

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"**

на тему: **«Управління розвитком сільськогосподарського підприємства»**
(назва теми)

Виконавець:

студентка факультет менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Софійська Анна Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Волчек Руслан Миколайович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та принципи управління розвитком підприємства.....	5
1.2. Сучасні концепції управління розвитком підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління розвитком підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯНТАРНІЙ».....	32
2.1. Аналіз вітчизняного аграрного ринку.....	32
2.2. Діагностика системи управління розвитком на досліджуваному підприємстві.....	43
2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку на ТДВ «ЯНТАРНІЙ»....	53
2.4. Формування комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стійким розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» та оцінка їх ефективності.....	61
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток забезпечує перспективне майбутнє суб'єкта дослідження. Розвиток характеризується поступальними змінами, результатом якого є виникнення якісно нового, перехід від простого до складного та/або від старого до нового, більш якіснішого. Розвиток – це якісна характеристика, направлена на оновлення сформованого режиму функціонування. Розвиток може проявитися в реструктуризації сільськогосподарського підприємства, переході до інноваційних технологій та застосування новітньої техніки й обладнання. Він завжди має супроводжуватися підвищенням продуктивності.

Механізм управління аграрними підприємствами в ринкових умовах знаходиться на стадії становлення господарювання. Динамічність зовнішнього середовища зумовлює появу сучасних методів, підходів та систем до управління. В теперішній час вітчизняні сільськогосподарські підприємства працюють у важкопрогнозованому та швидкозмінному середовищі, у зв'язку з чим виникає нагальна потреба у використанні на практиці методів управління розвитком підприємства. Тема дослідження є тем більш актуальною в сучасних умовах, коли сільгоспвиробники опинилися перед викликами та загрозами, якими супроводжується їх діяльність у умовах воєнного часу.

Теоретичні засади управління розвитком аграрних підприємств досліджували Василенко В., Горіна Г.О., Заїка О., Занора В., Жилінська Л.О., Касьянова Н.В., Мартякова О., Надтока Т., Погорелов Ю., Прийма Л.В., Раєвнева О.В., Ткаченко В. Хвостіна І.М., Чухрай Н.І., Шандова Н.В., Шульгіна Л.М., Юхименко В.В., Ястремська О.М. та інші.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління розвитком аграрного підприємства на прикладі ТДВ «ЯНТАРНІЙ».

Основними завданнями в роботі є:

– розглянути сутність та принципи управління розвитком підприємства;

- дослідити сучасні концепції управління розвитком підприємства;
- з'ясувати методичні підходи до оцінювання управління розвитком підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища ТДВ «ЯНТАРНІЙ»;
- здійснити діагностику системи управління розвитком на досліджуваному підприємстві;
- оцінити забезпечення стійкого розвитку на ТДВ «ЯНТАРНІЙ»;
- сформулювати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стійким розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» та оцінити їх ефективність.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Предметом дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ».

Методи дослідження. У роботі знайшли застосування такі методи дослідження як аналіз, синтез та порівняння – для дослідження теоретичних засад управління розвитком аграрного підприємства; логічне узагальнення та наукова абстракція – при уточненні категорійно-понятійного апарату дослідження, графічний метод, методи статистики для дослідження стану розвитку сільськогосподарської галузі України та ТДВ «ЯНТАРНІЙ», системний підхід – при визначенні шляхів вдосконалення управління розвитком «ЯНТАРНІЙ».

Інформаційною базою дослідження виступають нормативно-правові акти України щодо регулювання господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців з управління розвитком підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційні Інтернет-джерела, звітність ТДВ «ЯНТАРНІЙ».

РОЗДІЛІ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи управління розвитком підприємства

Як показує практика, останніми роками умови ведення бізнесу характеризуються фінансово-економічною кризою, перманентною політичною нестабільністю, корупційними ризиками, підвищенням ступеня динамізму, складністю та невизначеністю зовнішнього середовища, значним посиленням конкуренції на ринку, а також неспроможністю ринкового механізму забезпечити стабільність та ефективність діяльності підприємств загалом тощо. У цих умовах діяльність підприємства має бути спрямована не лише на виявлення та усунення проблемних і слабких місць у конкурентному середовищі, а й на процес розвитку та ефективне управління ним із застосуванням кращих світових практик і технологій. Розвиток – це поняття, яке в більш широкому сенсі, порівняно з термінами «зростання» або «збільшення», описує еволюцію компанії.

Розвиток підприємства є одним з найбільш важливих аспектів успіху діяльності в цілому. Під розвитком розуміються зміни, які відбуваються в різних темпах, з метою отримання максимального результату діяльності підприємства [1, с. 31]. Основні ознаки розвитку підприємства представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні ознаки розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за [2]

Аналіз літературних джерел [3-6] та ділової практики дозволив виявити, що тлумачення поняття «розвиток підприємства», основні ознаки розвитку

підприємства, а також його типи (визначені на основі певних характеристик, критеріїв) та види – тісно пов’язані з іншими поняттями та економічними категоріями, зокрема – потенціал підприємства, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, внутрішні змінні, економічні інтереси (цілі), а також стратегічний менеджмент та інновації.

Поняття «розвиток підприємства» має неоднозначне трактування в науковому середовищі. Розглянемо погляди деяких науковців [3 - 6] на визначення поняття «розвиток підприємства» (рис. 1.3).

П О Г Л Я Д И Н А У К О В Ц І В	О. Раєвнева [3, с. 74]	тракує його «як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі й часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування»
	В. Василенко [4, с. 112]	«розвиток підприємства – це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно й безупинно, найчастіше йде динамічно з подоланням різних за масштабами криз»
	Ю. Погорєлов [5, с. 31]	розглядає «розвиток підприємства, як безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що в підприємства, як у більш складній системі, виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які допомагають підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі й підвищує здатність протидіяти його негативним впливам»
	Т. Надтока [6, с. 565]	тракує розвиток підприємства як процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий, якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним»

Рис. 1.2. Погляди науковців на поняття «розвиток підприємства»

Джерело: розроблено автором за [3 -6]

Отже за даними рис. 1.2 відзначимо, що усі зазначені нами науковці трактують поняття «розвиток підприємства» як безперервний процес змін в системі підприємства для переходу його в новий стан функціонування.

Ми підтверджуємо думку науковців Н.І. Чухрай та Л.В. Прийми, які вважають, що розвиток підприємства необхідно трактувати як складний процес, що розпочинається в момент створення підприємства та розглядається з позиції досягнення стратегічних цілей, і спрямований на покращення чи отримання нових якостей, що посилює потенціал та стійкість підприємства [7, с. 76].

Проаналізувавши визначення досліджуваного поняття з позиції змін, зазначимо, що частина науковців стверджують, що розвиток підприємства спрямований на кількісні зміни підприємства, а інші вважають – на якісні зміни [3, 15, 21]. Більшість же вважає, що розвиток передбачає не лише кількісні, а й якісні зміни [15, 22, 23] (рис. 1.3).

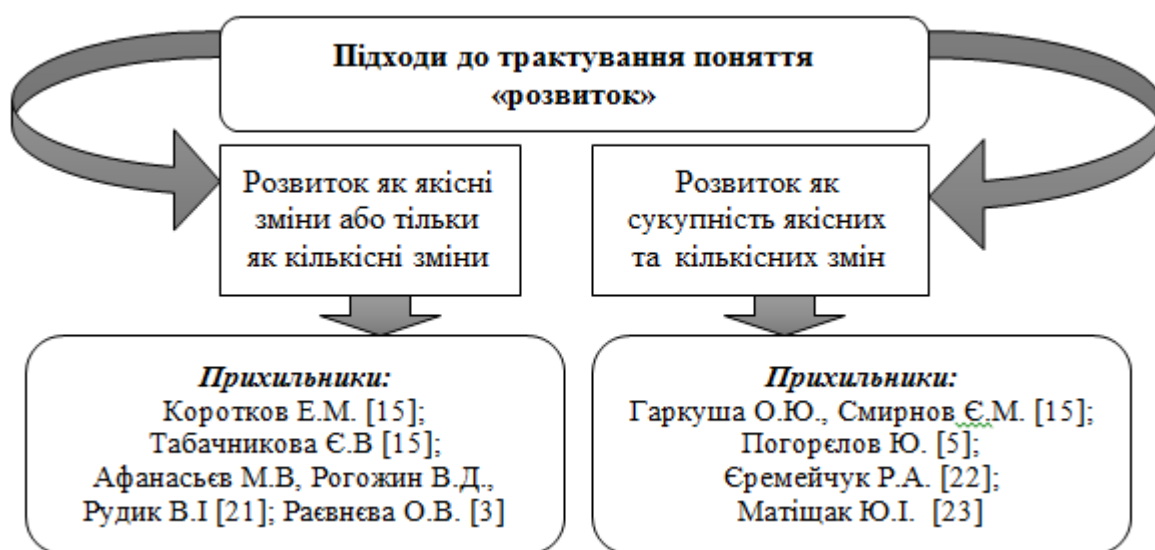


Рис. 1.3. Наукові підходи до поняття «розвиток підприємства» з позицій змін

Джерело: розроблено автором за [3, 5, 15, 21 -23]

Зауважимо, що проаналізувавши трактування поняття «розвиток підприємства» різними авторами прослідковується закономірність, що головною метою розвитку підприємства є збереження його якісних

показників тривалий термін, на основі підвищення конкурентоздатності і рівня стійкості у взаємодії економічної системи та змінами на підприємстві. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними і якісними змінами у середовищі підприємства, а динаміка розвитку залежить від етапів життєвого циклу підприємства.

Розглядаючи праці науковців та фахівців, доходимо висновку про три основні підходи щодо розуміння терміна «розвиток підприємства» з точки зору досягнення бажаних результатів або ж якості його впливу на функціонування суб'єкта господарювання, тобто позитивного, нейтрального чи негативного впливу. Розвиток підприємства за замовчуванням сприймається як позитивний [8].

Фактори розвитку підприємства представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за [8]

Отже, розвиток підприємства концептуально характеризується зростанням його потенціалу та наступних взаємопов'язаних складових:

- 1) кількісні, якісні та структурні зміни;
- 2) вдосконалення;

- 3) його процесний характер;
- 4) тривалість;
- 5) сукупність процесів.

Проте в рамках наукових досліджень проблеми встановлено, що чим вищий рівень потенціалу суб'єкта господарювання, тим більше він має можливостей для розвитку. Тут під потенціалом підприємства слід розуміти його можливості, ресурси (фінансові, трудові, матеріальні, енергетичні та ін.), резерви, кошти, які використовуються або можуть бути використані для досягнення стратегічних чи тактичних цілей підприємства.

Правильний розвиток підприємства здійснює позитивний вплив на нього. Наслідки позитивного розвитку для підприємства представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Наслідки позитивного розвитку для підприємства
Джерело: розроблено автором за [9]

Розвиток є ніщо інше, як правильний розподіл різноманітних ресурсів і в першу чергу грошових, у відповідності з чим відбувається вдосконалення не тільки діяльності підприємства, але і всієї системи [10].

Розвиток підприємства може буди здійснено в різних формах (рис. 1.6).

Врахування особливостей різних процесів розвитку підприємств дасть можливість побудувати ефективну систему управління, визначити цілі, завдання, пріоритети та ресурси забезпечення й розвитку [10].

