зміни), результативність (досягнення запланованих показників урожайності, собівартості, продуктивності) та зусилля (часові, фінансові й ресурсні витрати). Сукупність цих показників дозволяє визначити реальний стан системи менеджменту та окреслити напрями її вдосконалення [24, 29].

Використання системи наведених показників дозволяє аграрному підприємству досягти запланованого фінансового результату та підвищити ефективність управління. Однак важливо дотримуватися певних правил при реалізації цього підходу, щоб забезпечити об'єктивність та точність оцінки. Для цього застосовується спеціальна формула діагностики, яка дає змогу комплексно оцінити ефективність процесу прийняття та реалізації управлінських рішень (формула 1.1).

$$DE_{agro} = \sum(Q_{crop}, S_{season}, R_{yield}) - E_{fagro} \quad (1.1)$$

де:

Q_{crop} – якість рішень щодо:

- вибору культур і сортів (агротехнічна обґрунтованість);
- технологій вирощування (сівозміна, захист рослин);
- відповідність рішень кліматичним умовам та ринковим цілям.

Sseason– швидкість прийняття та реалізації рішень:

- оперативність у критичних періодах (посів, збирання);
- швидкість реагування на погодні зміни та форс-мажори.

Ryield– результативність:

- фактична врожайність vs планова;
- економічний ефект (прибутковість, рентабельність);
- досягнення показників якості продукції.

Efagro – витрати та зусилля:

- фінансові (насіння, добрива, паливо);
- організаційні (координація робіт, логістика);
- комунікаційні (інформаційні системи, консультації).

Запропонована методика діагностики ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень відрізняється від традиційних підходів двома ключовими аспектами. По-перше, замість множення показників якості, швидкості та результативності застосовується їх сумування, що дозволяє уникнути завищених або нереалістичних результатів. По-друге, до оцінки включено показник зусиль управлінської структури, який відображає витрати часу, ресурсів та рівень комунікаційної взаємодії при реалізації рішень.

Такий підхід спрямований на пошук оптимального балансу між якістю управлінських рішень і реальними можливостями підприємства. Сумування показників дає змогу врахувати обмеженість ресурсів аграрного підприємства: у багатьох випадках ефект множення вимагає більших ресурсів, ніж доступно, що може спричинити їх надмірний перерозподіл та негативні наслідки. Тому оптимальним є визначення сумарного показника, який відображає реальну ефективність управлінського процесу.

Запропонована методика реалізується поетапно: оцінка ефективності діючої системи рішень; визначення ключових управлінських рішень; удосконалення їх до бажаного стандарту; перевірка здатності підприємства генерувати та підтримувати якісні рішення; інтеграція оновленого механізму в організаційну структуру; подальший контроль дотримання методики. Така

послідовність забезпечує системне й стале підвищення якості управління на аграрному підприємстві.

Отже, ефективність прийняття управлінського рішення можна визначити як здатність менеджера максимально раціонально використовувати наявні ресурси підприємства та залучати додаткові ресурси для досягнення поставлених цілей і завдань. При цьому важливим є забезпечення мінімізації витрат і досягнення максимального економічного результату, зокрема прибутку. Ефективне рішення передбачає оптимальне поєднання ресурсів, технологій та управлінських інструментів, що дозволяє підприємству не лише виконати поточні завдання, а й підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі[20].

Отже, у процесі прийняття управлінських інвестиційних рішень аграрне підприємство має враховувати специфіку галузі, зокрема сезонність, ресурсні обмеження та високий рівень ризиків. Використання сучасних моделей – економічних, технологічних, математичних і сітьових – дозволяє підвищити обґрунтованість рішень, мінімізувати суб'єктивність та оптимізувати розподіл ресурсів. Це сприяє підвищенню ефективності управління й зміцненню конкурентних позицій. Оцінювання ефективності управлінських рішень повинно бути комплексним і включати аналіз їх якості, потенційної результативності та фактичного економічного ефекту. Запропонована методика діагностики, орієнтована на оцінку якості, швидкості, результативності та витрат на реалізацію рішень, дає змогу отримати об'єктивну картину стану системи управління та визначити напрями її вдосконалення. Таким чином, моделювання та системна оцінка управлінських рішень є необхідною умовою ефективного функціонування аграрного підприємства. Вони забезпечують оптимальне використання ресурсів, підвищення продуктивності та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного аграрного ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

2.1. Організаційно-правова характеристика аграрного підприємства як фактор забезпечення ефективного управління

Аналіз системи управління інноваційними проєктами в аграрному підприємстві доцільно здійснювати на основі комплексного вивчення його установчих документів, фінансової звітності та інших офіційних матеріалів. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивне уявлення про організаційно-правову структуру підприємства, його фінансові ресурси, рівень економічної стабільності та історію розвитку. Ці чинники є ключовими для оцінки потенціалу впровадження інноваційних рішень, адже вони визначають можливості аграрного підприємства щодо інвестування, управління ризиками та реалізації стратегічних цілей.

Аграрне підприємство ТОВ «Світанок Старі Маяки», повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "SVITANOK STARI MAYAKI", скорочене SVITANOK STARI MAYAKI LLC., розташоване в Березівському районі Одеської області, обране як об'єкт дослідження в межах даної кваліфікаційної роботи. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що визначає його правовий статус, специфіку управління та рівень відповідальності учасників. Така організаційно-правова форма забезпечує підприємству достатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень та створює умови для ефективного ведення господарської діяльності.

Юридична адреса ТОВ «Світанок Старі Маяки»: Україна, Одеська область, Березівський район, с. Старі Маяки, вул. Центральна, 11. Підприємство офіційно зареєстроване 21 грудня 2001 року та має код ЄДРПОУ 03766582, що дає змогу однозначно ідентифікувати його в державних реєстрах

та профільних інформаційних системах.

Станом на 2025 рік підприємство здійснює господарську діяльність понад 23 роки, що свідчить про його стабільність, сформовану репутацію та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий тривалий період функціонування робить ТОВ «Світанок Старі Маяки» репрезентативним прикладом для аналізу організаційних, економічних та технологічних аспектів діяльності аграрних підприємств.

Серед основних організаційно-економічних характеристик підприємства варто зазначити статутний капітал 1483,7 тис. грн, статус платника ПДВ та повну юридичну самостійність у здійсненні господарських операцій. Ці параметри визначають його можливості щодо укладання договорів, залучення інвестицій та реалізації виробничих і управлінських рішень. Інформація щодо зазначених характеристик підтверджується офіційними статутними документами, ресурсом YouControl та даними офіційного сайту підприємства [32; 36].

Єдиним засновником та учасником ТОВ «Світанок Старі Маяки» є Мазур Валентина Олександрівна, громадянка України. Засновниця внесла до статутного капіталу підприємства 1483,7 тис.грн, що становить 100 % частки.

Вона також є кінцевим бенефіціарним власником підприємства, здійснюючи прямий вирішальний вплив на його діяльність. Інформація про структуру власності є достовірною, ознак її недостовірності не виявлено. Частка бенефіціарного володіння становить 100 % [32; 36].

Управління діяльністю ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснюють уповноважені особи, визначені в офіційних реєстраційних даних. Керівником підприємства є Назаренко Олександр Андрійович, який забезпечує оперативне управління, представляє інтереси товариства та несе відповідальність за організацію його господарської діяльності.

Олексюк Ольга Миколаївна виконує функції підписанта з 18.10.2023 року. Її повноваження включають право здійснювати юридично значущі дії від імені підприємства, підписувати договори, взаємодіяти з податковими та

іншими державними органами, а також представляти інтереси товариства в судах різних інстанцій. Крім того, станом на 29.10.2025 року Олексюк Ольга Миколаївна також виконує обов'язки головного бухгалтера або уповноваженої особи, відповідальної за підписання фінансової та податкової звітності підприємства [32]. Організаційну структуру управління ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено на рис. 2.1.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснює господарську діяльність відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що визначає його спеціалізацію як виробника продукції рослинництва та формує основу його виробничого потенціалу [32, 35, 36].

Окрім основної спеціалізації, підприємство провадить низку додаткових видів діяльності, що забезпечують комплексність та диверсифікацію його господарської моделі. До них належать [32, 35, 36]:

- допоміжна діяльність у рослинництві (01.61);
- оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин та необробленим тютюном (46.21);
- вантажний автомобільний транспорт (49.41);
- вирощування ягід, горіхів та інших плодових культур (01.25);
- відтворення рослин (01.30);
- оброблення насіння для відтворення (01.64);
- складське господарство (52.10);
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (68.20);
- оренда сільськогосподарської техніки та устаткування (77.31).

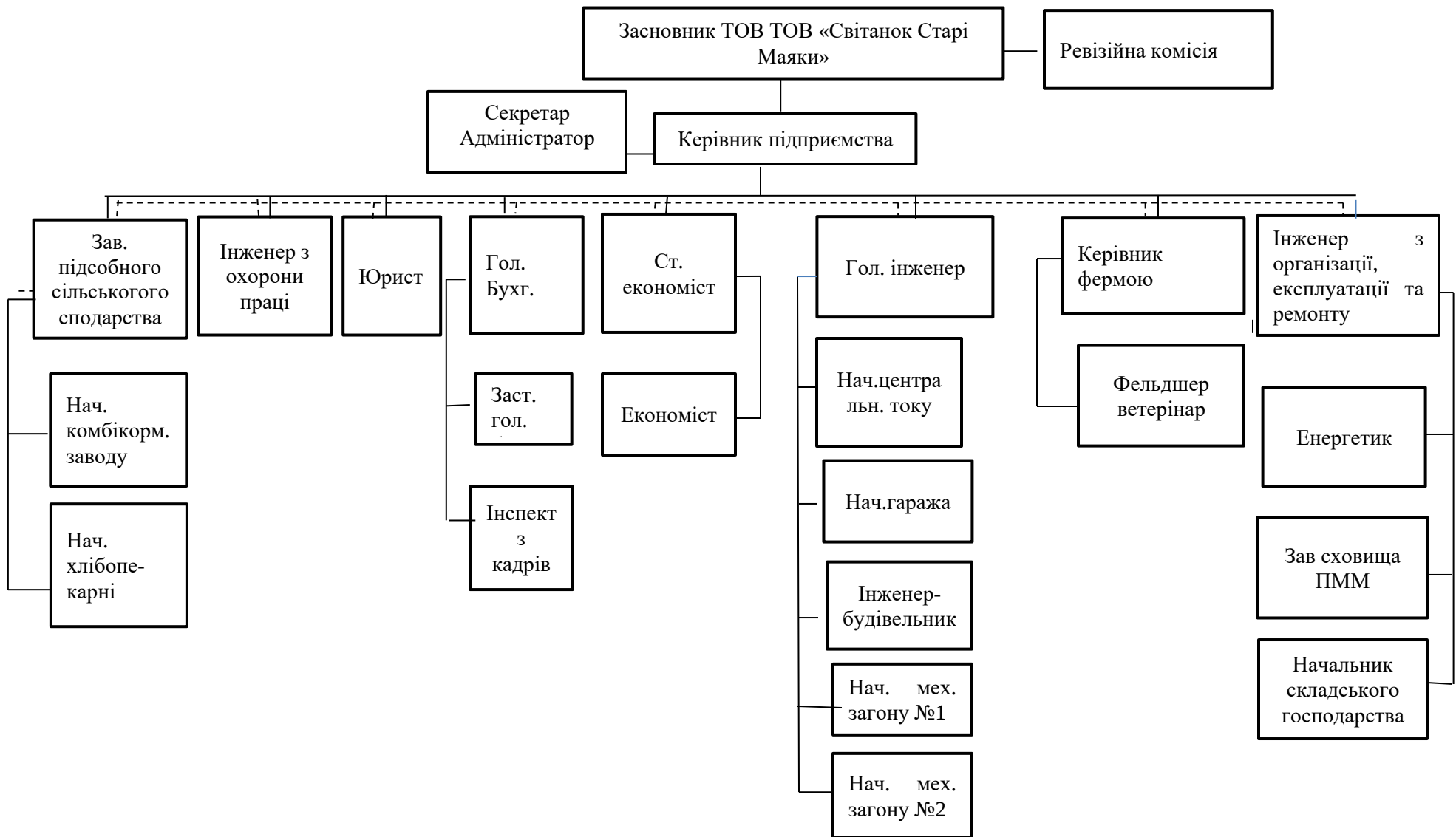


Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: складено автором згідно штатного розкладу

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Світанок Старі Маяки» (рис. 2.1) показує, що підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної моделі управління, яка поєднує чітку ієрархію з розподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Така структура забезпечує ефективне виконання всіх управлінських процесів, дозволяє оперативно приймати рішення та підвищує продуктивність праці завдяки чіткому визначенню завдань, обов'язків і відповідальності кожного відділу. Кожен структурний підрозділ підприємства відповідає за конкретний напрям діяльності, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати узгодженість роботи різних служб. Це особливо важливо для аграрного виробництва, де координація між відділами планування, технологічного забезпечення, логістики та бухгалтерії безпосередньо впливає на якість продукції та ефективність господарських операцій.

Оперативне управління ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснюється відповідно до положень Статуту, внутрішніх регламентів, договорів оренди землі та майна, а також угод на постачання матеріально-технічних ресурсів. Логістика підприємства побудована з урахуванням маршрутів доставки готової продукції та постачання сировини, що забезпечує безперервність виробничих процесів та скоординовану роботу всіх підрозділів.