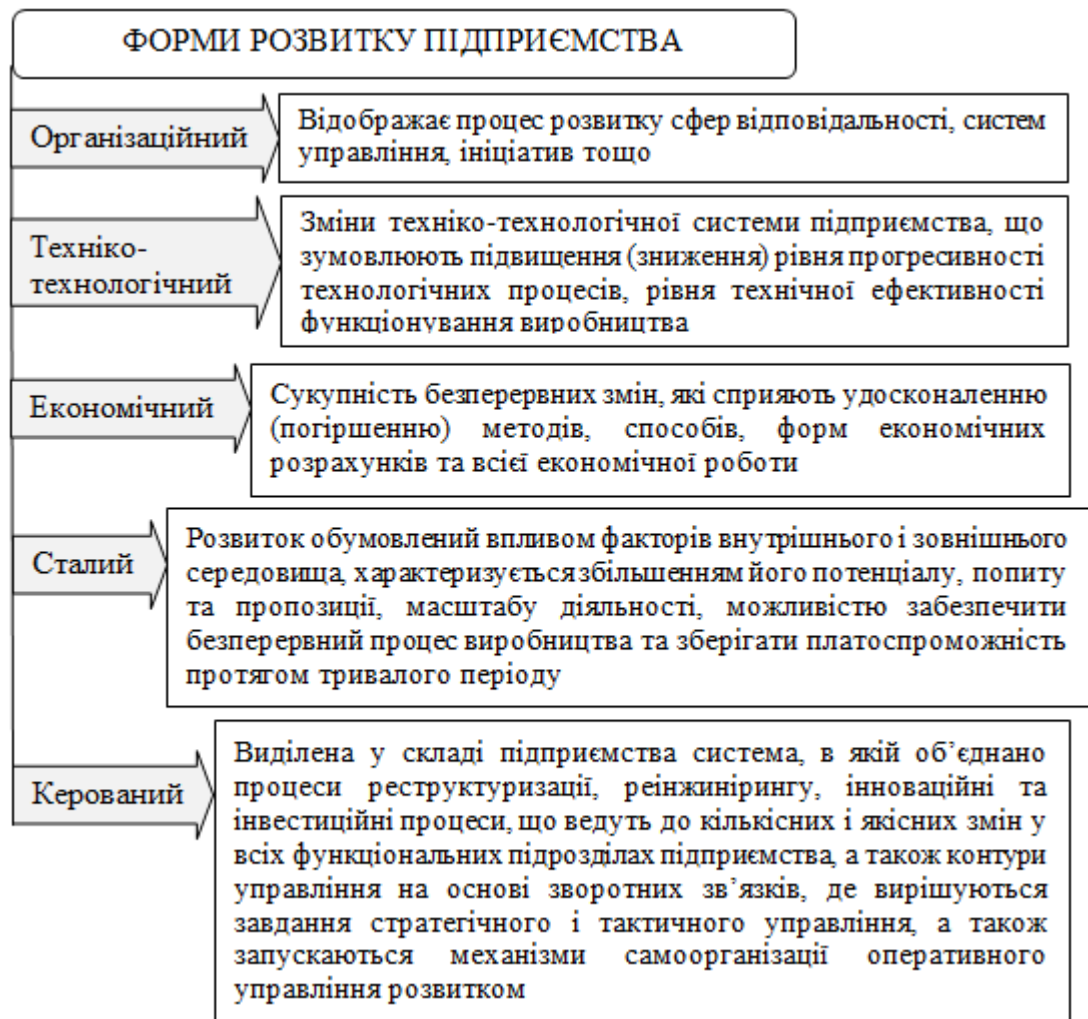


Рис. 1.6. Основні форми розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за [15]

Наступним поняттям, яке необхідно дослідити, є «управління розвитком підприємства». Ключовим у цьому дослідженні є цілі підприємства, які зорієнтовані на розвиток.

Процес управління розвитком підприємства включає в себе управління функціонуванням управлінням розвитком, кожне з цих напрямлень включає в себе різні об'єкти, задачі і інструменти для досягнення поставлених цілей [10].

Сутність поняття управління розвитком підприємства також розглядається у працях багатьох науковців [11 - 14]. Наведемо на рис. 1.7 деякі з них. Найбільш всеосяжним, на наш погляд, є визначення поняття «управління розвитком підприємства» О. М. Ястремської та О. О. Ястремської.

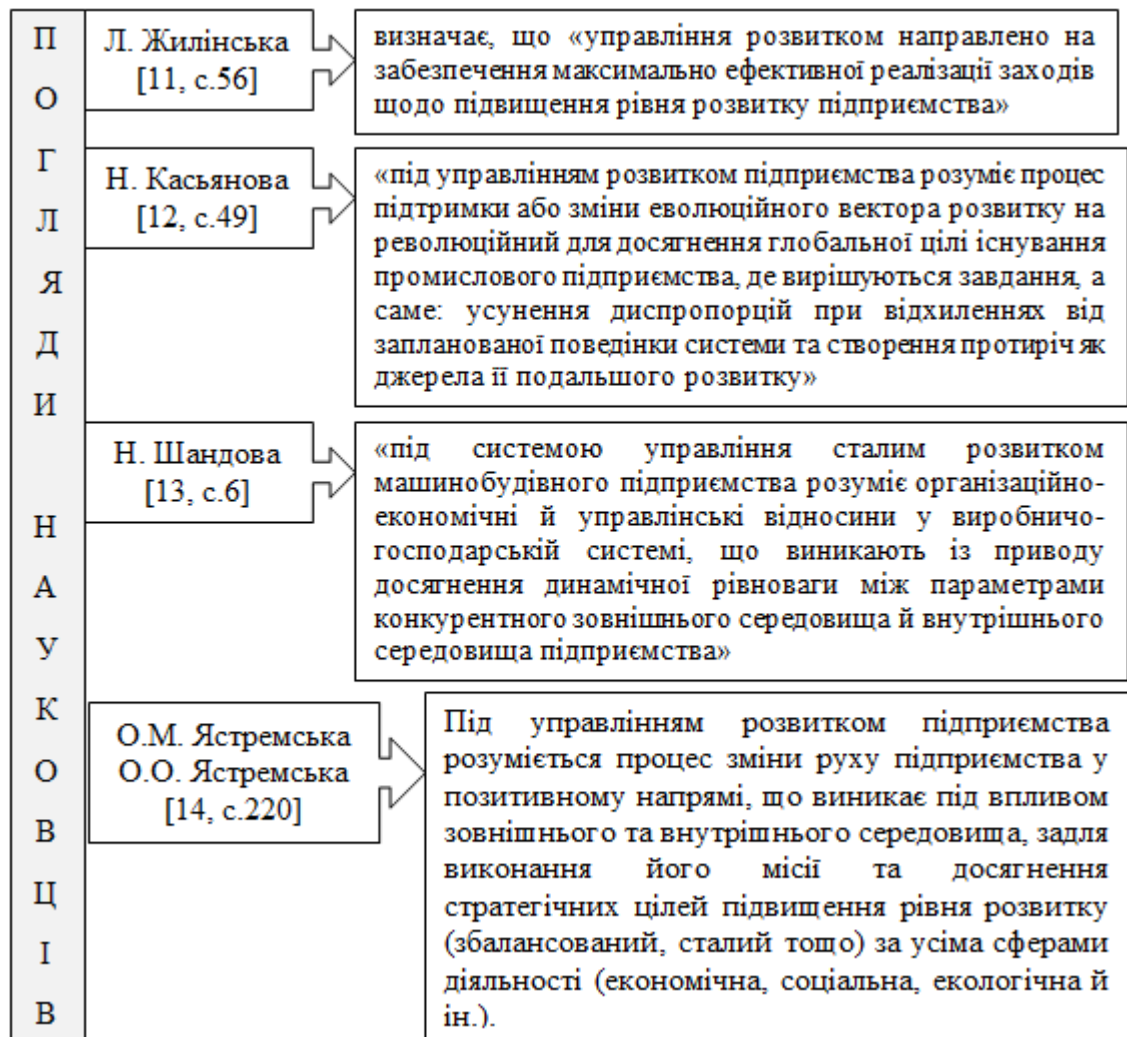


Рис. 1.7. Погляди науковців на поняття « управління розвитком підприємства»

Джерело: розроблено автором за [11 - 14]

Н.В. Коваленко [15] підкреслює, що сутність управління розвитком підприємства полягає в здійсненні цілеспрямованої, управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єкт управління – це керівник та співробітники, що очолюють підрозділи. Об'єкт управління – це поєднання всіх елементів виробництва. Управлінська діяльність, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та об'єктами, породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства [15, с. 80].

Управління розвитком здійснюється за різними підходами (рис. 1.8), які будуть детально розглянути далі. На вибір підходу до управління в першу

чергу здійснюють вплив умови навколишнього середовища. Для досягнення розвитку підприємства необхідно вибрати правильний підхід до управління.



Рис. 1.8. Підходи до управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за [9]

В умовах об'єктивно неминучої зміни укладів, управління розвитком підприємства ускладнюється множинністю альтернатив напрямів прогресу технологій та соціально-економічного середовища в цілому. Вектор еволюції окремої компанії зобов'язаний корелювати із загально-соціальним трендом, інакше підприємство виявиться неконкурентоспроможним з техніко-технологічних, виробничо-продуктових та інших показників, що, відповідно, призведе до відставання і спричинить серйозні збитки, аж до руйнування. Кожен із показників рівня розвитку підприємства, у кожних конкретних умовах, може виявитися:

- ключовим (дуже істотно впливає рівень розвитку у цій ситуації);
- критичним (що несуть реальну загрозу розвитку підприємства, що вимагають першочергової уваги керівництва);
- вирішальним (що дає можливість радикально змінити стан фірми, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу та, можливо, лідируюче положення у галузевому та/або територіальному сегменті);

- другорядним (що впливає на розвиток опосередковано);
- несуттєвим (вкрай незначним чином впливає на розвиток, або взагалі не пов'язаним з ним) [9].

У кожному разі розгляд рівня розвитку полягає в визначенні вихідного стану об'єкта управління.

Розвиток підприємства є неперервним і постійним процесом і складається з виконання послідовних дій (рис. 1.9)

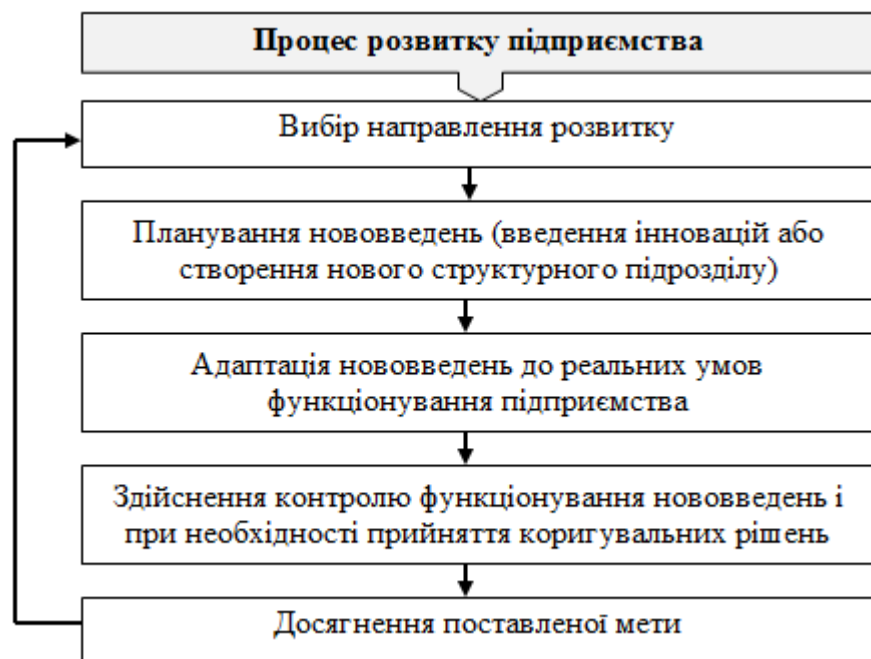


Рис. 1.9. Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства
Джерело: розроблено автором за [9]

Основними принципами управління розвитком підприємства є:

- структуризація – чітке визначення етапів управління розвитком (вихідний стан підприємства; процес управління розвитком, що включає певний набір інструментів; новий стан підприємства);
- деталізація – розбір необхідних елементів і функцій на кожному етапі управління [9].

Окрім зазначених принципів І.М. Хвостіна [1], систематизуючи вітчизняну та зарубіжну економічну літературу [2 - 16] розробила систему принципів управління розвитком підприємств, яка наведена на рис. 1.10.

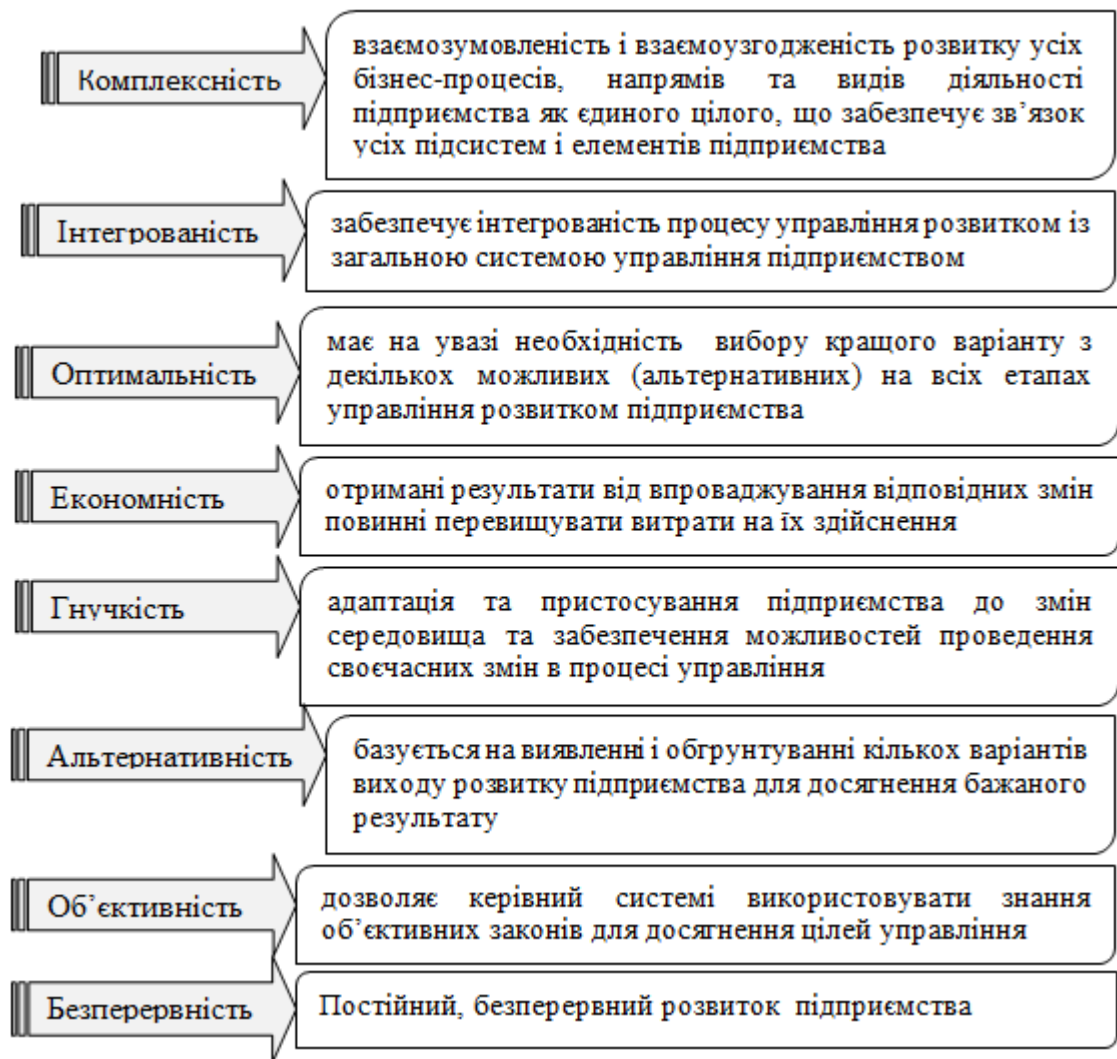


Рис. 1.10. Принципи управління розвитком підприємств

Джерело: розроблено автором за [1]

Отже, на основі проведеного дослідження підсумуємо, що розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах.

Формою розвитку підприємства є його сталий розвиток - процес якісної зміни, за якого при впливі зовнішніх та внутрішніх факторів зберігається економічний потенціал, економічне зростання, інноваційний розвиток, ефективне використання трудових, фінансових, майнових ресурсів, задовольняються потреби своїх працівників, контингенту, що

обслуговуваного у теперішньому часі, і не ставляться під загрозу ці тенденції у майбутньому.

Управління розвитком проявляється у формах стратегічного управління, розвитку організаційної культури, організаційного розвитку і конкретних технологіях управління. Розглянемо далі сучасні концепції управління цим розвитком.

1.2. Сучасні концепції управління розвитком підприємства

Умови ринкових змін економіки змушують суб'єктів господарювання шукати інноваційні форми і методи управління розвитком сучасних підприємств. Відтак виникає необхідність дослідження, розробка та впровадження концепцій управління розвитком підприємств, яка б відповідала сучасним споживчим вимогам, забезпечувала прибутковість виробникам та була націлена на розвиток.

Концепція – це система поглядів, що визначає обраний напрям дослідження та забезпечується наявністю стратегії і тактики, яка реалізується на певний період часу [16, с. 259].

Науковці О. Бочко, В. Кузяк та Н. Стасюк [16] надають поняття концепції управління розвитком сільськогосподарських підприємств, яке можна використовувати, на наш погляд, для визначення концепції управління розвитком підприємств і в інших галузях.

Отже, під концепцією управління розвитком сільськогосподарських підприємств науковці [16] розуміють структуру поглядів, що визначає процес розподілу вкладення ресурсів сільськогосподарського підприємства (людські та економічні ресурси) за типовими управлінськими функціями (планування, організація, мотивація та контроль) з метою переходу у якісно новий стан [16, с. 260].

Однак, на основі аналізу наявних наукових підходів [17 - 20], можна зробити висновок, що вченими ще не розроблено такої концепції управління

розвитком підприємства, яка б урахувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно.

У підходів до управління підприємствами існують різні особливості, що опосередковано здійснюють вплив на розвиток через потенціал, сфери діяльності, процес управління, підприємництво та види планування.

О.С. Кириченко [18] виділяє наступний ряд підходів до управління розвитком підприємства (рис. 1.11). Розглянемо більш детально деякі з наведених на рис. 1.11 підходів.

На практиці використовується як поєднання представлених підходів до управління розвитком, так і виділення вузькоспрямованих підходів. Стійкий розвиток підприємства є наслідком якості прийнятих управлінських рішень. Чим більше визначено ознак класифікації, тим вищий рівень пізнання об'єктів. Так, на основі системного підходу можуть бути побудовані й інші підходи: системно-діяльний, культурологічний, особистісно-орієнтований, комунікативний, інтегровано-варіативний та ін.

Застосування інноваційного підходу враховує використання одного з провідних факторів розвитку – інновацій, але за такого превалювання виникає можливість недостатньої оцінки інших чинників.

Критеріальними ознаками синергетичного розвитку економічних систем є незворотність, невірноваженість, нелінійність, фазові та структурні (якісні) переходи, на відміну кібернетичного підходу, що розглядає розвиток лише як рівноважний, оборотний, саморегулюючий процес, та еволюційного підходу, розглядає розвиток як процес покрокових прирощень кількісних та якісних змін без урахування революційних та перехідних процесів.

Особливого значення при використанні синергетичного підходу має визначення біфуркаційних ситуацій та їх залежності від параметрів системи, за яких відбувається зміна стаціонарних режимів. Результатом цих змін може бути як підвищення ефективності роботи системи в зовнішніх умовах, що змінюються, так і її деградація.



Рис. 1.11. Концептуальні підходи до управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за [18]

Кумулятивний та синергетичний підходи до управління розвитком економічної системи не тільки не суперечать, а й доповнюють одне одного. Постійний компроміс між цими підходами реалізується за допомогою структурних змін, посиленням нерівноваги та виходом системи нового рівня розвитку. Якимось розпочавшись, кумулятивний процес сам створює умови для подальшого розвитку.

Процесний та програмний підходи забезпечують взаємозв'язки між функціями підприємства. Вони акцентують увагу не на кінцевому результаті функціонування системи, а на процесі (програми дій) щодо забезпечення взаємозв'язків функцій управління та перетворення ресурсів на вході в ресурси

на виході. Зазначений недолік долає комбінація підходів, що найчастіше зустрічається: програмно-цільовий, процесно-цільовий.

Процесний підхід має велике значення для ефективності роботи підприємства, де входи і виходи процесів - це точки контрольного спостереження корекції якості процесів, де ресурси перетворюються в готовий продукт, процесний підхід використовується для досягнення цілей ведення бізнесу в управлінні якістю продукції, а також є основною методологією розробки та функціонування системи менеджменту якості підприємств.

Програмно-цільове управління можна використовувати на всіх етапах управління підприємством. Наприклад, для реалізації конкретної програми, пов'язаної з цільовим розміщенням ресурсів; зміни стратегічних планів розвитку підприємства; вдосконалення системи управління економікою підприємства. Таким чином, програмно-цільовий підхід в управлінні підприємством має важливе значення на етапі планування виробничої програми підприємства, що дозволяє забезпечувати орієнтацію плану на досягнення кінцевих результатів, своєчасно виявляти проблеми соціально-економічного розвитку, встановлювати стратегічні цілі та завдання, в ефективному їх вирішенні у стислий термін.

Цільовий підхід орієнтований на чітке визначення цілей та необхідних результатів. Організованість, стійкість системи, мінімізація невизначеності досягається завдяки використанню обґрунтованих нормативів. Однак, застосування нормативного методу, незважаючи на його простоту, має обмеження у можливості розробки досить точних нормативів розвитку.

Системний підхід передбачає урахування під час аналізу як внутрішніх, а й зовнішніх факторів – економічних, геополітичних, соціальних, демографічних, екологічних тощо. З погляду системного підходу розвиток підприємства може бути представлений у вигляді його властивості зберігати намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових

конкурентних переваг. Системний підхід потребує високої кваліфікації керівників, він трудомісткий.

Ситуаційний підхід до управління розвитком передбачає врахування реакції на різні ситуації, що відбуваються як поза, так і усередині підприємства. Доцільність використання різних параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в обумовленому місці у встановлений час. Порівняння цілей та ситуації показує відмінність бажаного від дійсного.

Відмінною рисою стратегічного підходу є орієнтація на довгострокову перспективу в умовах зміни зовнішнього середовища, але він не гарантує досягнення встановлених цілей. Крім того вибір стратегії може мати суб'єктивний характер.

На наш погляд, найбільш ефективним та доцільним для вирішення проблем стратегічного управління розвитком підприємства є застосування сучасних концепцій управління, заснованих на використанні процесного, системного, комплексного, стратегічного, та інноваційного підходів.