Важливим елементом управлінської моделі ТОВ «Світанок Старі Маяки» є управління людськими ресурсами. Підбір персоналу здійснюється з урахуванням професійних навичок, наукових знань та практичного досвіду кандидатів. Кожен співробітник має чітко визначену роль і безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних і виробничих цілей підприємства. Такий підхід дозволяє створювати висококваліфіковану команду, здатну ефективно виконувати завдання, впроваджувати інновації та підтримувати стабільний розвиток господарства. В цілому лінійно-функціональна структура управління сприяє збалансованості та системності роботи підприємства, забезпечує прозорість відповідальності та оптимізацію процесів, що є важливою передумовою підвищення ефективності та

конкурентоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Слід зазначити, що підприємство здійснює повний виробничий цикл - від підготовки ґрунту та висіву до збирання, заготівлі та реалізації продукції. Також господарство займається молочним і м'ясним тваринництвом, що забезпечує диверсифікацію доходів та зниження сезонних ризиків. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, дотримання агротехнологічних вимог та впровадження елементів точного землеробства дозволяють підприємству досягати стабільно високих виробничих показників. Різноманітність видів діяльності забезпечує підприємству можливість комплексного ведення аграрного виробництва, розширення ринку збуту та підвищення економічної стійкості.

На сучасному аграрному ринку ТОВ «Світанок Старі Маяки» має значні можливості для розвитку та посилення конкурентних позицій. Зростаючий попит на якісну сільськогосподарську продукцію, розширення логістичних можливостей у регіоні, а також доступ до державних програм підтримки аграріїв створюють сприятливі умови для масштабування діяльності. Потенціал підприємства також пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизації процесів та переходом до більш ресурсоефективних методів господарювання, що здатне забезпечити підвищення продуктивності та рентабельності у довгостроковій перспективі.

Дані про організаційно-правовий статус ТОВ «Світанок Старі Маяки» свідчать про наявність передумов для реалізації інвестиційних управлінських рішень. Чітка організаційна структура управління та стабільний статутний капітал створюють умови для прийняття ефективних управлінських рішень в інвестиційній діяльності та впровадження новітніх технологій у сільському господарстві.

Також, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від природно-кліматичних умов і географічного розташування, які визначають вибір культур, строки посіву та збирання, методи обробітку ґрунту та логістику. Клімат, типи ґрунтів та доступність транспортної

інфраструктури формують виробниче середовище, що впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Природно-кліматичні умови: ТОВ «Світанок Старі Маяки» розташоване в Південній агро-кліматичній зоні лісостепу з помірно-континентальним кліматом, низькою вологістю та теплим літом. Такі умови сприятливі для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових та бобових.

Головним виробничим ресурсом ТОВ «Світанок Старі Маяки» є його земельні угіддя, які визначають основну основу для ведення товарного сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє 1094 земельними ділянками приватної власності, цільове призначення яких - аграрна діяльність. Загальна площа земельного банку становить 3560 гектарів, причому всі угіддя розташовані в межах Березівського району Одеської області, що забезпечує концентрацію виробничих ресурсів і ефективну організацію аграрного виробництва на території регіону.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» пропонує високоякісне українське насіння, яке відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва. Воно створене провідними українськими науковими установами та адаптоване до різних кліматичних і ґрунтових умов. Насіння проходить обробку на сучасному обладнанні Dorez та супроводжується всіма необхідними сертифікатами і дозвільними документами. Продаж здійснюється досвідченими менеджерами, що гарантує оперативне і безперешкодне оформлення документації для покупців.

Станом на 2025 рік ТОВ «Світанок Старі Маяки» пропонує для вирощування широкий асортимент сортів сільськогосподарських культур, представлених у таблиці 2.1. Основним комерційним продуктом підприємства є насіння озимої пшениці, яке формує значну частку доходу та забезпечує стабільний попит на ринку. Серед найпопулярніших сортів виділяються «Дачнянка», «Октава одеська», «Мудрість одеська», «Шестопалівка», а також зимуючий горох «Балтрап». Саме ці культури

виступають флагманами продажів, підтримуючи конкурентні позиції підприємства та формуючи його репутацію на ринку сільськогосподарської продукції. Для планування виробничої діяльності та аналізу комерційної привабливості продукції підприємство ТОВ «Світанок Старі Маяки» формує асортимент насіння сільськогосподарських культур, що користується стабільним попитом на ринку. У таблиці 2.1 наведено основні сорти, їх репродукцію та вартість насіння.

Таблиця 2.1 — Сторова структура асортименту сільськогосподарських культур в ТОВ «Світанок Старі Маяки» 2025 року врожаю

Культура	Сорт	Репродукція	Вартість насіння, тис. грн. (з ПДВ)
Пшениця м'яка озима	Дачнянка	Супер еліт / Еліт	20 / 16
	Мудрість одеська	Супер еліт / Еліт	20 / 16
	Катруся одеська	Супер еліт / Еліт	20 / 16
	Октава одеська	Еліт / 1 репродукція	16 / 14
	Шестопалівка	Еліт / 1 репродукція	16 / 14
Горох зимуючий	Балтрап	1 репродукція / 2 репродукція	30 / 21

Складено автором за [36]

Асортимент високоякісного насіння, наведений в табл. 2.1, дозволяє підприємству підтримувати стабільний попит на продукцію у різних сегментах ринку та забезпечувати ефективність виробничого процесу. Основні сорти озимої пшениці та зимуючого гороху виступають флагманами продажів, формуючи конкурентні переваги ТОВ «Світанок Старі Маяки» на аграрному ринку. Використання високоякісних репродукцій забезпечує ефективність вирощування та формує конкурентні переваги підприємства на ринку насіння.

У межах дослідження проаналізовано розподіл та структуру сільськогосподарських культур, які вирощувало ТОВ «Світанок Старі

Маяки» у 2022–2024 роках. Цей аналіз дозволяє оцінити зміни в посівних площах за культурами та їхню динаміку протягом трьох років. Результати наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура посівних площ ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2022–2024 рр., га

Культура	Роки, га			Зміна (+,-) 2024 / 2022	
	2022	2023	2024	га	%
Пшениця озима	3150,40	3221,40	2961,80	-188,60	-5,99
Ячмінь озимий	820,60	850,81	-	-	-
Кукурудза	256,10	293,11	234,71	-21,49	-8,36
Горox	265,11	359,80	194,11	-71,00	-26,78
Соняшник	2648,31	2885,40	2747,90	+99,69	+3,76
Ріпак озимий	-	-	1238,90	-	-
Трави однорічні	45,10	-	44,13	-1,07	-2,22
Насіння кормових культур	-	50,00	-	-	-
Посівна площа разом	7185,60	7660,50	7421,40	+235,80	+3,28

Складено автором за даними звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Великий досвід ТОВ «Світанок Старі Маяки» у виробництві, обробці та реалізації насіння забезпечує надійну та ефективну співпрацю зі всіма учасниками аграрного ланцюга - від селекціонерів до кінцевих споживачів. Підприємство поєднує глибокі знання у сфері сільського господарства з розумінням потреб виробників, що дозволяє пропонувати високоякісне та конкурентоспроможне насіння за привабливою ціною, одночасно сприяючи максимально ефективному використанню земельних ресурсів.

Інноваційні біологічні дослідження, які впроваджуються на підприємстві, підвищують врожайність та покращують якість насіння, змінюючи традиційні підходи у галузі та сприяючи розвитку гнучких технологій вирощування. Крім того, ТОВ «Світанок Старі Маяки» забезпечує можливість придбання насіння безпосередньо від селекціонера з професійними консультаціями щодо його використання, обробку насіння на сучасному обладнанні виробника Dorez з вибором протруювача покупцем, а

також оформлення всієї необхідної дозвільної документації відповідно до чинного законодавства. Підприємство гарантує повне виконання умов укладених договорів, що підкріплює його репутацію надійного партнера на ринку насіння

Отже, слід зазначити, що аналіз організаційно-правового статусу ТОВ «Світанок Старі Маяки» показує, що підприємство має чітку і прозору структуру управління та стабільну фінансову основу, що є важливим чинником ефективного управління. Лінійно-функціональна організаційна модель дозволяє чітко розподіляти обов'язки між структурними підрозділами, оперативно приймати управлінські рішення та забезпечує узгоджену роботу всіх служб. Наявність уповноважених осіб із конкретними повноваженнями гарантує юридичну та фінансову відповідальність у діяльності підприємства, а стабільний статутний капітал та повна юридична самостійність створюють умови для ефективної реалізації виробничих і інвестиційних рішень. Сукупність природно-кліматичних факторів, концентрація земельних ресурсів та розвиток логістичної інфраструктури формує сприятливе виробниче середовище для аграрної діяльності. Велика площа земельного банку та різнопланова діяльність підприємства - від вирощування зернових і бобових культур до торгівлі, тваринництва та надання агротехніки в оренду - забезпечують економічну стійкість, диверсифікацію доходів та конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, комплексна організаційно-правова та економічна структура, високоякісне насіння та впровадження сучасних технологій дозволяють ТОВ «Світанок Старі Маяки» ефективно керувати виробничими процесами, підтримувати стабільний попит на продукцію та здійснювати стратегічне планування. Така структура створює передумови для прийняття управлінських рішень щодо реалізації інноваційних проектів і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

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

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Світанок Старі Маяки» є ключовим для прийняття інвестиційних управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити стабільність підприємства, ефективність використання ресурсів та потенціал зростання. Комплексне вивчення фінансової звітності, показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності дає змогу визначити прибутковість, фінансову гнучкість та здатність виконувати коротко- і довгострокові зобов'язання.

Не менш важливим є аналіз виробничого потенціалу: структура посівних площ, використання техніки і технологій, рівень урожайності та якість продукції дозволяють оцінити ефективність реалізації аграрної діяльності. Такий комплексний підхід створює обґрунтовану базу для інвестиційних рішень, визначення стратегічних пріоритетів і планування розвитку підприємства. Для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Світанок Старі Маяки» використовується його фінансова звітність, що відображає стан підприємства на звітну дату та результати діяльності за період. Ці дані дозволяють оцінити стабільність, рентабельність та ефективність використання ресурсів, а також слугують основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних та управлінських рішень і планування розвитку підприємства. Перед проведенням детального аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно узагальнити основні показники діяльності підприємства за останні три роки. Це дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат, прибутку та ефективності використання ресурсів, а також зробити висновки щодо продуктивності земельних угідь, основних фондів та персоналу. У таблиці 2.3 наведено ключові економічні показники підприємства за 2022-2024 роки з розрахунком темпів змін та ефективності розподілу прибутку.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних економічних показників ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2022-2024 рр.

Показник	По роках, тис. грн.			2024 / 2023 рр.,	
	2023р.	2023р.	2024р.	Абс.	%
Чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	192337,02	197003,02	195 854,01	3517,01	1,83
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	96285,03	138035,03	102398,03	6113,00	6,35
Валового прибутку (збитку), тис. грн	96052,04	58968,01	93456,02	-596,02	-0,62
Чистого прибутку (+), збитку (-), тис. грн	64481,04	37026,02	75846,01	11365,03	17,63
Основних фондів	36195,02	64729,02	64729,03	28534,01	78,84
Обсягу загальних земельних площ, га	3560	3560	3560	-	-
Середньосписочної кількості працівників, які зайняті в с/г, осіб	51	48	47	-4	-7,84
Розрахунок показників розподілу валового прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	2697,01	1655,67	2624,90	-72,11	-2,67
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	2653,22	911,15	1443,58	-1209,63	-45,61
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	1883,37	1228,50	1988,43	+105,05	+5,58
Розрахунок показників розподілу чистого прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	1811,28	1039,73	2130,13	+318,87	+17,62
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	1781,93	571,69	1171,72	-610,15	-34,23
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	1264,34	771,37	1614,37	+350,07	+27,66
Рівень рентабельності с/г, %	99,76 %	58,67 %	91,27 %	-8,48 %	-8,52

Складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки» [32]

Наведений в табл. 2.3 аналіз основних економічних показників ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2022–2024 рр. показав, що за період 2022–2024 років підприємство продемонструвало стабільність фінансово-економічних показників із позитивною динамікою ключових результатів. Чистий дохід від

реалізації продукції зберігався на високому рівні, збільшившись у 2024 році на 1,83 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про стабільний попит на продукцію та ефективність комерційної діяльності. Разом із цим спостерігалось зниження собівартості реалізованої продукції на 6,35 %, що позитивно вплинуло на рентабельність виробництва. Чистий прибуток підприємства зріс на 17,63 %, досягнувши 75 846 тис. грн, що свідчить про підвищення економічної ефективності та здатність генерувати додаткові фінансові ресурси для розвитку. Виробничі ресурси підприємства залишалися стабільними: площа земельних угідь не змінилася, а основні фонди зросли на 78,84 %, що свідчить про модернізацію та розширення матеріально-технічної бази. Середньоспискова кількість працівників зменшилася на 7,84 %, при цьому продуктивність праці зросла, що відображено у підвищенні показників валового прибутку та чистого прибутку на одного працівника на 5,58 % та 27,66 % відповідно. Рентабельність сільськогосподарського виробництва у 2024 році склала 91,27 %, що демонструє високу ефективність використання ресурсів та потенціал підприємства для інвестиційних управлінських рішень.

Отже, проведений аналіз основних фінансово-економічних показників свідчить, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» ефективно використовує свої ресурси та демонструє стабільне зростання прибутковості і продуктивності праці. Підприємство зберігає високу рентабельність виробництва, оптимізує витрати та забезпечує стійкий дохід від реалізації продукції, що створює передумови для подальшого розвитку та диверсифікації діяльності. Отримані дані підтверджують здатність підприємства приймати обґрунтовані інвестиційні управлінські рішення. Збільшення основних фондів, високий рівень прибутковості на одного працівника та ефективне використання земельних ресурсів формують фінансову базу для впровадження нових технологій, модернізації виробництва та розширення комерційної діяльності. Це робить ТОВ «Світанок Старі Маяки» надійним суб'єктом для стратегічних інвестицій та інноваційних проектів у аграрному секторі.