Саме ці методологічні підходи виступають основою для формування раціональних та практичних моделей у сучасному управлінні розвитком промислових підприємств, які націлені на досягнення як поточних цілей, так і стратегічної мети розвитку підприємства. Ґрунтовні дослідження сприяли узагальненню запропонованих методологічних підходів, представлених вітчизняними науковцями, їх переваг та недоліків в управлінні розвитком промислового підприємства – рис. 1.12. [17, с. 99].

На основі вищенаведеного, на рис. 1.13 представлена схема побудови механізму управління розвитком підприємства. Механізм розглядається за двома частинами – за визначенням складових механізму відповідно впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємства та теоретичним підґрунтям дії механізму.

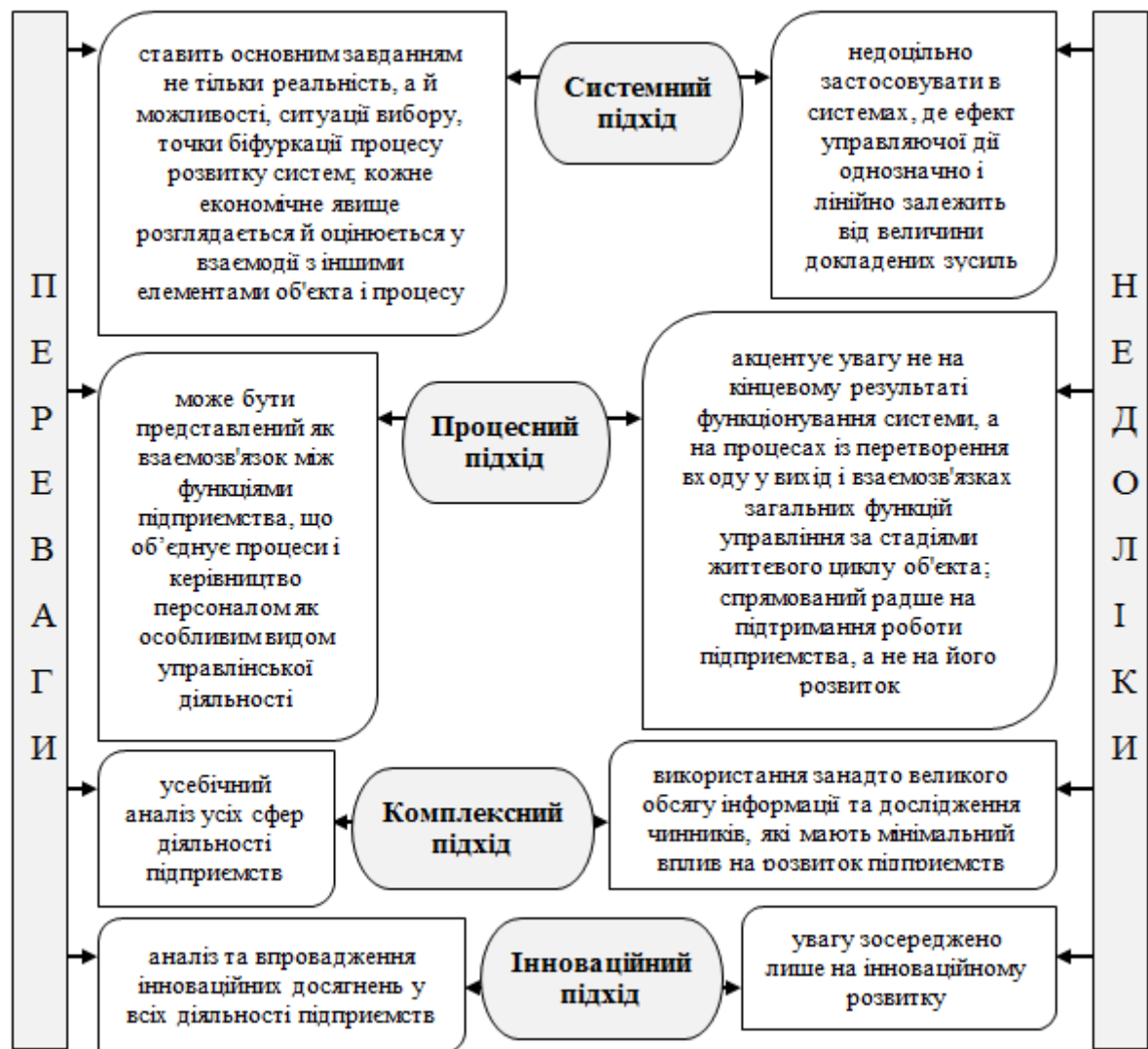


Рис. 1.12. Переваги та недоліки основних методичних підходів в управлінні розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за [19]

Отже приведений на рис. 1.13. механізм управління розвитком підприємства є комплексом управлінських дій щодо розвитку підприємства, що здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає інформаційно-аналітичну, техніко-технологічну, організаційно-економічну та адміністративно-правову складові (напрямами) роботи.

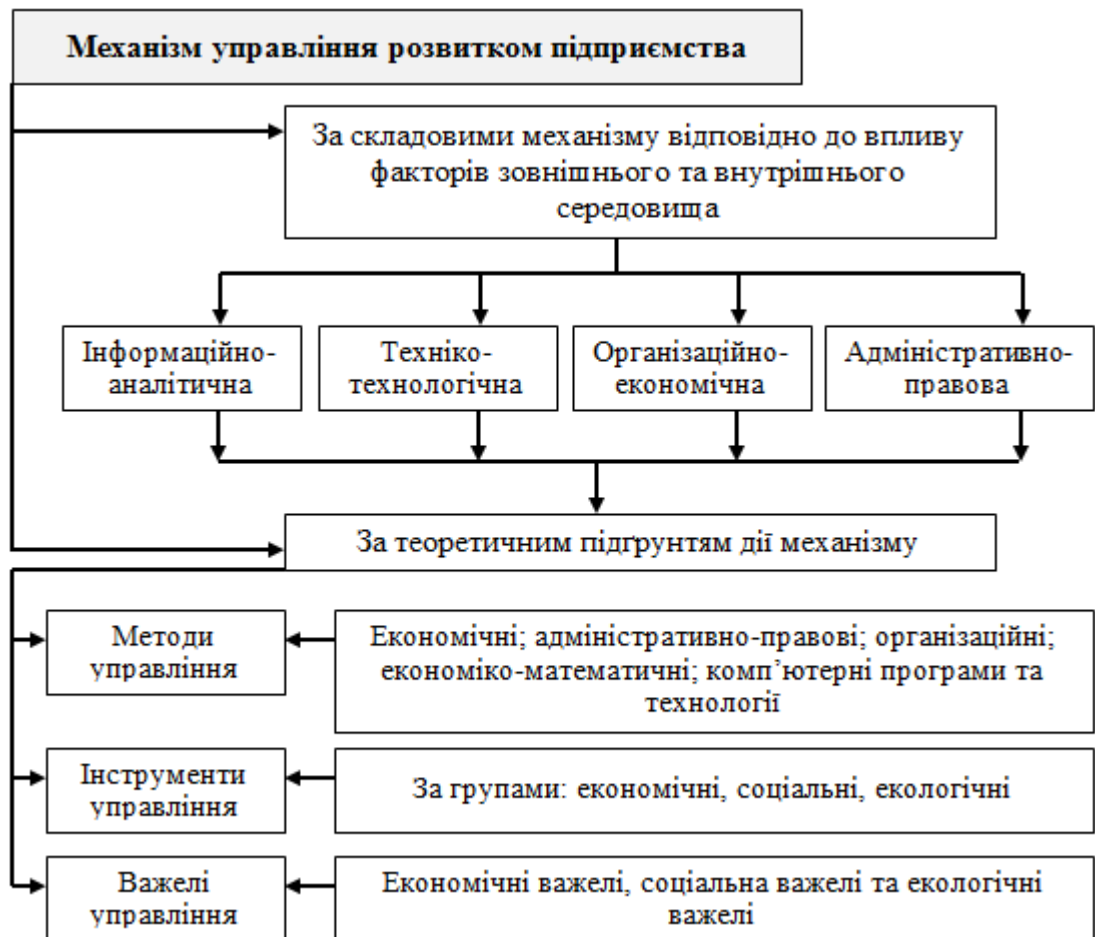


Рис. 1.13. Механізм управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за [20]

Далі вважаємо доцільним розглянути існуючі методики оцінки управління розвитком підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління розвитком підприємства

Методика оцінки управління розвитком підприємства, на нашу думку, – сукупність особливих прийомів, конкретних процедур, розрахунків, математичних моделей, зіставлень, застосовуваних для обґрунтування думки про рівень даного управління.

Головне призначення будь-якого методу – на основі відповідних принципів (вимог, приписів тощо) забезпечити успішне вирішення певних пізнавальних і практичних проблем, приріст знання, оптимальне функціонування і розвиток тих чи інших об'єктів [24, с. 291].

Нами розглянуто ряд методичних підходів до оцінки управління розвитком підприємства. Розглянемо їх сутність в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика наукових підходів до оцінки управління розвитком підприємства

Автор	Підхід	Характеристика
С.П. Дунда [25]	Визначення інтегрального показника розвитку підприємства на основі еталонної динаміки показників запропонована	Автором методики запропонована шкала класифікації підприємства за рівнем збалансованості інтересів основних учасників відносин.
С.М. Пилипенко [26]	Модель оцінки управління розвитком підприємства на засадах вартості	модель управління на основі вартості повинна реалізовувати такий принцип: зміна ключових факторів діяльності підприємства впливає на його вартість, а в розрахунку вартості використовуються показники із систему збалансованих показників
С. К. Кучеренко [27]	Оцінка ефективності управління шляхом встановлення відповідності суб'єкта об'єкту управління	базується на показниках, які характеризують раціональність організації управління, і які можуть використовуватись в якості нормативних при проектуванні систем управління

Джерело: розроблено автором за [25 -27]

Кожний з наведених в табл. 1.1 методів оцінки ефективності діяльності підприємства має особливі переваги, однак і низку недоліків, головним із яких є те, що розглянуті методики є недостатньо комплексними.

Під час вибору методів управління розвитком підприємств вирішальне значення має спрямованість на впровадження інноваційних напрямів. Науковець О.Ю. Давидова [24] на основі аналізу зарубіжних та вітчизняних джерел сформулила систему показників оцінки інноваційного управління розвитком підприємств, які згруповані за рядом ознакам, наведених нижче.

Розглянемо виділені методи більше детально. На рис. 1.14. представлені методи оцінки управління розвитком підприємства згруповані за напрямом інноваційної діяльності.

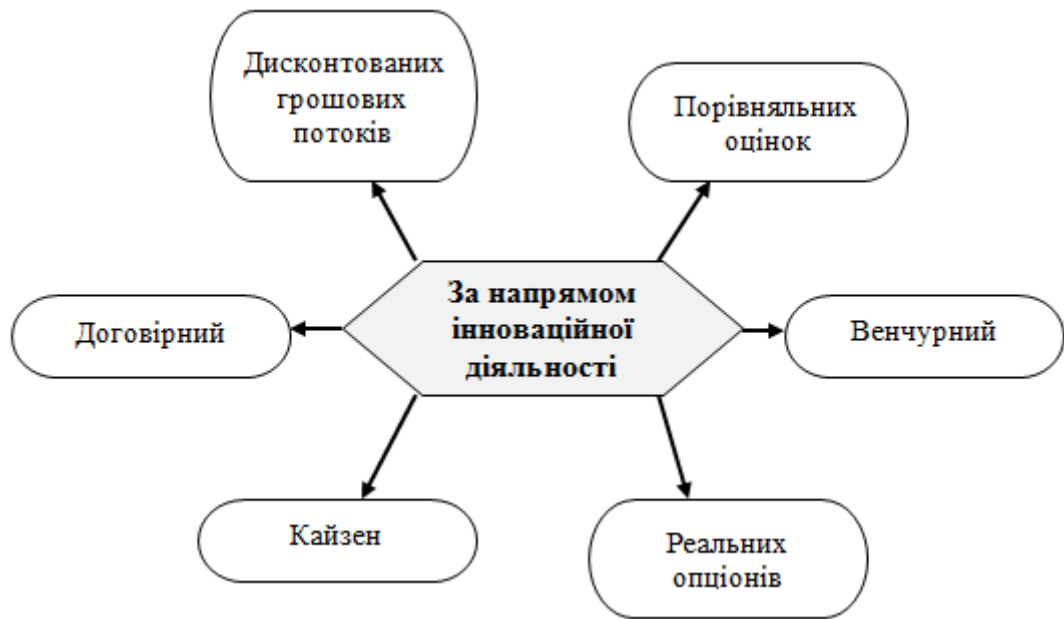


Рис. 1.14. Методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом інноваційної діяльності
Джерело: розроблено автором за [24]

Наступною класифікаційною ознакою є методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом прийняття рішень (рис. 1.15).

Найбільш розповсюдженими з даної групи методами оцінки управління розвитком підприємства є такі як, наприклад, дерево рішень – графічне систематизування процесу прийняття рішень, що відображає альтернативні рішення та стан середовища, а також можливі ризики та виграші для будь-яких комбінацій даних альтернатив. Переваги застосування дерева рішень при прийнятті управлінських рішень: швидкість процесу; виведення результатів природною мовою; побудова непараметричних моделей.

Таким чином, дерево рішень є дуже ефективним методом прийняття управлінських рішень та при грамотному використанні дозволяє досягти високої якості результатів. Слід зазначити, що метод дерева рішень доцільно застосовувати як на дрібних, так і на великих підприємствах (завдяки можливості його автоматизації). Тобто можна зробити висновок, що він не тільки зручний, але й високо прогресивний.

Багато економістів стверджують, що математичні моделі визнані забезпечити раціональний підхід до вирішення багатьох проблем при

прийнятті рішень. Економіко-математичні методи оптимізації економічних рішень у більшості прикладних галузей економіки доведено до практичної реалізації у вигляді програмних засобів. Це надійні інструменти, які будуть використовуватися при вирішенні завдань бізнес-прогнозування, оцінки та управління розвитком економічних процесів та систем.

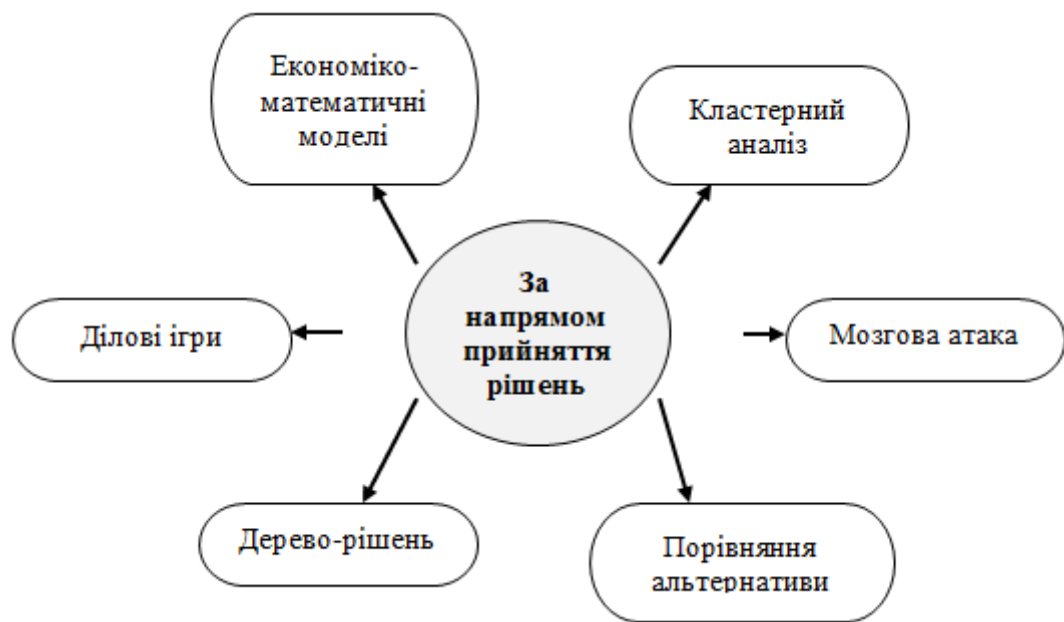


Рис. 1.15. Методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом прийняття рішень

Джерело: розроблено автором за [24]

В економіко-математичних дослідженнях широко використовується апарат виробничих функцій, що дозволяє проводити різноманітні аналітичні розрахунки; визначати ефективність використання ресурсів та доцільність їх додаткового залучення до сфери виробництва; прогнозувати випуск виробництва за тих чи інших варіантів розвитку підприємства (за різної кількості ресурсів). В останні роки економіко-математичні моделі все ширше використовуються дослідниками для аналізу та наукового обґрунтування виробничо-фінансової діяльності підприємств. Наприклад, багатокритеріальна бально-рейтингова модель оптимізації виробничих процесів, яка дає можливість оцінити значущість проекту виробничого

процесу з позиції створення умов для продовження та покращення процесу функціонування підприємства.

Наступною групою класифікації є методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом відображення кінцевих результатів (рис. 1.16) та за маркетинговим напрямом (рис. 1.17).

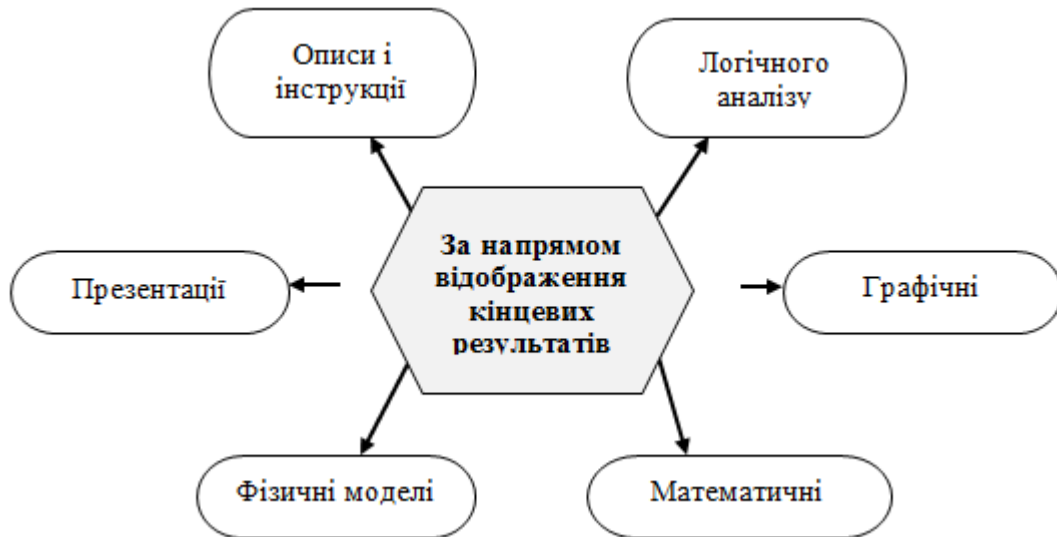


Рис. 1.16. Методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом відображення кінцевих результатів

Джерело: розроблено автором за [24]

Одним з методів маркетингового напрямку є моніторинг. Успіх або невдача підприємства в ринковому середовищі, що постійно змінюється, залежить від швидкості і якості прийнятих управлінських рішень, які у свою черга базуються на наявності об'єктивної, точної, своєчасної та достовірної інформації. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності сьогодні набувають питання, пов'язані з моніторингом процесів управління, як способом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку організації.

Моніторинг є досить складним і неоднозначним явищем. Термін «моніторинг» походить від латинського слова «monitor», що означає, що застерігає, спостерігає, передбачає, і з'явився він на противагу до терміна «контроль», який з появою моніторингу перестає бути статичною функцією.

Важливість моніторингу процесів управління обумовлена тим, що він є необхідною умовою забезпечення достовірності змін, що відбуваються, і в динаміці, що у свою чергу, дозволяє простежити траєкторію розвитку організації з можливістю внесення коригування для забезпечення сталого розвитку.

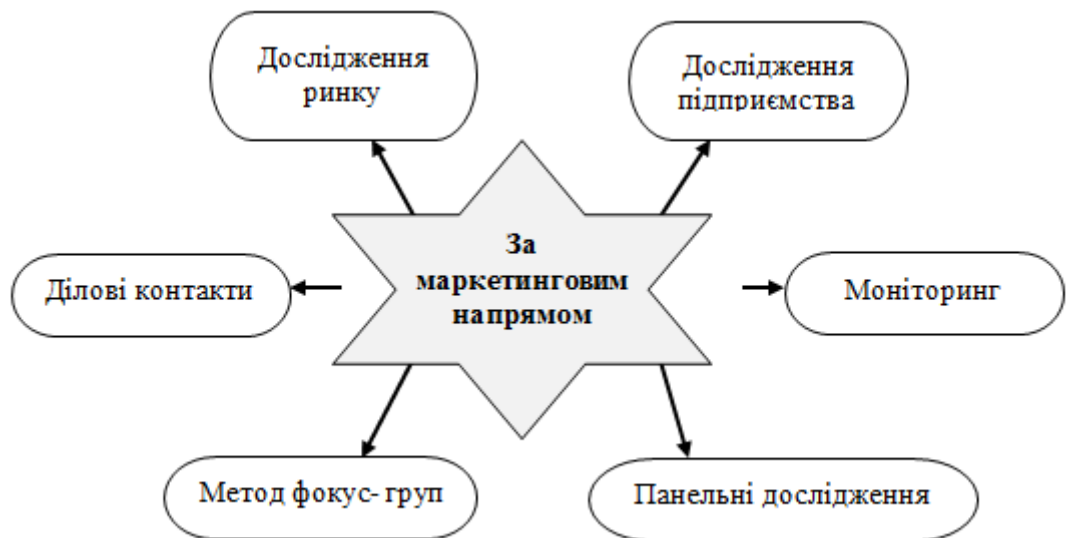


Рис. 1.17. Методи оцінки управління розвитком підприємства за маркетинговим напрямом

Джерело: розроблено автором за [24]

Об'єктом моніторингу процесів управління підприємства є сукупність конкретних дій структурних підрозділів підприємства, що реалізують спеціальні функції управління, цілі та завдання. Суб'єктом або основним учасником моніторингу є група фахівців, що безпосередньо беруть участь у процесі управління та реалізації спеціальних функцій управління: вища ланка управління підприємством, працівники структурних підрозділів, організації, які здійснюють науково-дослідні розробки, консалтингові фірми, органи державного управління.