Для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» важливо приділяти увагу контролю за собівартістю продукції, підтриманню високого рівня рентабельності та продовженню інноваційних і інвестиційних заходів у виробничих процесах. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати, підвищити ефективність господарської діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. У зв'язку з цим доцільно провести аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022-2024 роки. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.4, що дозволяє оцінити прибутковість, продуктивність використання основних фондів і земельних ресурсів, а також рівень фінансової стабільності та потенціал для реалізації подальших управлінських і інвестиційних рішень.

Таблиця 2.4. - Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022-2024 р.р.

Показник	Роки, тис.грн.			Відх. 2024/2022р.р	
	2022	2023	2024	Абс, тис. грн	%
Чист. дох. від реал.прод.	192337,00	187500,00	197003,00	1149,00	0,59
Собівартість реалізованої продукції	96285,00	102500,00	102398,00	35637,00	34,81
Валовий прибуток	96052,00	85000,00	94605,00	-35456,00	-37,95
Чистий фінансовий результат	64481,00	56000,00	75846,00	-38820,00	-51,18

Складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки» [32]

Наведений в табл 2.4 аналіз фінансових показників ТОВ «Світанок Старі Маяки» за період 2022-2024 рр. свідчить про загальну стабільність діяльності підприємства з певними коливаннями ключових фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє незначне

зростання - на 0,59 % у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про підтримку стабільного обсягу продажів та попиту на продукцію підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 34,81 %, що відображає підвищення витрат на виробництво і необхідність контролювати ефективність використання ресурсів. Валовий прибуток та чистий фінансовий результат відображають дещо негативну динаміку у відносних показниках (-37,95 % та -51,18 % відповідно), що вказує на потребу оптимізації виробничих процесів і більш ефективного управління витратами.

Незважаючи на це, абсолютні значення прибутку залишаються високими, що дозволяє підприємству мати потенціал для подальшого інвестиційного розвитку та впровадження інновацій у виробничу діяльність. Такий аналіз є важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень і планування заходів щодо підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Наочно динаміку основних фінансових показників ТОВ «Світанок Старі Маяки» за період 2022-2024 рр. відображено на рис. 2.2. Зокрема на діаграмі представлено динаміку чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та чистого фінансового результату. Графічне представлення дозволяє наочно порівняти показники за роками та простежити тенденції змін їх обсягів.

Аналіз рисунку 2.2 показує, що чистий дохід від реалізації зріс незначно - на 0,59% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільність обсягів реалізації. Водночас собівартість продукції зросла на 34,81%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який зменшився на 37,95%, а чистий фінансовий результат - на 51,18%. Це підкреслює потребу у більш ефективному контролі витрат та оптимізації виробничих процесів для покращення фінансових результатів підприємства.

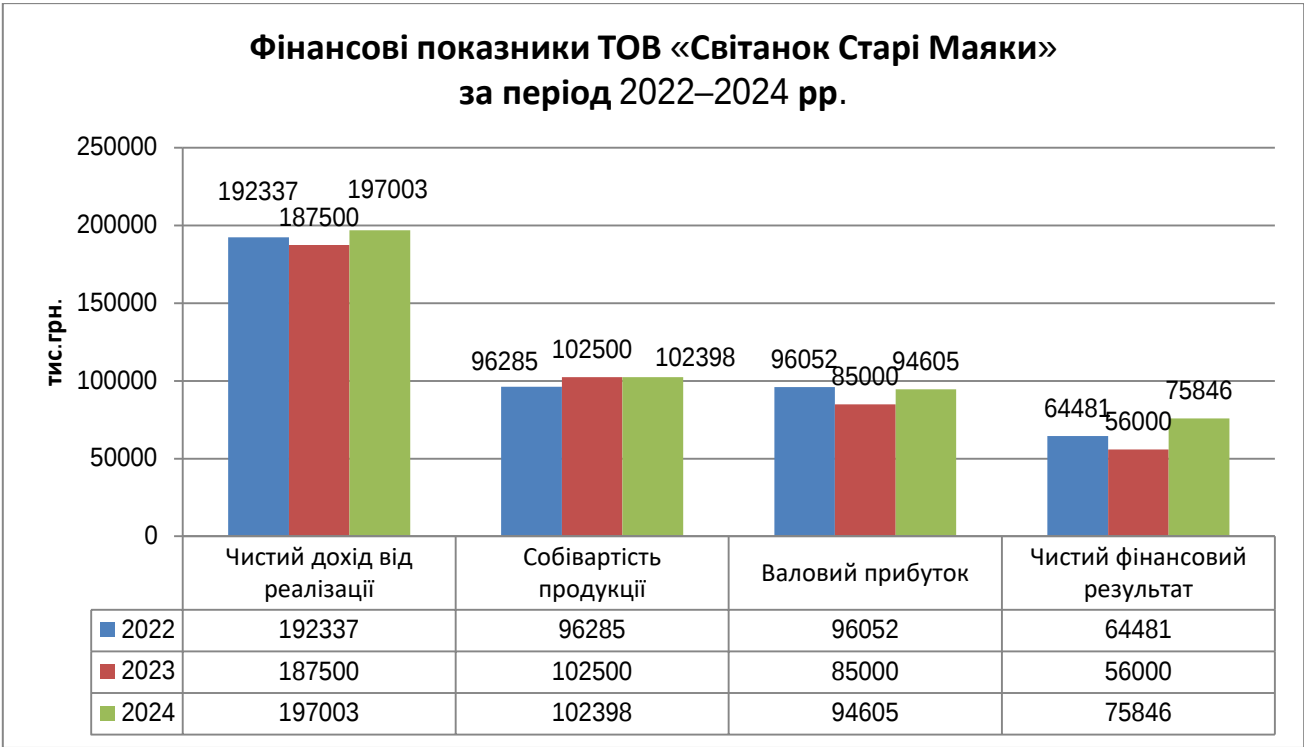


Рисунок 2.2 - Основні фінансові показники ТОВ «Світанок Старі Маяки» за період 2022-2024 рр.

Складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Для всебічної оцінки фінансового стану підприємства важливим є аналіз рентабельності, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності за різними напрямками. Показники рентабельності дозволяють оцінити, наскільки прибутковою є реалізація продукції, який рівень доходу формується на одиницю активів, а також яку прибутковість забезпечує підприємство відносно власного капіталу [51,52].

Рентабельність продажів (ROS) відображає частку прибутку в обсязі реалізованої продукції та дає змогу оцінити ефективність комерційної діяльності підприємства. Рентабельність валового прибутку (GPM) характеризує співвідношення між валовим прибутком та виручкою від реалізації, що дозволяє оцінити вплив собівартості продукції на фінансовий результат. Рентабельність активів (ROA) демонструє ефективність використання всього майна підприємства для отримання прибутку [54].

У таблиці 2.5 наведено динаміку основних показників рентабельності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022-2024 рр., а також відхилення фактичних показників у 2024 році порівняно з 2022 роком. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни прибутковості та оцінити ефективність управлінських рішень, що були прийняті підприємством у зазначений період.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки, %			Відхилення 2024 /2022 рр.	
	2022	2023	2024	Факт.	%
Рентабельність продажів (ROS)	32,45	18,79	38,73	+6,28	+19,34
Рентабельність валового прибутку (GPM)	49,94	29,93	47,70	-2,24	-4,48
Рентабельність активів (ROA)	22,03	11,85	20,43	-1,60	-7,27

Розраховано та складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

З аналізу даних таблиці 2.5 видно, що рентабельність продажів у 2024 році значно зросла порівняно з 2022 роком (+19,34%), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Водночас рентабельність валового прибутку та активів демонструє незначне зниження (-4,48% та -7,27% відповідно), що може бути пов'язано з ростом витрат або зміною структури активів. Загалом, показники рентабельності підтверджують тенденцію до стабілізації фінансової ефективності підприємства та потребують подальшого моніторингу для оптимізації ресурсного використання.

Наочно показники рентабельності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.3.

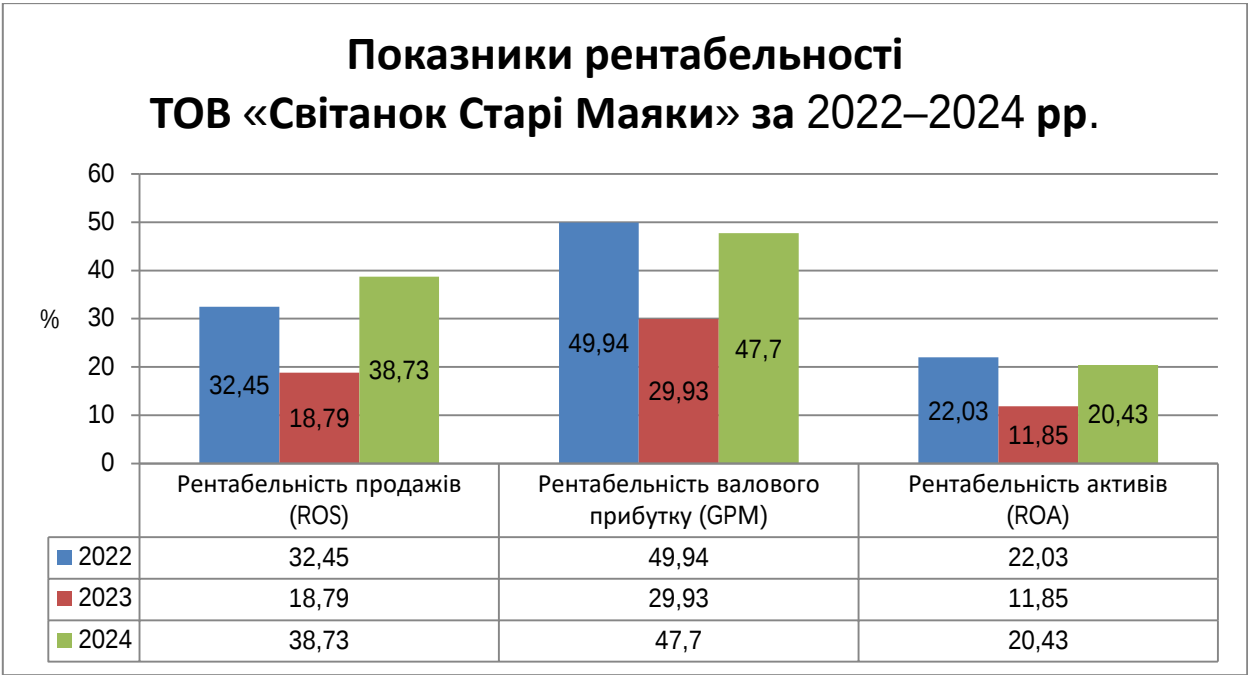


Рисунок 2.3 - Показники рентабельності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр., %

Складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Для оцінки фінансового стану підприємства важливо проаналізувати його ліквідність і платоспроможність здатність погашати короткострокові зобов’язання, використовувати активи ефективно, забезпечувати фінансову стійкість. Саме тому розрахунок таких коефіцієнтів, як поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, автономії, фінансової стійкості та забезпечення власним оборотним капіталом дозволяє отримати комплексну картину фінансового здоров’я підприємства.

У таблиці 2.6 наведено результати аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 роки з урахуванням даних балансу підприємства.

Динаміку показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.4.

Таблиця 2.6 - Аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024/2022 рр.
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	1,5–2,5	6,31	4,28	14,79	+8,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	$\geq 1,0$	6,31	4,28	14,79	+8,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,14	0,23	0,68	+0,54
Коефіцієнт автономії (Equity Ratio)	$\geq 0,5$	0,85	0,79	0,81	–0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	6,71	4,49	17,67	+10,96
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	> 0	0,82	0,74	0,75	–0,07

Розраховано та складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз даних в таблиці 2.6 свідчить про істотне зміцнення ліквідності та платоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2022–2024 рр., що підтверджується динамікою ключових коефіцієнтів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 6,31 у 2022 р. до 14,79 у 2024 р., що значно перевищує норматив 1,5–2,5. Такий рівень зумовлений швидким збільшенням оборотних активів (294 644 тис. грн у 2024 р.) при одночасному скороченні поточних зобов'язань (19 926 тис. грн). Це свідчить про надлишкову ліквідність та здатність підприємства безперебійно виконувати короткострокові зобов'язання. Абсолютна ліквідність також демонструє позитивну динаміку: у 2024 р. вона становила 0,68 при нормативі 0,2–0,35. Значення обумовлене зростанням грошових коштів до 13 601 тис. грн та суттєвим зменшенням поточних зобов'язань. Це вказує на підвищену грошову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії перебував у межах 0,85–0,81, суттєво перевищуючи норматив $\geq 0,5$. Висока частка власного капіталу (299 305 тис. грн у 2024 р.) у структурі пасивів забезпечує фінансову незалежність та стійкість до зовнішніх ризиків. Фінансова стійкість продемонструвала значне

покращення: коефіцієнт зріс із 4,44 у 2022 р. до 15,02 у 2024 р. Зростання власного капіталу та зменшення поточних зобов’язань створили потужний запас фінансової міцності. Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом, хоча й коливався, у 2024 р. становив 0,95, що означає, що майже всі оборотні активи покриваються власними ресурсами. Це забезпечує стабільність у фінансуванні операційного циклу. У цілому результати свідчать про високий рівень ліквідності та фінансової стабільності підприємства, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку й інвестиційної привабливості.



Рисунок 2.4. - Динаміка показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр.

Складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

У 2024 році ТОВ «Світанок Старі Маяки» демонструє дуже високу ліквідність, міцну фінансову стійкість і незалежність. Така фінансова позиція свідчить про спроможність підприємства оперативно виконувати свої зобов'язання, ефективно керувати оборотними коштами та зменшує ризики дефолту. Разом з тим, надто високий коефіцієнт поточної ліквідності може свідчити про надлишкову ліквідність, що означає неефективне використання частини активів — можливо, підприємству слід розглянути можливості реінвестування або вкладення лишків у доходні активи чи розвиток.

Оцінка ключових фінансових та економічних показників діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» буде неповною без врахування показників ділової активності. Тому, для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки» важливо проаналізувати показники ділової активності підприємства. До ключових показників відносяться оборотність загальних активів, оборотність робочого капіталу та оборотність дебіторської заборгованості. Ці показники дозволяють оцінити швидкість обігу ресурсів, ефективність використання власного та позикового капіталу, а також ступінь ліквідності дебіторської заборгованості. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ділової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2022-2024 рр., %

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абс.	%
Оборотність загальних активів, %	0,68	0,63	0,53	-0,15	-22,1
Оборотність робочого капіталу, %	0,78	0,77	0,56	-0,22	-28,2
Оборотність дебіторської заборгованості, раз	1,5	1,4	1,2	-0,3	-20,0

Розраховано та складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Наведений у табл. 2.7 аналіз показників ділової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 роки свідчить про зміни у ефективності використання ресурсів підприємства. Оборотність загальних активів знизилася з 0,68 у 2022 році до 0,53 у 2024 році, що вказує на уповільнення обігу активів і можливу недостатню ефективність їх використання. Оборотність робочого капіталу зменшилася з 0,78 до 0,56, що свідчить про зниження ефективності управління власним та залученим капіталом, необхідним для ведення операційної діяльності. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася з 1,5 у 2022 році до 1,2 у 2024 році, що вказує на погіршення швидкості стягнення заборгованості та потенційне збільшення фінансових ризиків. Загалом, динаміка показників демонструє тенденцію до уповільнення обігу ресурсів, що потребує впровадження заходів для оптимізації управління активами та дебіторською заборгованістю, підвищення ліквідності та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 роки демонструє стабільність та ефективність діяльності підприємства, що створює обґрунтовану базу для прийняття управлінських та інвестиційних рішень. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 1,83 %, а чистий прибуток – на 17,63 %, при цьому зростання основних фондів на 78,84 % свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази та готовність до впровадження нових технологій. Продуктивність праці підвищилася, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, а рентабельність сільськогосподарського виробництва залишалася високою – 91,27 %, що вказує на ефективне використання ресурсів. Показники ліквідності та платоспроможності значно покращилися, забезпечуючи фінансову стійкість та незалежність підприємства, проте надлишкова ліквідність може свідчити про потребу в оптимізації використання активів через можливість їх реінвестування. Аналіз ділової активності показав уповільнення обороту активів і робочого капіталу, що

потребує вдосконалення управління ресурсами та дебіторською заборгованістю. У сукупності ці дані дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації виробничих процесів, підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів, а також визначати пріоритетні напрями інвестицій у модернізацію основних фондів, розвиток технологій і комерційної діяльності, що забезпечує стійке зростання і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Оцінка інвестиційного потенціалу та перспектив проектного розвитку аграрного підприємства в системі управлінських рішень

Оцінка інвестиційного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки» є ключовим етапом прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку та реалізації проектів модернізації. Інвестиційний потенціал підприємства визначається на основі аналізу фінансово-економічного стану, рентабельності виробництва, ліквідності, платоспроможності, а також ефективності використання основних фондів, земельних угідь і трудових ресурсів. Високий рівень прибутковості та стабільність доходів свідчать про наявність власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інноваційні проекти, оновлення техніки, впровадження цифрових технологій та розширення комерційної діяльності.

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє оцінити швидкість обігу активів і робочого капіталу, що впливає на фінансову мобільність і здатність швидко реагувати на нові інвестиційні можливості. Незважаючи на певне уповільнення оборотності, наявність високої ліквідності та значної частки власного капіталу створює сприятливі умови для залучення додаткових інвестицій і реалізації довгострокових проектів.

Системний підхід до оцінки інвестиційного потенціалу передбачає інтеграцію фінансових, виробничих і ринкових факторів, що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо пріоритетності проектів, розподілу ресурсів та планування розвитку. Прийняття таких рішень базується на комплексному аналізі: визначенні рентабельності майбутніх проектів, оцінці ризиків і ефективності вкладень, прогнозуванні фінансових результатів та впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Для прийняття ефективних управлінських та інвестиційних рішень важливо оцінити не лише внутрішній фінансово-економічний стан підприємства, але й його позиції на ринку. На основі проведеного фінансово-економічного аналізу ТОВ «Світанок Старі Маяки» можна визначити ключові резерви підвищення ефективності діяльності, а також сформувати базу для обґрунтованого інвестування у модернізацію виробництва, розширення посівних площ та впровадження нових технологій.

Одним із важливих аспектів оцінки є аналіз показників ринкової активності підприємства, що дозволяє визначити його частку на ринку, конкурентоспроможність та ефективність управління ресурсами [55]. Показники ринкової активності включають обсяги продажів, динаміку збуту, частку ринку, рентабельність власного капіталу, а також коефіцієнти покриття необоротних активів та оборотності робочого капіталу. Комплексна оцінка цих показників дозволяє формувати стратегію розвитку підприємства, визначати пріоритетні інвестиційні проекти та оптимальні напрями використання ресурсів. На основі даних фінансової звітності та ринкових показників можна розрахувати ключові індикатори ринкової активності за 2022–2024 роки. Це дає змогу оцінити динаміку змін, визначити абсолютні та відносні відхилення і на їхній основі приймати обґрунтовані управлінські та інвестиційні рішення щодо розвитку підприємства.

Таблиця 2.8 демонструє аналіз показників ринкової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 рр., а також відхилення у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.8- Аналіз показників ринкової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2022-2022 р.р.

Показники	Роки			Відхилення 2024 /2022 рр.	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	%
Статутний капітал, тис. грн	1 483,7	1 483,7	1 483,7	0	0,0
Власний капітал, тис. грн	241026,0	247782,0	299305,0	58279,0	24,2
Рентабельність власного капіталу, %	25,9	14,9	25,3	-0,6	-2,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	4,68	3,63	3,90	-0,78	-16,7
Оборотність робочого капіталу, разів	0,83	0,81	0,66	-0,17	-20,5

Розраховано та складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Аналіз показників ринкової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за період 2022–2024 рр. свідчить про стабільну фінансово-ринкову позицію підприємства та зростання його інвестиційного потенціалу. Статутний капітал залишався незмінним, що вказує на відсутність додаткових внесків акціонерів протягом періоду. Власний капітал підприємства зріс на 58 279 тис. грн або 24,2 %, що свідчить про зміцнення фінансової бази та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Рентабельність власного капіталу залишалася на високому рівні — 25,3 % у 2024 році, що майже відповідає показнику 2022 року, підтверджуючи ефективність використання власних ресурсів підприємства. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом дещо знизився (-16,7 %), що пов'язано з активним нарощуванням матеріально-технічної бази, проте залишався на достатньому рівні для забезпечення фінансової безпеки. Оборотно́ість робочого капіталу знизилася на 20,5 %, що вказує на потребу оптимізації використання оборотних активів для підвищення ефективності операційної діяльності.

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» зберігає міцну фінансову позицію на ринку, демонструє здатність ефективно управляти власним капіталом та забезпечувати прибутковість діяльності. Підприємство має потенціал для подальших інвестиційних проектів і розвитку нових напрямів діяльності, що дозволяє формувати стратегію з підвищення конкурентоспроможності та стійкого зростання на ринку.

Для визначення рівня формування інвестиційних ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки» необхідно провести аналіз внутрішніх джерел фінансування інвестицій (табл.2.9)

Таблиця 2.9 - Аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів в ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показник	Рік, тис.грн			Відхилення 2024 /2022рр.	
	2022	2023	2024	Абс., тис.грн.	%
Амортизація	36195	51932	64729	28534	78,84
Статутний капітал	1 484	1 484	1 484	0	0
Довгострокові зобов'язання	5368	7854	52096	46728	870,3
Резервний капітал	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	62364	37026	75846	13482	21,6
Разом	105411	97296	193155	87744	83,2

Розраховано та складено автором згідно звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Наведений у таблиці 2.9 аналіз формування інвестиційних фінансових ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку використання внутрішніх джерел фінансування. Амортизаційні відрахування зросли на 78,9 %, що відображає оновлення основних засобів і можливість накопичення ресурсів для інвестицій.

Статутний та резервний капітал залишалися стабільними, що забезпечує фінансову стійкість підприємства, проте не формує додаткових ресурсів для інвестиційної діяльності. Довгострокові зобов'язання продемонстрували значне збільшення (+870,3 %), що може бути пов'язано з залученням додаткового фінансування для модернізації матеріально-технічної бази та розширення виробничих потужностей. Нерозподілений прибуток підприємства зріс на 21,6 %, що свідчить про здатність ТОВ «Світанок Старі Маяки» генерувати власні фінансові ресурси для реалізації інвестиційних проектів. Отже, загальний обсяг внутрішніх джерел фінансування інвестицій зріс на 88,2 %, що формує надійну базу для впровадження інновацій, модернізації виробництва та розвитку комерційної діяльності. Така фінансова позиція дозволяє підприємству ефективно планувати інвестиційні програми, знижувати залежність від зовнішніх запозичень та забезпечувати сталий розвиток у перспективі.

Отже, проведений аналіз показав, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» стабільно нарощує свої інвестиційні ресурси, всі проведені розрахунки свідчать про зростання загального обсягу внутрішніх джерел фінансування інвестицій, що обумовлено, насамперед, збільшенням довгострокових зобов'язань та нарощуванням нерозподіленого прибутку. Власний капітал підприємства залишається стабільним, що підкреслює фінансову стійкість і здатність компанії залучати додаткові інвестиції без значного ризику для стабільності. ТОВ «Світанок Старі Маяки» має значний матеріально-технічний потенціал, включаючи сучасне обладнання та розвинену інфраструктуру. Це створює міцну основу для впровадження інноваційних технологій та збільшення обсягів виробництва. Разом з тим, для забезпечення сталого зростання і підвищення ефективності діяльності необхідно продовжувати оновлення матеріально-технічної бази та розширення інвестиційних програм.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що підприємство має високий інвестиційний потенціал, що забезпечує можливість реалізації

стратегічних інвестиційних проектів розвитку, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Щодо управлінської ефективності, ТОВ «Світанок Старі Маяки» слід зосередитися на вдосконаленні розподілу прибутку та оптимізації управлінських процесів з урахуванням інтересів держави, трудового колективу, кредиторів та власників. Планування фінансових потоків має забезпечувати баланс між коротко- та довгостроковими цілями підприємства.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має високий інвестиційний потенціал завдяки стабільній фінансовій позиції, значним ресурсам та ефективному управлінню. Для повного використання цього потенціалу необхідно вирішити питання модернізації матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та підвищення продуктивності виробництва. Виконання цих кроків створить умови для залучення інвестицій, забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Зважаючи на важливість оцінки сильних та слабких сторін для стратегічного планування та прийняття управлінських інвестиційних рішень, для ТОВ «Світанок Старі Маяки» було застосовано SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє системно оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства, виявити його слабкі сторони, а також зовнішні загрози і перспективи розвитку. Результати аналізу слугуватимуть основою для визначення стратегічних напрямів розвитку та обґрунтування інвестиційних рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Оцінка SWOT-аналізу ТОВ «Світанок Старі Маяки» підтверджує високий інвестиційний потенціал підприємства. Сильні сторони, такі як вигідне розташування, наявність матеріально-технічних ресурсів та стабільна фінансова незалежність, створюють міцну основу для розширення виробництва та асортименту продукції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню

прибутковості та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Таблиця 2.10 - SWOT-матриця діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Стабільне зростання чистого доходу від реалізації у 2024 році.	1. Зростання собівартості продукції впливає на маржинальність.
2. Високий рівень ділової активності, ефективне використання ресурсів.	2. Відчутна залежність від сезонності виробництва та зовнішніх факторів (погода, ринок).
3. Наявність розвиненої матеріально-технічної бази та обладнання.	3. Обмежена диверсифікація продукції.
4. Досвідчений персонал, здатний забезпечити ефективну виробничу діяльність.	4. Недостатній рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів..
5. Позитивна рентабельність виробництва та продажів.	5. Потреба в покращенні системи управління фінансовими потоками.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення ринку збуту через цифрові канали та логістичні партнерства.	1. Коливання цін на сировину та енергоносії.
2. Впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності	2. Посилення конкуренції на регіональному та національному ринку.
3. Залучення державного фінансування та програм підтримки аграрного сектору.	3. Ризики економічної нестабільності та інфляції.
4.Підвищення конкурентоспроможності через модернізацію виробництва та зниження собівартості.	4. Негативний вплив природних факторів (погодні умови, кліматичні зміни).
5. Розширення асортименту продукції та вихід на нові сегменти ринку.	5. Можливі правові та регуляторні зміни, що впливають на аграрний сектор.
6. Європейська грантова підтримка	6. Загроза втрати основних фондів з-за військових дій в Україні

Складено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» дозволяє комплексно оцінити інвестиційний потенціал та визначити стратегічні напрямки проектного розвитку підприємства. Сильні сторони компанії, такі як стабільне зростання чистого доходу, високий рівень ділової активності, ефективне використання ресурсів, розвинена матеріально-

технічна база та досвідчений персонал, свідчать про наявність ресурсного та управлінського потенціалу, здатного забезпечити реалізацію інвестиційних проектів і підтримку конкурентних позицій на ринку.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема зростання собівартості продукції, сезонна залежність, обмежена диверсифікація виробництва та недостатня цифровізація бізнес-процесів, підкреслюють необхідність управлінських рішень щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Можливості зовнішнього середовища, серед яких розширення ринку збуту, залучення державного та європейського фінансування, модернізація виробництва та впровадження інновацій, створюють сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів і підвищення довгострокової прибутковості. Однак підприємство має враховувати загрози у вигляді коливання цін на сировину, посилення конкуренції, економічної нестабільності, впливу природних факторів та можливих регуляторних змін.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» володіє достатнім інвестиційним потенціалом для реалізації перспективних проектів розвитку. Водночас досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови системного управління ризиками, оптимізації фінансових потоків, підвищення рівня цифровізації та диверсифікації виробництва, що забезпечить підвищення ефективності діяльності та формування сталих конкурентних переваг на аграрному ринку.