Від рівня компетенції та професіоналізму всіх учасників процесу моніторингу залежить ефективність розроблюваних заходів та їх впровадження. Таким чином, моніторинг процесів управління забезпечує якісний, систематичний та майже автоматичний контроль за виконанням завдань, гласність та систематичну звітність, а також наочну порівнянність

результатів виконавчої діяльності; точно і об'єктивно оцінює поточну виконавську роботу та її підсумки за будь-який проміжок часу, сприяючи виміру процесів управління в динаміці та забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Дуже важливими методами оцінки управління розвитком підприємства за маркетинговим напрямом, на наш погляд, є дослідження ринку та підприємства.

На рис. 1.18 представлені методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом виявлення думок. До цих методів входить вибіркве опитування, анкетування, відсторонене оцінювання, інтерв'ю, експертиза, «конференція ідей».



Рис. 1.18. Методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом виявлення думок

Джерело: розроблено автором за [24]

Також методи оцінки згруповані за рівнем розвитком підприємства, за напрямом управління, за напрямом економічного дослідження, за напрямком оцінки персоналу (рис. 1.19).

Розглядаючи методи оцінки за даними напрямками, зауважимо, що важливим показником є реалізація потенціалу підприємства. Наприклад, фінансовий потенціал підприємства є комплексним поняттям та характеризується системою показників, що відображають наявність та

розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості. На думку багатьох авторів аналіз фінансового потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками: обсяг власних фінансових резервів; можливість залучення додаткових коштів; прогнозований графік надходження коштів; управління фінансами.



Рис. 1.19. Методи оцінки управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором за [24]

Показниками конкурентоспроможності є багатокутник конкурентоспроможності та конкурента карта ринку. Багатокутник конкурентоспроможності – це метод порівняння конкуренції різної продукції. Він є відображенням на графіку значень різних показників. Таким чином, формується чітке уявлення про конкурентоспроможність продукту, що дає можливість глибокого аналізу досліджуваних факторів.

Багатокутник конкурентоспроможності дозволяє провести оціночний аналіз власної продукції компанії та її конкурентів та спрогнозувати подальші

можливі сценарії розвитку ситуації над ринком. Будується багатокутник по шістьох основних векторах: зовнішня політика, оцінка вартості, передпродажна підготовка, післяпродажне обслуговування, якість, фінанси. Тобто кожної конкурентної позиції дається кількісна оцінка, поєднання цих оцінок дозволяє отримати фігуру – багатокутник. Аналогічним чином будується багатокутник ринкових конкурентів. Шляхом накладання двох фігур на площині можна визначити основні конкурентні позиції, скласти стратегію конкурентної боротьби на ринку та акцентувати увагу на перевагах та недоліках компанії. Застосування методу багатокутника конкурентоспроможності особливо ефективно для компаній, що надають різні послуги.

Конкурентна карта ринку – метод оцінки конкурентоспроможності компанії, який оперує двома параметрами (статистичним та динамічним): ринкова частка, що займає підприємство та динаміка ринкової частки. Залежно від частки на ринку компанія може займати одну з чотирьох позицій: лідер ринку; організація з сильною конкурентною позицією; організація зі слабкою конкурентною позицією; аутсайдер ринку. Залежно від динаміки ринкової частки можна визначити рівень зміни конкурентної позиції.

Наступні методи оцінки згруповані за рівнем виникнення ризиків, за напрямом формування інформаційної бази, за способом виникнення, за можливістю розроблення управлінських рішень. Важливим напрямком оцінки управління розвитком підприємства є напрям оптимізації витрат (рис. 1.19).

Ціль ABC аналізу — просто, зручно і наглядно ранжування будь-яких ресурсів з точки зору їх вкладу в прибуток чи в продажі. Завдяки цьому можна правильно розставити пріоритети діяльності, сфокусувати використання обмежених ресурсів підприємства, виявити надлишкове використання ресурсів і здійснити своєчасні заходи. Актуальною є проблема вибору ознаки, на підставі якої буде здійснюватися класифікація об'єктів управління. Ранжування асортиментних груп здійснюється з урахуванням до того або іншого найменування запасів в загальному обсязі реалізації.

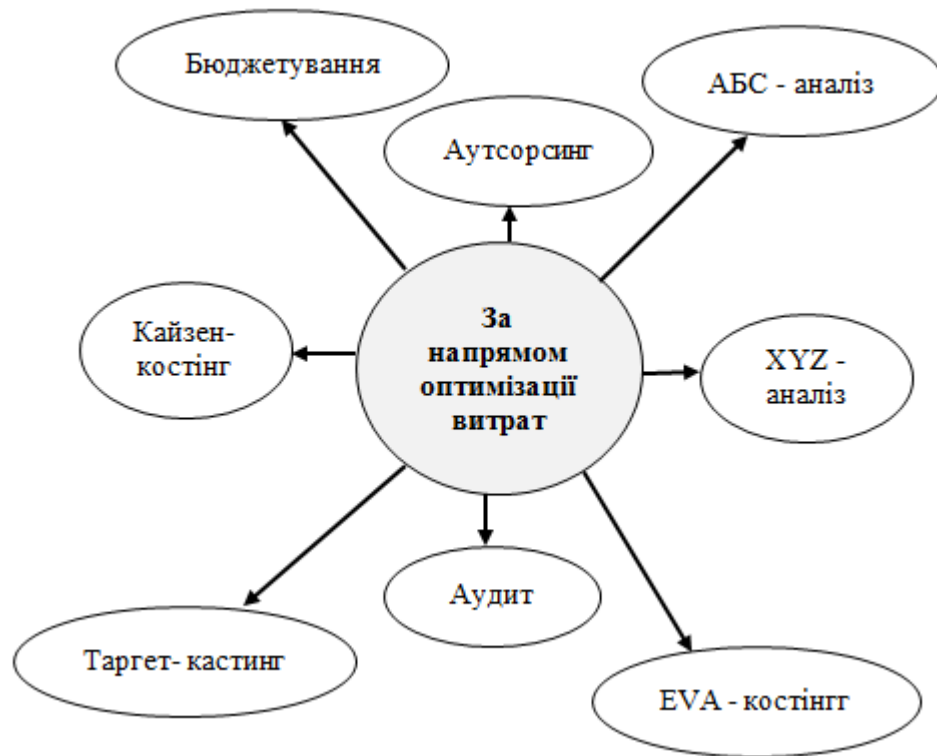


Рис. 1.18. Методи оцінки управління розвитком підприємства за напрямом оптимізації витрат

Джерело: розроблено автором за [24]

XYZ- аналіз передбачає оцінку значимості виробничих запасів залежно від частоти їхнього споживання. Суть XYZ-аналізу у тому, щоб згрупувати запаси залежно від величини коефіцієнта варіації. Проведення XYZ-аналізу дозволяє виявити групи запасів, на які є постійний та стабільний попит, запаси, витрата яких схильна до коливань, а також ті запаси, витрата яких має випадковий характер.

Таргет-костинг. Даний методу дає можливість провести розрахунок собівартості продукції виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації цього продукту. Ціна ж визначається на підставі маркетингових досліджень і є очікуваною ринковою ціною на продукцію.

Кайзен-костинг. Дана концепції витрат містить особливу систему організації процесів, спрямовану на абсолютну мінімізацію втрат, розумний розподіл ресурсів, раціональне управління персоналом та діяльністю

підрозділів, а також підвищення повної економічної результативності функціонування підприємства.

Отже, на думку О.Ю. Давидової, формування ефективних рішень щодо впровадження інноваційного управління розвитком підприємства можливе за рахунок проведення теоретичного обґрунтування вибору методів, визначення їх переваг та недоліків, визначити доцільність їх використання для конкретної проблематики[21, с. 296]. Оскільки математично – статистичний апарат оцінки інноваційного управління розвитком підприємства відповідно до коефіцієнтного методу базується на конкретних показниках, то доцільним є визначення сукупності показників, які будуть комплексно відображати реальний стан конкретного підприємства [21, с. 296].

Необхідно зазначити, що вищеперераховані методи оцінки управління розвитком підприємства односпрямовані: один метод враховує резерви у використанні чинників виробництва, інший - вартість цих чинників, наступний – мотиваційний фактор та ін. Таким чином, управління розвитком підприємства треба оцінювати комплексно за критеріями і напрямками діяльності. Більшість з наведених методів може бути застосована для оцінки управління розвитком підприємства, але жоден не може бути використаний окремо, без доповнень та змін.

З проведеного дослідження в першому розділі, можна зробити наступні висновки: сутність управління розвитком підприємства розглядається як цілеспрямована управлінська дія суб'єкта управління на об'єкт управління; для оцінки рівня управління розвитком підприємств існує ряд методів, що класифікуються за окремими напрямками: інноваційної діяльності, прийняття рішень, відображення кінцевих результатів, виявлення думок, за маркетинговим напрямком, за рівнем розвитку підприємства, оцінки персоналу та ін.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

2.1. Аналіз вітчизняного аграрного ринку

Для дослідження управління розвитком підприємства нами було обрано ТДВ «ЯНТАРНІЙ», яке є виробником сільськогосподарської продукції. Основні відомості про підприємство нами оформлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Показник	Опис
Власність	приватна
Адреса розташування	Україна, 68532, Одеська обл., Тарутинський р-н, село Олександрівка
Мета діяльності	Задоволення потреб засновників та споживачів продукції підприємства
Предмет діяльності	сільськогосподарське виробництво та реалізація товарної продукції та сировини; переробка сільськогосподарської продукції; оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва
Види діяльності за КВЕД	Основний -01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Не основні: 01.21 Вирощування винограду 01.45 Розведення овець і кіз 01.46 Розведення свиней 01.63 Післяурожайна діяльність
Законодавча база діяльності	Цивільний Кодекс України, Господарський Кодекс України, Укази Президента, розпорядження Кабміну, постанови міністерств, внутрішні положення та інструкції

Джерело: розроблено автором за [28]

Таким чином, досліджуване підприємство ТДВ «ЯНТАРНІЙ» є представником аграрного сектору України.

Аналіз зовнішнього середовища, у якому функціонує досліджуване підприємство, на нашу думку, доцільно розпочинати з характеристики тенденцій, які склалися у цілому в сільськогосподарській галузі в Україні. Україна має розвинений продовольчий комплекс, який спроможний не лише повною мірою забезпечити населення країни харчовими продуктами, а й формувати активну позицію країни на міжнародних ринках низки ключових

агропродовольчих товарів. Розглянемо динаміку вироблених основних видів сільськогосподарської продукції за ряд років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних видів виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за 2018 – 2022 роки, млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Зміна 2022/2018
1. Рослинництво, всього	629226	623951	670423	1100168	811056	181830
У тому числі						
1.1.Зернові культури, всього	296578	288400	309737	538945	334107	37529
З них						0
1.1.1Пшениця	109884	113855	122984	205035	120431	10547
1.1.2.Ячмінь	32923	33954	32190	53703	29042	-3881
1.1.3.Кукурудза на зерно	137198	126363	138360	258518	171214	34016
1.1.4. Інші зернові культури	16573	14228	16203	21689	13420	-3153
1.2.Технічні культури, всього	207752	189748	209865	393081	294270	86518
З них						
1.2.1. Ріпак	28511	31418	27921	47427	49475	20964
1.2.2. Соняшник	125139	119261	142477	273273	168461	43322
1.2.3. Соя	42247	30125	30078	54231	51699	9452
1.2.4.Інші технічні культури	11855	8944	9389	18150	24635	12780
1.3 .Овочеві культури	35700	45428	49203	59708	83197	47497
1.4. Картопля	53252	63698	60902	61168	54172	920
1.5. Плодово-ягідна продукція	23547	24769	26847	28805	24076	529
1.6. Інша продукція рослинництва	12397	11908	13869	18461	21234	8837
2. Тваринництво	106005	108451	110358	127891	136627	30622
3. Інша продукція сільського господарства	112356	110365	112071	138397	126233	13877
Випуск сільського господарства	847587	842767	892852	1366456	1073916	226329

Джерело: розроблено автором за [31]

Як видно з табл. 2.2, випуск продукції сільського господарства зростав за досліджуваний період і в 2022 році складав 1074 млрд. грн., що на 226,3 млрд. грн. більше (на 26,7%) більше ніж в 2018 році, а при цьому результат 2022 був нижчим ніж в 2021 році на 21,4%. За досліджуваний період зріс

випуск за всіма видами сільськогосподарської продукції. Можемо стверджувати, що сільське господарство є стратегічною галуззю економіки України, що має тенденцію до розвитку. Про це свідчать дані 2023 року.