Для ефективного планування та управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільним є використання методу «Дерево цілей» [57]. Цей інструмент дозволяє наочно структурувати стратегічні та тактичні цілі підприємства, визначити пріоритети щодо розвитку виробництва, модернізації обладнання, підвищення компетенції персоналу та вдосконалення управлінських рішень. Використання «Дерева цілей» сприяє інтеграції інвестиційних проектів у загальну систему управлінських рішень і

забезпечує досягнення максимального економічного та соціального ефекту.

Для реалізації визначених стратегічних цілей ТОВ «Світанок Старі Маяки» необхідно активно застосовувати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Важливим компонентом є впровадження сучасних технологій і цифрових рішень, що дозволяють не лише скоротити витрати, а й підвищити якість та конкурентоспроможність продукції. Побудова «дерева цілей» повинна враховувати динаміку ринку та потреби споживачів, що забезпечить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання інноваційних методів управління та стратегічного планування в інвестиційній діяльності створює умови для стабільного розвитку підприємства та довгострокового підвищення його ефективності на ринку.



Рисунок 2.5 - Дерево цілей ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складено автором

Як видно з рис. 2.5, головною метою підприємства є підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Досягнення цієї мети забезпечується через реалізацію низки пріоритетних завдань: модернізацію виробничих процесів, оптимізацію ресурсного потенціалу, удосконалення управлінських рішень, розвиток людського капіталу та впровадження інформаційних технологій. Така структуризація дозволяє чітко визначити напрями інвестиційного впливу та спрямувати управлінські рішення на досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу інвестиційного потенціалу та зовнішнього середовища ТОВ «Світанок Старі Маяки» можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для розвитку та впровадження ефективних інвестиційних і управлінських рішень. Наявність стабільного доходу, досвідченого персоналу та сучасної матеріально-технічної бази створює сприятливі умови для підвищення продуктивності і конкурентоспроможності. Водночас існують ризики, пов'язані зі зростанням собівартості, сезонністю виробництва та зовнішніми економічними факторами, які потребують стратегічного планування та впровадження інноваційних методів управління для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Використання можливостей, таких як розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, залучення державного фінансування та грантової підтримки, а також модернізація виробничих процесів, дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні підходи до формування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектора в Україні питання ефективного прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства, такі як ТОВ «Світанок Старі Маяки», функціонують у складному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, коливаннями ринку сировини та продукції, впливом природно-кліматичних факторів, а також економічною і політичною нестабільністю. Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати системний підхід до управління інвестиційною діяльністю, який поєднує аналіз інвестиційного потенціалу, оцінку ризиків та можливостей, а також застосування сучасних методів планування та контролю. Розділ присвячений визначенню методичних засад, що дозволяють аграрному підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо залучення, розподілу та ефективного використання інвестиційних ресурсів у сучасних економічних умовах. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних підходів у процес управлінського прийняття рішень, використанню цифрових технологій та інформаційних систем, що дозволяють підвищити точність прогнозування, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити економічну ефективність інвестиційної діяльності.

Стратегія управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» спрямована на забезпечення стабільного та стійкого

розвитку підприємства через інтеграцію інноваційних підходів, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності інвестицій. Основна мета стратегії полягає у створенні умов для максимального зростання рентабельності, конкурентоспроможності продукції та довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Розробка стратегії планування інвестиційної діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» має ґрунтуватися на трьох основних ключових складових:

- Стратегічна база - визначення основних стратегічних завдань підприємства та засобів їх досягнення в сфері інвестиційної та матеріально-технічної діяльності. Це включає планування модернізації обладнання, розширення виробничих потужностей і підвищення ефективності постачання.

- Концепція реалізації - формування гіпотези щодо найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. Наприклад, застосування інноваційних та цифрових технологій у логістиці, автоматизація обліку та впровадження систем прогнозування попиту для оптимізації інвестиційних рішень.

- Планування та контроль - створення довгострокового «дорожнього плану» інвестиційної діяльності, що охоплює ключові проекти та їх реалізацію, а також короткострокових тактичних планів для оперативного управління ресурсами і контролю за виконанням стратегічних завдань.

Комплексна реалізація запропонованих інвестиційно-інноваційних заходів створить для ТОВ «Світанок Старі Маяки» підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних позицій. Завдяки модернізації технологій, оптимізації витрат, оновленню матеріально-технічної бази та впровадженню високопродуктивних рішень підприємство зможе підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та розширити ринкові можливості. У результаті це забезпечить стабільну динаміку зростання, підвищення економічної стійкості та створить передумови для виходу на нові етапи розвитку в умовах конкурентного аграрного ринку.

Таблиця 3.1 - Основні напрямки реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Укншбш7	Основний зміст
1. Визначення пріоритетів інвестицій	На основі SWOT-аналізу та оцінки потенціалу підприємства визначаються ключові напрямки вкладень для підвищення продуктивності, модернізації бази та розширення ринків збуту з мінімізацією ризиків.
2. Інтеграція інновацій та цифрових технологій	Впровадження цифрових рішень у виробництво, логістику та фінанси: автоматизація обліку, моніторинг ресурсів та управління виробництвом для швидкого прийняття рішень.
3. Синхронізація з ринковими потребами	Орієнтація інвестицій на задоволення попиту, диверсифікацію продукції та розвиток нових напрямів із урахуванням змін ринку та конкуренції.
4. Управління ризиками та контроль	Використання сценарного аналізу, прогнозування та оцінки ключових показників ефективності для мінімізації фінансових, виробничих та природних ризиків.
5. Механізм стратегічного управління	Єдина система, що поєднує стратегічне планування, аналітику та проектні підходи, забезпечує узгодженість виробничих, фінансових та інвестиційних рішень.

Складено автором за [59]

Для формування ефективної стратегії впровадження цифрових інновацій в управління діяльністю ТОВ «Світанок Старі Маяки» пропонується орієнтуватися на сучасні технологічні підходи, що забезпечують підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів та зростання ефективності виробничо-економічних процесів. У контексті переходу агросектору до принципів «Індустрії 4.0» цифровізація стає ключовою умовою конкурентоспроможності, дозволяючи сільськогосподарським підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та удосконалювати управлінські рішення. Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» ключовим завданням є своєчасне реагування на інноваційні та технологічні зміни, що дозволить оптимізувати виробничі процеси та підвищити конкурентоспроможність. Одним з пріоритетних напрямів може стати

впровадження сучасних цифрових систем моніторингу та автоматизації, які забезпечать раціональне використання ресурсів, зниження витрат і підвищення операційної ефективності. Перспективним також є оновлення сортового складу культур і вдосконалення методів обробітку ґрунту для отримання стабільно високих урожаїв. Значну роль відіграє цифровізація фінансового управління - запровадження сучасних інструментів обліку та аналізу дозволить підвищити точність планування, прозорість та контроль витрат. ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно активніше залучати державні програми підтримки, субсидії та грантові ресурси, а також розширювати співпрацю з іншими агропідприємствами для обміну технологіями та досвідом.

Важливою складовою розвитку є дотримання екологічних стандартів та впровадження енергоощадних технологій, що підвищить ринкову привабливість продукції та відповідатиме сучасним вимогам сталого виробництва. Системне впровадження смарт-технологій, сучасної техніки та рішень на основі штучного інтелекту - зокрема прогнозування врожайності, оптимізація агротехнічних операцій, використання дронів та автономних роботизованих систем - відкриває підприємству можливості для значного підвищення продуктивності та довгострокового зміцнення конкурентних позицій.

Світова практика демонструє актуальність таких інновацій: наприклад, у США Робот-кукурудзяний Rowbot стежить за станом та розвитком посівів, а також аналізує вміст азоту у ґрунті, застосовує автономну техніку на базі GPS і лідарів для точного внесення добрив і мінімізації енергозатрат. Компанія Naïo Technologies розробила автономного робота на ім'я Oz, який прополює грядки та прибирає бур'яни. Adigo Field Flux Robot - спеціаліст з азоту [62]. Подібні рішення підтверджують необхідність впровадження енергоощадних та цифрових технологій у діяльність агропідприємств. Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» це відкриває можливості для модернізації виробництва, зниження витрат і підвищення результативності діяльності.

Стратегія визначає ключові напрямки розвитку підприємства, зокрема вибір ринку, розподіл ресурсів та методи досягнення конкурентних переваг. Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» рекомендовано обрати стратегію селективного розвитку з оптимізацією витрат та диверсифікацією виробництва. Зокрема, пропонується впровадження технологій No-till і Strip-till [65, 66], використання високопродуктивної техніки Massey Ferguson [67, 68] та нових стійких сортів культур. Основною метою є досягнення конкурентних переваг через збільшення прибутковості та відмову від нерентабельної продукції. Отже, сучасне сільське господарство вимагає не лише впровадження інноваційних технологій, а й забезпечення відповідною технікою. Зокрема, трактори залишаються ключовими машинами, що визначають продуктивність і ефективність роботи аграрних підприємств будь-якого розміру.

Аналіз ринку інноваційної сільськогосподарської техніки свідчить про зростаючий попит на сучасне обладнання для обробітку ґрунту та управління посівами. Найбільшим попитом користуються інноваційні трактори, продажі яких у 2024 році аграрії придбали понад 460 тракторів від провідних світових брендів (без урахування техніки з Китаю, Індії та Японії), що на 7,5% більше, ніж у 2023 році. Після різкого спаду, спричиненого подіями 2022 року, ринок зазнав суттєвих змін: продажі тракторів потужністю 37-75 кВт скоротилися приблизно на 65%, у сегменті 75–130 кВт - на 53%, а техніки до 35 кВт - на 25% [61]. Помітно зростає інтерес аграріїв до технологій зрошення, що пов'язано зі змінами кліматичних умов; обсяг цього сегмента оцінюється приблизно у 0,7 млрд грн. Значущою залишається й техніка для збирання врожаю. Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» такі тенденції підтверджують доцільність оновлення технічного парку та активнішого впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси, що дозволить підвищити продуктивність та адаптуватися до кліматичних і ринкових змін.

Для підвищення ефективності виробництва підприємство може впроваджувати цифрові агроплатформи та технології Інтернет-речей. Сенсори та IoT забезпечують моніторинг стану ґрунту й рослин у режимі реального часу, що дозволяє точніше планувати агротехнічні операції. Автоматизовані системи зрошення оптимізують використання води, а аналітичні інструменти та ШІ дають можливість прогнозувати врожайність і раціонально розподіляти ресурси. Крім того, цифрові рішення допомагають контролювати енергоспоживання та відстежувати техніку й інвентар, що покращує управління виробничими процесами.

Таблиця 3.2 - Синхронізація цілей та заходів з енергозбереження в ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Ключові завдання енергозбереження	Заходи енергозберігаючих технологій
1. Оптимізація виробничих операцій	Впровадження точного землеробства та моніторингу ґрунту й посівів; використання технологій по-, міні-, strip-till; застосування машин і тракторів з широким комбінованим захватом для скорочення проходів та часу робіт; економія пального та мастильних матеріалів
2. Скорочення втрат енергоресурсів	Використання енергоощадної техніки; оптимізація логістичних процесів; контроль та моніторинг споживання палива та енергії; упередження перевитрат та розкрадання ресурсів
3. Зниження витрат на енергію	Розширення джерел енергії, включно з альтернативним паливом; формування запасів палива на сезонні періоди; використання енергетичних деривативів для стабілізації цін
4. Комплексний підхід до енергозбереження	Створення ресурсного центру для впровадження енергоефективних рішень; прозоре ціноутворення на енергетичному ринку; стимулювання ініціатив з енергозбереження та оптимізація процесів за довгостроковими програмами

Побудовано та розраховано автором

Такі технології відкривають для підприємства «Старі Маяки» реальні можливості для підвищення продуктивності та зниження витрат. Враховуючи специфіку виробництва, місцеві умови та організаційно-технологічні особливості підприємства, завдання з енергозбереження можуть відрізнятися

за пріоритетами та підходами. Загалом, їх можна узагальнити та наочно представити у вигляді таблиці 3.3. як стратегічні напрями розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Таблиця 3.3 - Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Напрямки	Бал	Значущість
Виробничий		
Закупівля високопродуктивної техніки (Massey Ferguson, John Deere)	5	9
Впровадження технологій No-till та Strip-till	5	10
Використання нових високоврожайних та стійких сортів культур (зернові, олійні)	5	9
Модернізація та реконструкція складських потужностей	4	8
Оновлення техніко-технологічної бази господарства	5	8
Плановий		
Контроль та оптимізація виробничих і операційних витрат	5	8
Планування ресурсів за принципами ощадливого виробництва	5	7
Визначення перспективних напрямів розвитку господарства	4	6
Збутовий		
Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки	5	8
Посилення маркетингової та рекламної діяльності	4	7
Підвищення якості продукції та сертифікація	5	7
Впровадження програм лояльності для партнерів та покупців	4	6
Фінансовий		
Залучення зовнішніх інвестицій, участь у держпрограмах підтримки АПК	4	10
Підвищення доступності кредитних ресурсів та оптимізація фінансових потоків	6	9
Підвищення обіговості оборотних коштів	5	8
Раціональне використання внутрішніх і залучених фінансових ресурсів	6	8
Розвиток інвестиційної привабливості підприємства	6	8
Управління персоналом		
Підвищення кваліфікації працівників і впровадження навчальних програм	5	7
Підвищення рівня заробітної плати та мотиваційних виплат	5	7
Формування сучасної системи мотивації персоналу	4	6
Покращення умов праці та забезпечення техніки безпеки	4	5
Управлінський		
Вдосконалення організаційної структури управління	5	6
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	6	6
Впровадження цифрових систем збору, аналізу та моніторингу інформації	6	8

Побудовано та розраховано автором

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» необхідно визначити ключові стратегічні напрями розвитку підприємства. Вони охоплюють виробничі, планові, збутові, фінансові, управлінські та кадрові аспекти, а також спрямовані на впровадження інновацій та сучасних технологій у всіх сферах діяльності. Таблиця 3.3 демонструє пріоритетні напрямки розвитку, їхню значущість та оцінку за важливістю для господарства.

Реалізація зазначених в таблиці 3.3 стратегічних напрямів дозволить ТОВ «Світанок Старі Маяки» підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, ефективно використовувати ресурси та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Особлива увага приділяється впровадженню енергозберігаючих технологій, модернізації техніко-технологічної бази, підвищенню кваліфікації персоналу та активному залученню фінансових ресурсів через інвестиції та держпрограми підтримки агропідприємств. Комплексний підхід до управління цими напрямками створює передумови для сталого та інноваційного розвитку господарства.

Для оптимізації виробничих процесів у рослинництві ТОВ «Світанок Старі Маяки» важливо впроваджувати точне землеробство, яке забезпечує високу точність переміщення техніки та виконання агротехнічних операцій з урахуванням стану ґрунтів і посівів. Це дозволяє зменшити витрати матеріалів та ресурсів завдяки точному позиціонуванню техніки, використанню елементів автопілоту та визначенню потреб у внесенні добрив чи ЗЗР на основі моніторингу посівів. Хоча впровадження потребує інвестицій у сучасне обладнання (безпілотні літальні апарати, GPS-системи, програмне забезпечення) та висококваліфікований персонал, ефект полягає у зменшенні витрат, підвищенні продуктивності та збереженні екологічних параметрів.

Додатково, застосування технологій no-till, mini-till і strip-till дозволяє зберігати структуру ґрунту, мульчувати рослинні рештки, зменшувати ерозію та втрати вологи. No-till передбачає відмову від оранки та використання

мульчі, mini-till - обмежену глибоку оранку раз на кілька років, strip-till – обробку лише ряду з міжряддям без обробітку. Ці технології - це сучасна й достатньо складна система землеробства, що потребує спеціальної техніки та чіткого дотримання операцій. У перші роки врожайність буде нижчою, але окупність очікується на 7–10-й рік, а за використання покривних культур - уже через 3–5 років. За no-till урожайність сої та озимої пшениці була на 14,9% і 20,7% нижчою, ніж при традиційному обробітку, проте водокористування підвищилося на 14-15% [69]. Також ці технології здатні зменшити витрати пального на 20-80%, проте потребують спеціалізованої техніки та кваліфікованого персоналу [66, 69].

Використання широкозахватних та комбінованих машинно-тракторних агрегатів дозволяє одночасно виконувати кілька операцій, скоротити кількість проходів техніки та зменшити час роботи. Це забезпечує додаткову економію пального, підвищує енергозбереження та може бути застосоване й у тваринництві для оптимізації виробничих процесів [70].

Отже, управління проектами інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» з використанням енергозберігаючих технологій передбачає комплексний підхід для підвищення ефективності та стійкості підприємства. Основні етапи та стратегії управління проектом в ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено в рис. 3.1 [59].

Використання сучасних енергозберігаючих технологій сприяє сталому розвитку господарства, підвищує екологічні стандарти виробництва та створює модель управління, що відповідає вимогам ринку. Такий підхід забезпечує системне управління проектами інноваційного розвитку, підвищує ефективність виробничих процесів та зміцнює позиції ТОВ «Світанок Старі Маяки» у галузі аграрного виробництва.



Рисунок 3.1 - Основні етапи та стратегії управління проєктом в ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складено автором

Отже, ефективне управління впровадженням енергозберігаючих технологій у ТОВ «Світанок Старі Маяки» дозволяє оптимізувати використання енергії та ресурсів, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Важливо залучати фахівців із енергетики та інновацій, які можуть надати консультації щодо вибору оптимальних рішень і стратегії впровадження, спрямованої на максимізацію економічного та екологічного ефекту, що обумовлює подальшу розробку проєктної моделі підвищення ефективності прийняття інвестиційних управлінських рішень в аграрному підприємстві щодо впровадження інноваційних проєктів та енергозберігаючих технологій.

3.2. Проектна модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки» важливим є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Проектна модель управління передбачає системний підхід, який поєднує стратегічне планування, аналіз ресурсів, управління ризиками та впровадження інноваційних технологій.

Загальна концепція моделі має базується на трьох напрямках її реалізації: підвищення ефективності виробництва (ключовий блок - найвищі оцінки значущості); фінансова стабільність і доступ до інвестицій; цифровізація та розвиток кадрового потенціалу. Усі напрями інтегруються в єдину систему управління, що працює за принципами проектного менеджменту, з чіткими етапами, дедлайнами, відповідальними та індикаторами результативності (KPI).

Для розробки стратегічної моделі розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно використати дані, представлені в Таблиці 3.3, які відображають стратегічні напрями розвитку підприємства. На першому етапі необхідно сформулювати матрицю стратегічних пріоритетів діяльності з урахуванням їх значущості та розрахунку інтегрального коефіцієнту пріоритету (Таблиця 3.4), що дозволить систематизувати та ранжувати стратегічні напрями відповідно до їхньої значущості та впливу на діяльність аграрного підприємства.

Аналіз даних, представлених у табл. 3.4, дозволяє визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Найвищий інтегральний пріоритет (54 бали) має напрям «Оптимізація кредитних ресурсів», що свідчить про критичну важливість ефективного управління фінансовими потоками для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. До ТОП-5 стратегічних пріоритетів також входять: «Цифровізація управління» (48 балів), «Рациональне використання фінансових ресурсів» (48 балів), «Інвестиційна привабливість» (48 балів) та «No-till / Strip-till» (50 балів).

Таблиця 3.4 - Матриця стратегічних пріоритетів діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Напрямок	Бал	Значущість	Інтегральний пріоритет
No-till / Strip-till	5	10	50
Залучення інвестицій	4	10	40
Оновлення техніки	5	9	45
Нові сорти культур	5	9	45
Оптимізація кредитних ресурсів	6	9	54 (найвищий)
Раціональне використання фінресурсів	6	8	48
Інвестиційна привабливість	6	8	48
Оновлення бази техніки	5	8	40
Контроль витрат	5	8	40
Модернізація складів	4	8	32
Сертифікація якості	5	7	35
Маркетинг	4	7	28
Навчання персоналу	5	7	35
Мотивація	4	6	24
Удосконалення управління	5	6	30
Підвищення кваліфікації управлінців	6	6	36
Цифровізація управління	6	8	48

Складено автором

Визначення та ранжування стратегічних пріоритетів є основою для прийняття обґрунтованих інвестиційних та управлінських рішень. Напрями з високим інтегральним пріоритетом вказують на області, де доцільно спрямовувати інвестиції та ресурси для максимізації ефективності підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Менш значущі напрями, хоча й мають нижчий інтегральний пріоритет (24–45 балів), залишаються важливими для комплексного розвитку та забезпечення сталого функціонування компанії. Таким чином, матриця стратегічних пріоритетів стає ефективним інструментом для планування фінансово-інвестиційної діяльності та формування стратегічної політики підприємства.

Враховуючи окреслене вище, було розроблено стратегічну модель розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки», яка наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Стратегічна модель розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складено автором

Для візуалізації стратегічного позиціонування напрямів діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» використано BCG-матрицю, яка дозволяє класифікувати проекти та ініціативи підприємства за двома критеріями: темп росту ринку та відносна частка підприємства на цьому ринку. Цей інструмент стратегічного аналізу сприяє визначенню пріоритетів розвитку, оптимізації ресурсного розподілу та формуванню управлінських рішень щодо інвестування, підтримки або трансформації окремих напрямів. На рис. 3.3 наведено розподіл стратегічних пріоритетів підприємства за чотирма квадрантами: «Зірки», «Знаки питання», «Дійні корови» та «Собаки».

Темп росту / Частка ринку		Висока частка	Низька частка
Високий темп росту		Зірки - Нові ринки та асортимент - Сертифікація якості - Цифрові системи моніторингу - Впровадження No-till та Strip-till - Закупівля техніки для No-till та Strip-till	Знаки питання - Програми партнерської лояльності - Підвищення довіри покупців - Створення системи безперервного розвитку
		Дійні корови - Залучення інвестицій - Зменшення витрат (Lean) - Оптимізація кредитування - Зростання оборотності капіталу - Підготовка кадрів - Мотивація персоналу	Собаки - Модернізація складів - Оновлення технічної бази - Підвищення компетентності керівників

Рисунок 3.3 - BCG-матриця стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складено автором

Аналіз BCG-матриці стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки», наведений на рис. 3.3 дозволяє зробити такі висновки:

Квадрант «Зірки» охоплює напрями з високим потенціалом росту та сильною ринковою позицією. Доцільно забезпечити їх активну підтримку через інвестиції в інновації, цифровізацію та агротехнології.

«Знаки питання» потребують стратегічного вибору: або посилення маркетингової та організаційної підтримки для перетворення на «Зірки», або поступове згортання у разі низької ефективності.

«Дійні корови» є стабільними джерелами прибутку. Основна мета — підтримка ефективності, оптимізація витрат і розвиток людського капіталу.

«Собаки» мають обмежений потенціал. Рекомендується провести аудит доцільності їх подальшого функціонування або трансформувати у нові формати.

Таким чином, BCG-матриця є дієвим інструментом стратегічного планування, що дозволяє ТОВ «Світанок Старі Маяки» ефективно розподіляти ресурси та формувати обґрунтовану траєкторію розвитку.

З урахуванням стратегічних пріоритетів, визначених у BCG-матриці (рис. 3.3), було розроблено процесну модель реалізації проєкту розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Ця модель передбачає поетапне впровадження ключових ініціатив, що охоплюють підготовку, технологічний перехід, оптимізацію виробництва та цифровізацію. Кожен етап має чітко окреслені завдання, часові рамки та очікувані результати, що дозволяє забезпечити контроль за реалізацією стратегії та досягненням цільових показників ефективності.

Як видно з рисунку 3.4, процесна модель розвитку підприємства охоплює чотири ключові етапи:

Підготовчий етап (0-6 місяців) - створення організаційної бази, аудит ресурсів, бюджетне планування.

Технологічний перехід (1-3 роки) - впровадження сучасних агротехнологій, модернізація інфраструктури, сертифікація продукції.

Оптимізація та розвиток ринків (3-5 років) - зниження собівартості, розширення ринків збуту, підвищення врожайності.

Цифровізація та інновації (5-10 років) - автоматизація виробництва, впровадження ERP/CRM, використання даних у реальному часі.

Запропонована дорожня карта дозволяє підприємству здійснювати стратегічне управління розвитком, забезпечуючи поступовий перехід від базових змін до високотехнологічної трансформації. Вона є основою для формування календарного плану реалізації проєкту, розподілу ресурсів та моніторингу досягнення цільових показників.

Етап 1. Підготовчий (0–6 місяців)	Етап 2. Технологічний перехід (1–3 роки)	Етап 3. Оптимізація та розвиток ринків (3–5)	Етап 4. Цифровізація та інновації (5–10 років)
- Аудит ресурсів - Планування бюджету - Формування проєктних груп	- Закупівля техніки - Запуск No-till / Strip-till - Модернізація складських комплексів - Сертифікація продукції	- Зменшення собівартості - Нові ринки збуту - Підвищення врожайності - Розширення асортименту	- Повноцінна ERP/CRM - Автоматизація виробництва - Дані в реальному часі - Зростання інвестиційної привабливості

Рисунок 3.4 - Дорожня карта процесної моделі розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складено автором

Отже, основним призначенням ТОВ «Світанок Старі Маяки» є вирощування зернових та олійних культур на значних площах, що потребує високої продуктивності та надійності машинно-тракторного парку. Наявна техніка підприємства морально та фізично застаріла, що призводить до частих поломок, високих витрат на ремонт та закупівлю запчастин. Це негативно впливає на фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства, оскільки затримки у збиранні врожаю та додаткові витрати знижують ефективність виробництва. Враховуючи недоцільність подальшої експлуатації старої техніки, доцільно реалізувати її стороннім покупцям або використати на запасні частини. Отримані кошти можуть стати першочерговим внеском для придбання нової,

економічно ефективної та продуктивної техніки. Для цього в межах запропонованої моделі стратегічного розвитку та з метою покращення прийняття інноваційних управлінських рішень пропонується здійснити закупівлю нової техніки.

Інвестиції у сучасні машини забезпечать підприємству низку стратегічних переваг: збільшення врожайності завдяки застосуванню високопродуктивних комбайнів та тракторів., зменшення витрат на паливе та мастильні матеріали через використання енергоефективних двигунів, скорочення часу збору врожаю, що мінімізує ризики втрат від погодних умов, можливість надання послуг іншим аграрним підприємствам, що створює додаткові джерела доходу, зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості господарства.