У вільному доступі немає статистичних даних щодо виробництва продукції сільського господарства за 2023 рік, але за даними Національного інституту стратегічних досліджень, в умовах війни на протязі 2023 року український аграрний сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність до ризиків воєнного часу. Основні результати в аграрному бізнесі за 2023 рік представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні результати діяльності підприємства аграрної галузі в 2023 році

Коментар	Показник	2023 рік	в порівнянні з 2022 роком, %
збір культур перевищує потреби у внутрішньому споживанні в 1,5–3 рази	Намолочено, млн. т зернових та зернобобових культур	58,4	+10
	олійних культур	20,8	+18
	Виробництво цукрових буряків	-	+29
цілком забезпечені потреби внутрішнього ринку в м'ясі та м'ясопродуктах	Вироблено, тис. тон м'яса птиці	1285	+1
	яловичини	272	+1
поступове відновлення молочної галузі	Вироблено молока, тис. т	2807	+6
відновлення обсягів експорту продукції	Експортовано продукції, млн. т	67,5	+15
	Експортний виторг, млрд. дол.	21,9	-8

Джерело: розроблено автором за [32]

Отже за даними наведеними в табл. 2.3 можна побачити, що сільськогосподарський сектор України в 2023 році відновив втрачені в 2022 році темпи виробництва продукції і в деяких видах перевищив обсяги 2021 року.

В структурі сільського господарства України привалює рослинництво (рис. 2.1). Так частка продукції рослинництва, як можна побачити на рис. 2.1. за 2018 – 2022 роки складала в основному 75%. Виключенням є 2021 рік з високим врожаєм зернових культур. В 2021 році частка даного виду сільгосппродукції досягла 80%.

В рослинництві основна частка припадає на зернові культури. Вони складають % від загального обсягу виробленої продукції рослинництва.

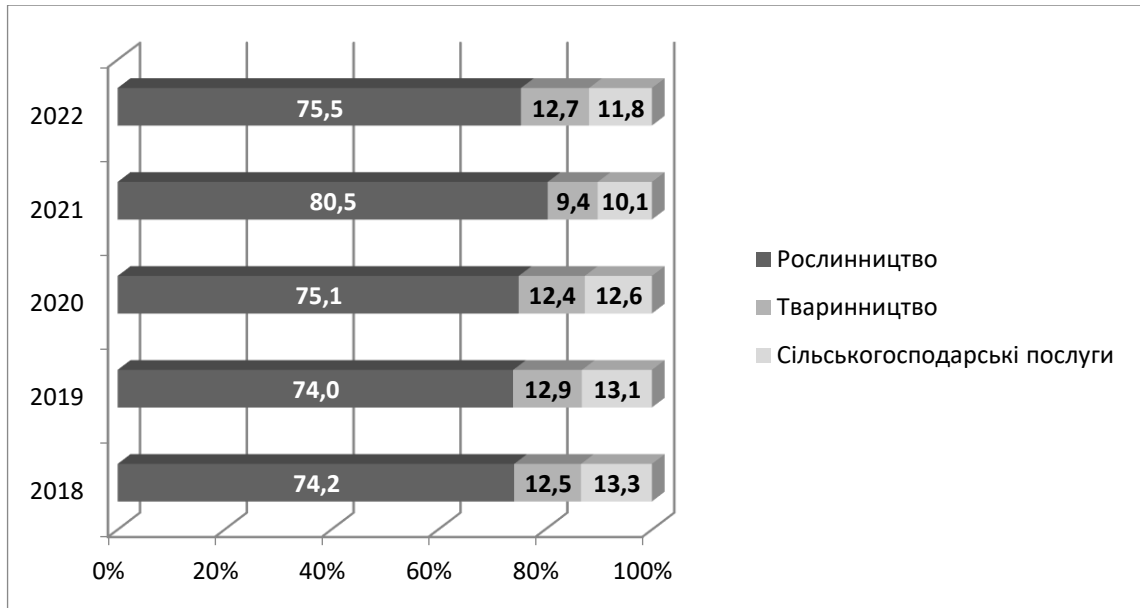


Рис. 2.1. Структура обсягу виробленої продукції сільського господарства України за 2018 – 2022 роки

Джерело: розроблено автором за [31]

Наочно структуру обсягу виробництва рослинництва за 2018 – 2022 можна спостерігати на рис. 2.2. Вирощування зернових культур є традиційним в землеробстві України, воно є основною статтею експорту продукції сільського господарства країни.

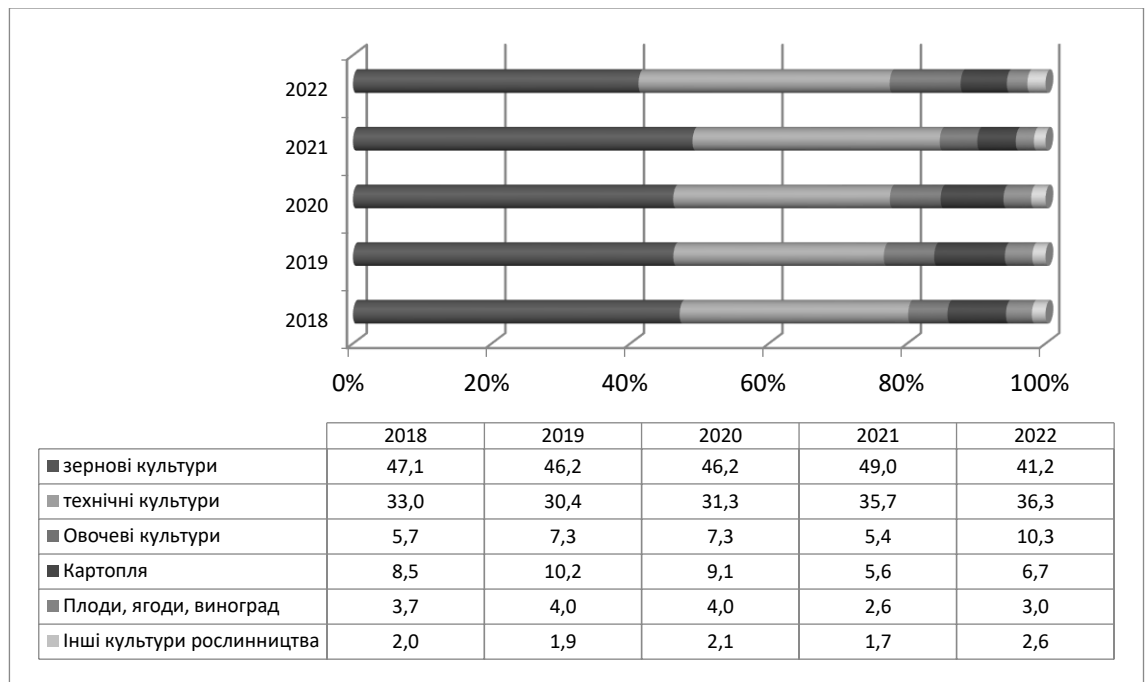


Рис. 2.2. Структура обсягу виробленої продукції рослинництва України за 2018 – 2022 роки

Джерело: розроблено автором за [31]

Підприємство, на матеріалах якого буде проведено дослідження знаходиться в Одеській області, отже вважаємо доцільним проаналізувати показники по сільському господарству області (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники стану сільськогосподарської галузі в Одеській області

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
1. Продукція сільського господарства в господарствах усіх категорій						
у постійних цінах 2016 року	612121,5	17240,3	712566,3	33106,4	534380,3	22684,6
в %	100	2,8	100	4,6	100	4,2
1.1. Продукція рослинництва						
у постійних цінах 2016 року	473377,0	14296,2	580267,7	30308	417907,6	20015,2
в %	100	3	100	5,2	100	4,8
1.2. Продукція тваринництва						
у постійних цінах 2016 року	138744,5	2944,1	132298,6	2798,4	116472,7	2669,4
в %	100	2,1	100	2,1	100	2,3
2. Продукція сільського господарства в підприємствах						
у постійних цінах 2016 року	395717,7	8715	484101,0	22292,3	348361,3	14325,5
в %	100	2,2	100	4,6	100	4,1
2.1. Продукція рослинництва						
у постійних цінах 2016 року	323198,2	8269,1	413004,6	21871,9	283061,5	13912
в %	100	2,6	100	5,6	100	4,9
2.2. Продукція тваринництва						
у постійних цінах 2016 року	72519,5	445,9	71096,4	420,4	65299,8	413,5
в %	100	0,6	100	0,6	100	0,6
3. Частка підприємств в продукції сільського господарства, %	64,6	50,6	67,9	67,3	65,2	63,2
3.1. в виробництві продукції рослинництва	68,3	57,8	71,2	72,2	67,7	69,5
3.2. в виробництві тваринництва	52,3	15,1	53,7	15,0	56,1	15,5

Джерело: розроблено автором за [31]

З табл. 2.4 видно, що частка Одеської області по виробництву продукції сільського господарства по Україні в постійних цінах 2016 року за 2020 – 2022 роки займає біля 4 % в серед 26 регіонів. Це означає, область не має аграрної

направленості, хоча для розвитку сільського господарства сприяють кліматичні умови, якість землі, рельєф місцевості та традиції. Можна сказати, що область виробляє продукцію як рослинництва так і тваринництва. Більше 60% продукції виготовляють сільськогосподарські підприємства, що відповідає середнім даним по Україні, які в основному спеціалізуються на вирощуванні продукції рослинництва.

ТДВ «ЯНТАРНІЙ» в зв'язку з дворічними військовими діями на території України зменшив свій чистий дохід в 2022 році на 1906 тис. грн. (або в порівнянні з 2021 роком і складав 27074 тис. грн., а в 2023 році цей показник склав 28200 тис. грн., але не досягнув результатів 2021 року на 780 тис. грн. Розглянемо, як впливало за останні роки зовнішнє середовище підприємства на його господарську діяльність.

Взаємодія суб'єкта господарювання із середовищем є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства. Крім того, дане сучасне середовище характеризується високим ступенем складності та невизначеності. Будь-яке підприємство існує і функціонує у взаємозв'язку з великою кількістю факторів, які мають різний вплив на нього. Сукупність таких факторів і є його середовищем. Залежно від впливу їх на суб'єкт господарювання виділяють зовнішнє та внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище підприємства включає всі ті фактори, що знаходяться за його межами та можуть впливати на підприємство ззовні. Зовнішнє середовище організації дуже мінливе. Змінюються смаки споживачів, запроваджуються нові закони, нові технології, революціонізують процеси виробництва. В даний час існує безліч методів, що дозволяють провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. На підставі такого аналізу формуються рекомендації щодо вдосконалення взаємодії суб'єкта господарювання із середовищем.