Запропонований інноваційно-інвестиційний проєкт спрямований на оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» з метою зменшення виробничих витрат, підвищення врожайності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Для цього планується придбання наступних видів техніки:

- Зернозбиральний комбайн Massey Ferguson MF Activa S - для ефективного збору зернових культур.
- Зернозбиральний комбайн Massey Ferguson MF Ideal 7 - високопродуктивна модель для великих площ.
- Трактор Massey Ferguson MF 5711 - універсальний трактор для польових робіт.
- Трактор Massey Ferguson MF 7700S - потужна техніка для важких агротехнологічних операцій.

Запровадження цього інвестиційного проєкту дозволить ТОВ «Світанок Старі Маяки» перейти на якісно новий рівень виробництва, забезпечити фінансову стабільність, підвищити інвестиційну привабливість та зміцнити позиції на аграрному ринку.

3.3. Оцінка ефективності впровадження та реалізації інвестиційних проектів на засадах прийняття управлінських рішень в аграрному підприємстві

Інвестиційний проект включає в себе ідею, спосіб реалізації та отримання результатів, а також оцінку цих результатів. У рамках цього проекту ТОВ «Світанок Старі Маяки» вирішило здійснити оновлення машинно-тракторного парку шляхом закупівлі сучасної високопродуктивної техніки. Для цього підприємство розробило інноваційно-інвестиційний план, який передбачає продаж застарілої техніки та використання отриманих коштів як частини фінансування для придбання нових комбайнів і тракторів.

Техніка MASSEY FERGUSON вирізняється високою продуктивністю. За даними постачальника «Амако», використання їх зернозбиральних комбайнів дозволяє суттєво скоротити витрати на гектар:

- зменшення витрат: 25 грн/га;
- зниження відсотка витрат: 86 грн/га;
- економія на послугах сторонніх організацій: 55 грн/га;
- скорочення строків збирання: 284 грн/га.

Загальна економія становить 450 грн/га, що робить інвестиції в сучасну техніку доцільними.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» розглядає два варіанти фінансування для оновлення техніки на суму 10000,00 тис. грн:

1. Лізинг від АТ «ОЩАДБАНК» (термін – 5 років):
 - авансовий платіж: 1000,00 тис. грн. (10% від вартості техніки);
 - щорічні лізингові платежі: 4201,25 тис. грн; 2437,50 тис. грн; 2257,50 тис. грн; 1911,25 тис. грн; 1898,25 тис. грн;
 - викупна вартість на кінець терміну: 1000,00 тис. грн;
 - постачальник техніки: ТОВ «АМАКО».
2. Покупка за власні кошти або кредит:
 - вартість техніки: 10000,00 тис. грн.;

- оцінювані додаткові витрати на лізинг (аванс та лізингові платежі):
14004,75 тис. грн.

Варіант 1 - Лізинг.

Для оцінки доцільності використання лізингового механізму фінансування було здійснено розрахунок витрат на придбання техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки». У таблиці 3.5 наведено щорічні платежі за лізингом, податкову економію, приведені витрати та інтегральні показники ефективності. Це дозволяє визначити реальне фінансове навантаження підприємства та оцінити вигоду від застосування лізингу порівняно з іншими варіантами фінансування.

Таблиця 3.5 - Показники витрат придбання техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки» за умови використання лізингу

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Платежі за лізингом, тис.грн.	4201,3	2437,5	2257,5	1911,3	1898,3
Економія податку, тис.грн.	1050,3	609,4	564,4	477,8	474,6
Лізингові виплати після податкової економії, тис.грн.	3150,9	1828,1	1693,1	1433,4	1423,7
Викупна вартість, тис. грн.	—	—	—	—	1000,0
Разом витрати, тис, грн.	3150,9	1828,1	1693,1	1433,4	2423,7
Коеф. дисконтування, тис.грн.	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Приведена поточна вартість, тис.грн.	2625,8	1269,5	979,8	691,3	974,0
Інтегральні показники					
Чисті приведені витрати	6540,4				
NPV (чиста теперішня вартість) (вигода від проєкту), тис. грн	10199,6				
Термін окупності, роки	1,96				
Рентабельність інвестицій, %	2,0				
Коефіцієнт вигоди/витрати (В/С)	2,42				

Складено автором

Отримані результати свідчать, що використання лізингу для фінансування закупівлі техніки є економічно доцільним для ТОВ «Світанок Старі Маяки». Чисті приведені витрати залишаються на прийнятному рівні, а позитивне значення NPV підтверджує вигідність інвестиційного проєкту. Короткий термін окупності та високий коефіцієнт вигоди/витрати

демонструють ефективність застосування лізингового механізму, що забезпечує підприємству фінансову стійкість і конкурентні переваги.

Варіант 2 - Кредит.

ТОВ «Світанок Старі Маяки» також розглядає можливість отримання кредиту в АТ «ОЩАДБАНК» використання державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє фінансувати закупівлю техніки під мінімальні відсотки, на 10000,00 тис. грн під 5 % річних. Це забезпечує зниження фінансового навантаження, швидку окупність інвестицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Амортизація для нової техніки нараховується податковим методом з нормою 15%, а ставка податку на прибуток становить 18%.

Для аналізу кредитного варіанту фінансування закупівлі техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки» було здійснено розрахунок щорічних витрат по погашенню кредиту в АТ «Ощадбанк» на суму 10000,0 тис. грн під 5% річних. У таблиці 3.6 наведено динаміку погашення боргу, нарахування відсотків, щорічні виплати та залишок заборгованості на кінець кожного року. Це дозволяє оцінити реальне фінансове навантаження підприємства протягом усього періоду кредитування.

Таблиця 3.6 – Розрахунок щорічних витрат по погашенню кредиту ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Роки	Початковий баланс	Погашення боргу	Відсотки	Щорічна виплата	Кінцевий баланс
2023	10000,0	1343,8	500,0	1843,8	8 56,2
2024	8656,2	1865,6	432,8	2298,4	6790,6
2025	6790,6	1935,1	339,5	2274,6	4855,5
2026	4855,5	2322,1	242,8	2564,9	2533,4
2027	2533,4	2533,4	126,7	2660,1	0,0

Складено автором

Розрахунки показують, що кредитний варіант фінансування забезпечує поступове зменшення боргового навантаження та передбачувану структуру виплат. Завдяки низькій процентній ставці (5% річних) щорічні витрати підприємства залишаються відносно стабільними, а кінцевий баланс боргу

знижується до нуля у 2027 році. Це свідчить про фінансову стійкість та можливість ефективного планування грошових потоків при використанні кредитного механізму.

Для оцінки ефективності кредитного фінансування закупівлі техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки» було здійснено розрахунок витрат з урахуванням щорічних виплат, відсотків за кредитом, податкових вигравів від відсотків та амортизаційних відрахувань. У таблиці 3.7 наведено грошові потоки витрат, коефіцієнти дисконтування та приведені поточні вартості, що дозволяє визначити реальне фінансове навантаження підприємства та інтегральні показники ефективності інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат за умови використання кредиту ТОВ «Світанок Старі Маяки», тис.грн.

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Щорічні виплати	1843,8	2298,4	2274,6	2564,9	2660,1
Відсотки за кредитом	500,0	432,8	339,5	242,8	126,7
Податковий виграв від відсотків (18%)	90,0	77,9	61,1	43,7	22,8
Амортизаційні відрахування (15%)	1003,4	852,8	724,9	616,2	523,8
Податковий виграв від амортизації (18%)	180,6	153,5	130,5	111,0	94,3
Грошовий потік витрат	1573,2	2067,0	2083,0	2410,2	2543,0
Коеф. дисконтування	0,82	0,68	0,59	0,49	0,41
Приведена поточна вартість	1290,0	1405,6	1229,0	1180,9	1042,6
Чисті приведені витрати					6148,1
NPV (чиста теперішня вартість), тис. грн					2226,8

Складено автором

Результати розрахунків свідчать, що кредитний варіант фінансування при ставці 5% річних є економічно прийнятним для ТОВ «Світанок Старі Маяки». Чисті приведені витрати становлять 6148,1 тис. грн, що є нижчим показником порівняно з лізингом, а позитивне значення NPV 2226,8 тис. грн. підтверджує вигідність інвестиційного проєкту. Короткий термін окупності та стабільна структура грошових потоків забезпечують фінансову стійкість

підприємства та створюють умови для ефективного оновлення машинно-тракторного парку.

Ефективність інвестиційного проекту.

Для визначення економічної ефективності інвестиційного проекту оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» було здійснено розрахунок дисконтованих витрат та доходів з урахуванням амортизаційних відрахувань. У таблиці 3.8 наведено капітальні витрати, грошові надходження, коефіцієнти дисконтування та інтегральні показники, що дозволяють оцінити чисту теперішню вартість (NPV) та кумулятивний ефект від реалізації проекту.

Таблиця 3.8 - Розрахунок економічної ефективності проекту ТОВ «Світанок Старі Маяки», тис.грн.

Рік	Капітальні витрати	Дохід з урахуванням амортизації	Коеф. дисконтування	Дисконтовані витрати	Дисконтований дохід	Чиста дисконтована вартість	Кумулятивна чиста вартість
0	10000,0	0,0	1,0000	10000,0	0,0	-10000,0	-10000,0
1	24,0	7722,0	0,9524	22,9	7357,7	7334,8	-2665,2
2	32,0	5421,0	0,9070	29,0	4921,0	4892,0	2226,8

Складено автором

Розрахунки показують, що інвестиційний проект є економічно ефективним: вже на другий рік реалізації кумулятивна чиста вартість переходить у позитивне значення 2226,8 тис. грн., що свідчить про швидку окупність вкладених коштів. Позитивне значення NPV підтверджує доцільність інвестицій, а короткий термін окупності забезпечує фінансову стійкість підприємства. Таким чином, проект оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» має високий потенціал для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності.

Порівняння варіантів.

Отримані результати розрахунків свідчать, що лізинг є більш вигідним варіантом, оскільки чисті приведені витрати менші на 4126,00 тис. грн.

Таким чином, для придбання техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно звернутися до АТ «ОШАДБАНК» з метою укладання лізингової угоди.

Для комплексної оцінки інноваційно-інвестиційного проєкту оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» було здійснено розрахунок грошових потоків із врахуванням додаткової виручки, експлуатаційних витрат та амортизаційних відрахувань. У таблиці наведено дисконтовані показники за 2026–2027 роки, що дозволяють визначити інтегральні індикатори ефективності: чисту теперішню вартість (NPV), індекс вигоди/витрат (В/С) та дисконтований термін окупності (PP).

Таблиця 3.9 - Ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показник	Роки	
	2026	2027
Початкові інвестиції, тис. грн.	10000,0	-
Додаткова виручка, тис. грн.	5246,0	4328,0
Витрати на експлуатацію, тис. грн.	24,0	32,0
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	2500,0	1125,0
Коефіцієнт дисконтування, тис.грн.	0,9524	0,9070
Грошові потоки, тис.грн.	7722,0	5421,0
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	7357,7	4921,0
Дисконтований грошовий потік з початку, тис.грн.	7357,7	12278,7
Інтегральні показники		
NPV (чиста теперішня вартість), тис. грн.	2226,8	
Індекс вигоди/витрати (В/С)	1,22	
Дисконтований термін окупності (PP), роки	1,55	

Складено автором

Результати свідчать, що інноваційно-інвестиційний проєкт оновлення машинно-тракторного парку є економічно ефективним. Позитивне значення NPV 2226,8 тис. грн. підтверджує доцільність інвестицій, а індекс вигоди/витрат 1,22 демонструє перевищення вигод над витратами. Дисконтований термін окупності становить лише 1,55 року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та мінімізацію інвестиційних ризиків. Таким чином, реалізація проєкту забезпечує підприємству фінансову

стійкість і створює умови для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Аналізуючи дані таблиці 3.9, можна зазначити, що проєкт з оновлення машинно-тракторного парку у ТОВ «Світанок Старі Маяки» є економічно вигідним та раціональним рішенням. Початкові інвестиції становлять 10000,0 тис.грн, проте проєкт приносить значну додаткову виручку, а чиста теперішня вартість проєкту є позитивною.

- Чиста теперішня вартість проєкту (NPV) 2 226,8 тис. грн
- Індекс вигоди/витрат (B/C) 1,22
- Дисконтований термін окупності (PP) 1,55 роки

Таким чином, інноваційно-інвестиційний проєкт оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» є фінансово вигідним та рекомендується для реалізації. Він забезпечує зниження витрат, швидке повернення вкладених коштів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також створює умови для довгострокового сталого розвитку.

Далі, для оцінки ефективності фінансування придбання основних засобів для ТОВ «Світанок Старі Маяки» проведено порівняння двох альтернативних варіантів – лізингу та банківського кредиту. Аналіз здійснено за ключовими економічними показниками, що дозволяють визначити доцільність вибору того чи іншого способу фінансування (табл.3.10).

Таблиця 3.10 - Порівняльна таблиця «Лізинг vs Кредит» для ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показник	Лізинг	Кредит
Чисті приведені витрати, тис. грн.	6540,4	6148,1
Термін окупності, роки	1,96	1,55
Рентабельність інвестицій, %	2,0	22,0
Коефіцієнт вигоди/витрати	2,42	1,22
Загальна економія порівняно з кредитом, тис. грн	-	392,3

Складено автором

Аналіз даних свідчить, що кредит є більш економічно доцільним варіантом для підприємства за більшістю показників. Він забезпечує нижчі чисті приведені витрати, коротший термін окупності та значно вищу рентабельність інвестицій. Загальна економія при виборі кредиту порівняно з лізингом становить 392,3 тис. грн.

Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» кредит від АТ «ОЩАДБАНК» у межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» є найбільш вигідним рішенням, оскільки дозволяє мінімізувати витрати, скоротити термін окупності та отримати вищий коефіцієнт вигоди/витрати. Водночас лізинг може бути доцільним у випадках, коли підприємство прагне зменшити початкове фінансове навантаження або отримати додаткові сервісні переваги.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень і результатів практичного дослідження проблем ефективного прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрного підприємства ТОВ «Світанок Старі Маяки» дає змогу сформулювати такі основні висновки.

1. Розкрито сутність та економічний зміст управлінських рішень в інвестиційній діяльності сільськогосподарських підприємств як складного багатофакторного процесу, що ґрунтується на системному поєднанні стратегічних, фінансових і організаційних підходів. Встановлено, що прийняття інвестиційних управлінських рішень має враховувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, рівень ресурсного забезпечення та ризику господарської діяльності.

2. Визначено, що ефективність інвестиційної діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від якості стратегічного планування та узгодженості управлінських рішень із цілями розвитку підприємства. Доведено доцільність застосування проєктного підходу як інструменту реалізації інвестиційної стратегії, що забезпечує послідовність, контрольованість і результативність управлінських дій.

3. Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень показало, що найбільш обґрунтовані результати забезпечує комплексне використання фінансово-економічних показників, прогнозних розрахунків грошових потоків, методів дисконтування та економіко-математичного моделювання. Достовірність оцінки залежить від якості інформаційного забезпечення та професійного рівня управлінського персоналу.

4. Діагностика організаційно-економічних передумов діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчила наявність сприятливих умов для впровадження інвестиційних рішень. Підприємство має достатній виробничий потенціал, стабільну фінансову базу, раціональну організаційну

структуру та кадрові ресурси, що створює підґрунтя для реалізації інвестиційних проєктів.

5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 рр. виявив позитивну динаміку основних результатів господарювання, зокрема зростання чистого доходу, підвищення рівня рентабельності та покращення структури грошових потоків. Отримані результати підтверджують фінансову спроможність підприємства до реалізації інвестиційних ініціатив.

6. Сформовано систему стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки», серед яких ключовими визначено оптимізацію кредитних ресурсів, цифровізацію управління, впровадження No-till/Strip-till технологій, оновлення технічної бази та підвищення інвестиційної привабливості. Розроблена матриця стратегічних пріоритетів дала змогу ранжувати напрями розвитку за рівнем їх значущості та впливу на ефективність діяльності підприємства.

7. Розроблено проєктну модель підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, яка передбачає вдосконалення системи управління, впровадження цифрових інформаційних технологій, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та оптимізацію фінансових і виробничих процесів.

8. Проведене економічне обґрунтування інвестиційного проєкту із оновлення машинно-тракторного парку ТОВ «Світанок Старі Маяки» з метою зменшення виробничих витрат, підвищення врожайності та забезпечення сталого розвитку підприємства, підтвердило його ефективність: чиста теперішня вартість (NPV) становить +2226,8 тис. грн, а сукупні чисті приведені витрати - 6148,1 тис. грн, що свідчить про доцільність реалізації проєкту та його позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

9. Запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення методики рейтингування постачальників, оптимізації кредитних ресурсів та цифровізації управління забезпечують зниження витрат на 10-20%, скорочення фінансового навантаження на до 18% і підвищення

рентабельності виробництва на 6-8%, що сприяє зростанню конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Запропоновані в роботі заходи та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в інвестиційній діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», забезпечуючи раціональне використання фінансових ресурсів, зниження інвестиційних ризиків та зростання результативності управлінських процесів. Завдяки проведеному дослідженню теоретичні й методичні положення щодо обґрунтування управлінських рішень в інвестиційній діяльності аграрних підприємств набули подальшого розвитку та були апробовані у практичній діяльності досліджуваного підприємства, водночас окремі аспекти цієї проблематики потребують подальшого наукового опрацювання з урахуванням динамічних умов розвитку аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єр'омін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, №18. С.49-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
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. 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.
4. Олійниченко, О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79-80. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/8901>
5. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 109—114 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_22
6. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. Київ: ЦУЛ, 2003 420 с.
7. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: конспект лекцій / укладач І. Г. Волинець. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 93 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23337/1/KL%20TPURUN.pdf>
8. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019, № 4. С. 3-6. URL: http://apnl.dnu.in.ua/4_2019/4_2019.pdf

9. Гладкова А.О., Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2020, № 36, С.198-209. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>
10. 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 прогнозув. НАН України». К., 2018. 152 с. URL: <https://j.twirpx.link/file/3045893/>
11. Кухта П. Основні принципи та послідовність прийняття управлінських рішень в обґрунтуванні доцільності реальних інвестицій підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012, №136, С. 41-44. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/136_11.pdf
12. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12286/mod_resource/content/1/Priynyattya_Upravl_Rishen_Petrunya2011.pdf
13. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007, № 605. С. 20-24. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf
14. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017, №11, С. 170-176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf
15. Сімкова Т. О., Байда О. К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8465> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.119](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.119)
16. Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 128 с.

- 17.Asikhia, Professor, Ogunode, Olubunmi, Oladipo, Samson, Oluwatoyin, Fatoke. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The International Journal of Business & Management*. 2021. Vol. 9. P. 144—150. DOI: 10.24940/ theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049
- 18.Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів : теорія та методологія : монографія. Одеса : «Друкарський дім», 2009. 228 с.
- 19.Демко І.І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економіки*. 2025, №14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/739>
- 20.Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
- 21.Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017, №11. С. 201-204. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=201>
- 22.Asikhia, Professor, Ogunode, Olubunmi, Oladipo, Samson, Oluwatoyin, Fatoke. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The International Journal of Business & Management*. 2021. Vol. 9. P. 144—150. DOI: [10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049](https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049)
- 23.Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2025. №71.. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>
- 24.Овдіюк О.М., ЛевківськаЛ.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020, №27(1), С.75-81. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001075> URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/vipusk-01-2020/metodologichni-osnovi-upravlinskikh-rishen-yak-instrument-efektivnogo-upravlinnya-pidpriyemstvami>

- 25.Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. No 49. С. 83–87
- 26.Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень:сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
- 27.Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. No 22. С. 54–58 DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
- 28.Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.googlesir.com/techniques-of-decision-making/>
- 29.Бленко М., Манкинс М., Роджерс П. Решить и воплотить. Как превратить компанию в лидера: пять шагов к успеху / пер. с англ. М. Поповой ; под ред. О. Раменской. Москва : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2012. 160 с.
- 30.Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Аналіз моделей прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. № 1. 2013. С. 38-40 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2013/12.pdf
- 31.Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрьомін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, №18. С. 49-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
- 32.Офіційний портал You control URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343#express-universal-file>
- 33.Гідрометеорологічний центр України. Кліматичні дані Одеської області. URL: <https://meteo.gov.ua>
- 34.Державний класифікатор територій України за кліматичними зонами. Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2020. Кліматичний атлас України / за ред. В.І. Сімоненка. Київ, 2018. 256 с.
- 35.Державний класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД-2020). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

- 36.Офіційний сайт ТОВ «Світанок Старі Маяки». Статутні документи та опис діяльності. URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/>
- 37.Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 №1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/ed20210701#Text>
- 38.Закон України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку» від 08.10 2025. № 4619-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15/ed20260101#Text>
- 39.Терещенко Л. О. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29 . DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-44>
- 40.Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020, №31(70), С.99-106. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-17>
- 41.Мелих О. В. Оцінка інвестиційних проєктів і визначення вартості підприємства: взаємозв'язок у фінансовому контролінзі. *Наукові записки*. 2010. Т. 107. С. 57–60. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/824146b0-b21a-43b8-8864-7efa871a492e/content>
- 42.Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, 2021, № 26.. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>
- 43.Подольчак Н.Ю. Використання результатів оцінювання ефективності системи менеджменту машинобудівних підприємств у процесі прийняття управлінських рішень. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2008. № 624. С. 85-90. URL: https://vlp.com.ua/files/14_27.pdf

44. Єгорова О.М. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018, № 7 (59) URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/59.pdf>
45. Ачкасова Л.М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2014, №23. С. 51-59. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1c29029c-f66a-4bb5-b5f0-5b78965eae8c/content>
46. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>
47. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 246-250. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf
48. Кривов'язюк І. В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 83-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_31_19
49. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 140-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20
50. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4(115). С. 90-93. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf
51. Бержанір І. А., Гвоздей Н. І., Улянич Ю. В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб.

- наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2015. № 1 (8), т. 2. С. 58–61.
URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/6422>
- 52.Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. *Молодий вчений*. 2023, № 9 (121), С. 18-21. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-4>
- 53.Ільченко Н., Восканян З. Факторний аналіз впливу логістичних показників на рентабельність активів підприємства роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023, №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-96>
- 54.Вовк О.М., Ковальчук А.М., Комісаренко Я.І., Джулай А.В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 37–44. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06)
- 55.Анісімова, О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2013. № 2 (5). С. 19–23. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/6145>
- 56.Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2017, №. 20, С. 248-256. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/44822>
- 57.Копильчак Б.В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. *Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії*. 2017, №19, С.63-67. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2017/19_2017/14.pdf
- 58.Сухачова О.О. Формування «Дерева цілей» підвищення суми прибутку підприємств зв'язку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019, № 6 (111), С.101-105. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-19>

- 59.Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль. 2012. с.231с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/21c885f8-c6c0-40af-9acb-63d3809e88ac/content>
- 60.Аналіз ринку сільськогосподарської техніки України в умовах повномасштабної війни. URL: https://pro-consulting.ua/uploads/files/Press%20centr/analiz_rinku_silskogospodarskoyi_tekhniki_v_umovakh_povnomasshtabnoyi.pdf
- 61.Ринок сільськогосподарських тракторів в Україні 2024-2025. Тенденції. URL: https://agriline.ua/blog/rynok-silskohospodarskykh-traktoriv-v-ukraini-2024-2025-tendentsii/?utm_source=chatgpt.com
- 62.Топ-10 автономних роботів для сільського господарства. URL: <https://agropravda.com/news/novye-technologii/7552-top-10-avtonomnyh-robotov-dlja-selskogo-hozjajstva>
- 63.Агбот – нове слово в сфері AgTech. URL: <https://startupline.com.ua/robo/agbot-nove-slovo-v-sferi-agtech>
- 64.No-till, Strip-till или Mini-till: что лучше для экологии и продуктивнее для агрария? URL: <https://latifundist.com/blog/read/2743-no-till-strip-till-ili-mini-till-cto-luchshe-dlya-ekologii-i-produktivnee-dlya-agrariya>
- 65.Смуговий обробіток ґрунту (Strip-till). URL: <https://superagronom.com/slovnik-agronoma/smugoviy-obrobitok-gruntu-strip-till-id20490>
- 66.No-till технології: що це, перспективи в Україні. URL: <https://weagro.ua/blog/no-till-tehnologiyi-shho-cze-perspektyvy-v-ukrayini/>
- 67.Характеристики Комбайн MF ACTIVA S URL: <https://kvinta-agro.com/kombajn-mf-activa-s>
- 68.Зернозбиральний комбайн Massey Ferguson MF ACTIVA S. URL: <https://amako.agrobiz.net/goods/zernouborochniy-kombayn-massey-ferguson-mf-activa-s-205166/>
- 69.Дщосвід використання технології ноу тілл і перші результати. URL: <https://propozitsiya.com/articles/dosvid-hospodarstv/dosvid-vykorystannya-tekhnohiiyi-nou-till-i-pershi-rezultaty>

- 70.Крупецьких В.П, Домарацький О.О, Ревтьо О.Я. Ефективність використання машинно-тракторних агрегатів у рослинництві. *Таврійський науковий вісник. Сільськогосподарські науки*. 2020, № 111, С.96-104. URL:https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/111_2020/15.pdf

ДОДАТКИ



Зернозбиральний комбайн MASSEY FERGUSON MF ACTIVA S

Характеристика зернозбирального комбайну MASSEY FERGUSON MFACTIVA S

Двигун	Двигун AGCO Sisu Power
Об'єм двигуна, л	6,6 - 7,4
Номінальна потужність двигуна, к.с.	243 - 276
Об'єм паливного бака, л	620
Об'єм зернового бункера, л 8	8600
Трансмісія	Гідростатична

[67, 68]



Трактор MASSEY FERGUSON MF 5711

Характеристика трактору MASSEY FERGUSON MF 5711

Двигун	AGCO Power
Макс. потужність двигуна при 2000 об/хв,	110
Макс. крутний момент при 1500 об/хв,	417
Об'єм двигуна/к-ть циліндрів, л/шт.	4,4 / 4
Продуктивність гідронасоса, л/хв	л/хв 57
Максимальна вантажопідйомність задньої навіски, кг	Максимальна вантажопідйомність задньої навіски, кг 4300
Вал відбору потужності, об/хв.	Вал відбору потужності, об/хв. 540 / 1000

<https://kvinta-agro.com/traktor-mf-5711>



Зернозбиральний комбайн MASSEY FERGUSON MF IDEAL 7

Джерело: [<https://www.lectura-specs.com.ua/ua/model/sil-s-kogospodars-ka-tehnika/zernovij-kombajn-massey-ferguson/ideal-7-11757513>]

Характеристика зернозбирального комбайну MASSEY FERGUSON MF IDEAL 7

Двигун	Двигун AGCO Power
Об'єм двигуна, л	8,4
Номінальна потужність двигуна, к.с.	360
Об'єм паливного бака, л	620
Об'єм зернового бункера, л	9000
Трансмісія	Гідростатична



Трактор MASSEY FERGUSON 7700S

Джерело: [<https://agroteh.shop/traktor-massey-ferguson-7700-s/>]

Характеристика трактору MASSEY FERGUSON MF 7700S

Двигун	Двигун AGCO Power
Робочий об'єм двигуна, л	6,6 - 7,4
Максимальна потужність двигуна, к.с	220 - 280
Номінальна потужність двигуна, к.с.	185 - 240
Трансмісія	Дyna-6 (40 км/ч)
Максимальна швидкість, км/год	40
Ємність паливного баку, л	470