У рамках цього дослідження як метод діагностики впливу зовнішніх факторів та аналізу макрооточення сільськогосподарських підприємств був обраний PEST-аналіз у зв'язку з його максимальною наближеністю до об'єкта

вивчення та актуальністю дослідження впливу саме зовнішніх факторів на сільськогосподарську галузь. У структуру його аналізу безпосередньо входять найбільш істотні чинники макросередовища: Р – політичні, Е – економічні, S – соціально-культурні, Т – технологічні чинники, що відбивають специфіку агробізнесу. PEST-аналіз використовується для аналізу макросередовища для країн з слабо розвинутою економікою, яка перебувати у перехідному стані. Усі чотири компоненти взаємопов'язані, що призводить до вимог системного стратегічного аналізу.

PEST-аналіз передбачає аналіз макросередовища ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за експертними оцінками. За допомогою PEST-аналізу визначено фактори, що впливають на сільськогосподарську галузь.

До найбільш впливових політичних чинників, які є визначальними для розвитку сільськогосподарської галузі, на нашу думку, є:

1) політична ситуація в Україні, визвана військовими діями на території України. Наслідки вторгнення РФ в Україну для аграрного сектору величезні. Загальна вартість знищених активів становить 10,3 мільярда доларів. Втрати, що включають недоотриманий дохід виробників сільськогосподарської продукції та збільшення собівартості продукції, склали 69,8 мільярдів доларів. Основні збитки та втрати галузі представлені на рис. 2.3.

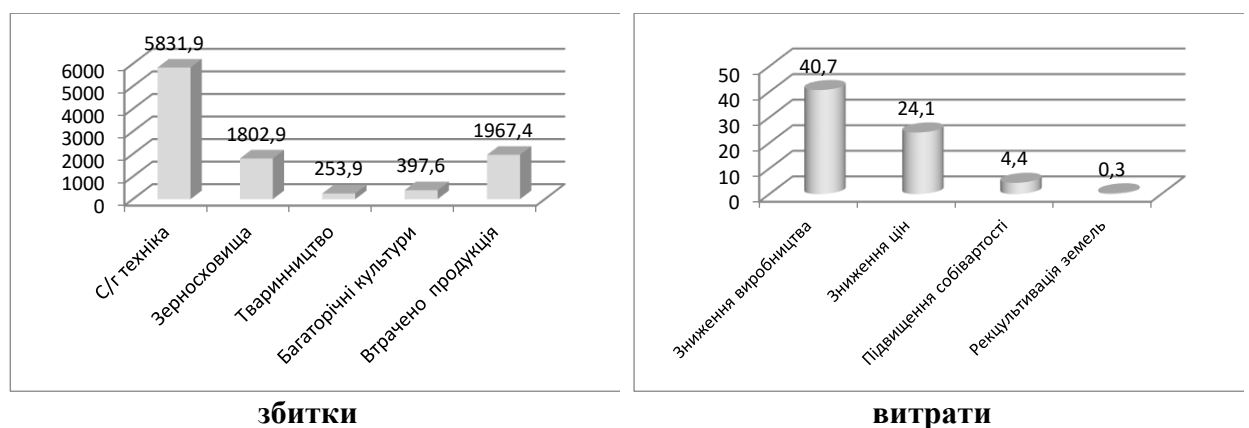


Рис. 2.3. Наслідки вторгнення РФ в Україну для аграрного сектору станом на початок 2024 року, млн. дол. США

Джерело: розроблено автором за [47]

Таким чином військові дії, що тривають на території країни є основним негативним політичним чинником.

2) основним фактором позитивного впливу на аграрну галузь є державна підтримка сільгоспвиробників. Станом на початок 2024 року передбачено державні програми підтримки аграрного сектору, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Програми державної підтримки сільгоспвиробників на 2024 рік

Програма	Вартісна оцінка	Дата та № постанови Кабінету Міністрів України
Компенсація вартості сільськогосподарської техніки	1 млрд. грн.	Від 01 березня 2017 року №130
Підтримка сільськогосподарських товаровиробників, які використовують меліоровані землі	200 млн. грн.	від 11 жовтня 2021 року №1070
Підтримка фермерських господарств	3,5 млн. грн.	від 25 серпня 2004 року №1102
Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції		від 16 серпня 2022 року № 918
Програма підтримки дрібних, малих та середніх фермерів, які обробляють землю до 500 га.		від 16 лютого 2022 року №125.

Джерело: розроблено автором за [48]

Велике значення для аграріїв в сучасних умовах відіграє пільгове кредитування «Доступні кредити 3-5-7%». За даними Мінагрополітики [49] з початку 2024 року вже 214 аграрних господарств отримали 1,6 млрд гривень банківських кредитів на розвиток. З них за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» - 140 господарств профінансовано на 534,6 млн гривень. Найбільший обсяг кредитів отримали аграрії наступних областей (рис. 2.3).

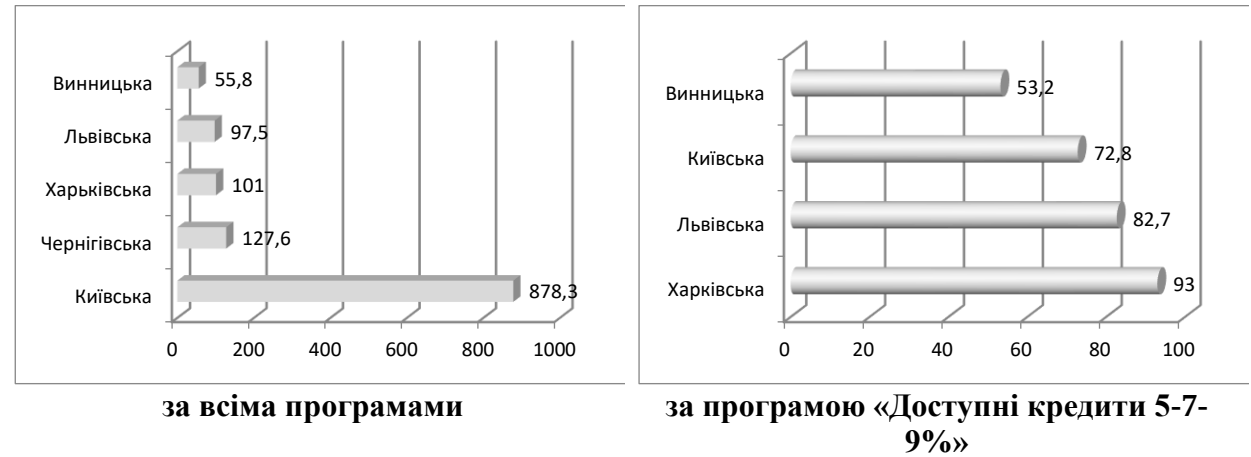


Рис. 2.3. Найбільший обсяг кредитів агропідприємствам станом на початок 2024 року за регіонами, млн. грн.

Джерело: розроблено автором за [49]

До основних економічних чинників, які впливають на розвиток аграрної галузі, на нашу думку, відносяться: зростання інфляції в Україні та зростання курсу валют може призвести до збільшення вартості насіння, палива, добрив; але і збільшити обсяг експортної виручки. На рис. 2.5 представлені темпи росту інфляції та основних валют до гривні України з 2015 по 2023 роки.

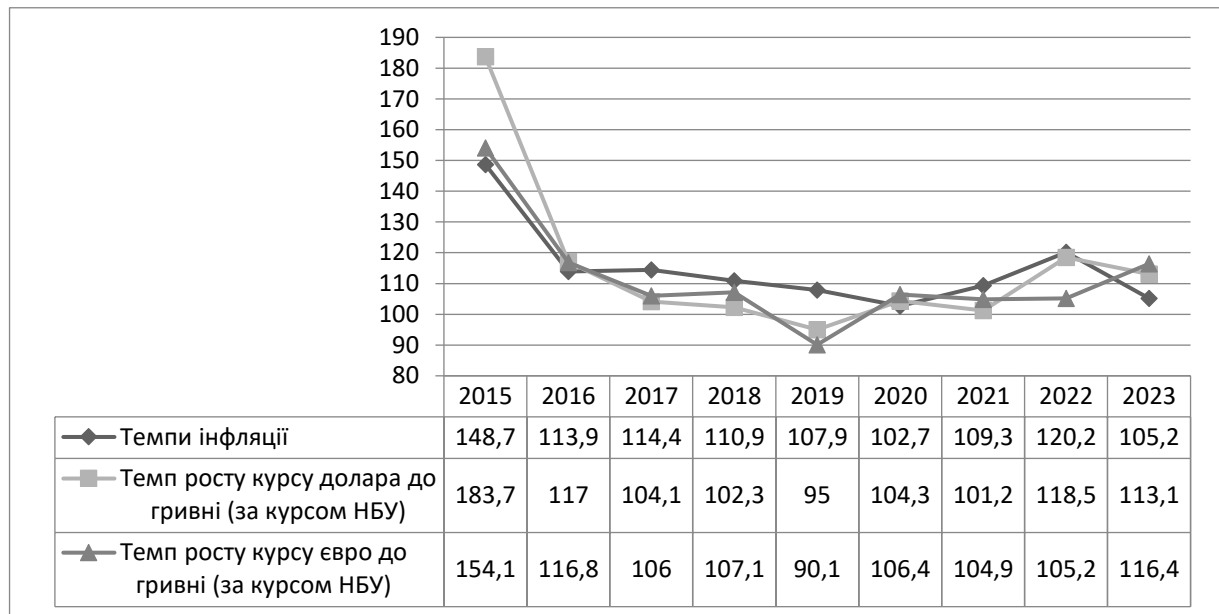


Рис. 2.5. Динаміка темпів інфляції та валютного курсу основних валют до гривні за 2015 -2023 роки, %

Джерело: розроблено автором за [50]

Зауважимо, що не зважаючи на зниження темпів інфляції в 2023-2024 роках в порівнянні з 2022 роком, в Україні наочно зростають ціни на товари та продукти харчування.

До основних соціально-демографічних чинників, що впливають на розвиток ринку аграрної галузі в Україні, варто віднести: відтік робочої сили за кордон та до лав ЗСУ, що може призвести до скорочення висококваліфікованої робочої сили для підприємств. станом на 1 січня 2022 року, за оцінкою Євростату, населення України становило 41 млн осіб. З 2022 р. міграція українських громадян за кордон перетворюється з трудової на вимушену, що пов'язано безпосередньо з початком повномасштабних військових дій на території України. УВКБ ООН по всій Європі зафіксувало

понад 8,2 млн біженців, які залишили Україну (за деякими оцінками наразі у країнах ЄС знаходяться понад 10 млн громадян України), і ще близько 5 млн людей, згідно з оцінками Міжнародної організації з міграції, були змушені залишити свої будинки на території країни станом на кінець серпня 2023 р. [51].

Результати оцінювання факторів бізнес-середовища сільськогосподарської галузі відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на функціонування підприємств сільськогосподарської галузі

Фактори макросередовища	Вплив фактору	Вага фактору	Оцінка фактору	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політико–правові				
1.Зміні в торгівельній політиці (проблеми з польськими фермерами привели до зниження експортного виторгу)	-	0,1	3	-0,3
2. Зміни в податковій політиці (підвищення вартості розмитнення та податків приведе до підвищення собівартості продукції)	-	0,1	3	-0,3
3. Зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища (заборони певних технологій виготовлення домішок чи субстратів з ціллю охорони довкілля, змусять шукати альтернативи їх альтернативи)	-	0,1	2	-0,2
4. Зміни в антимонопольному та трудовому законодавстві (деякі підзаконні акти можуть спричинити перепони та обмеження підприємств в їх діях)	-	0,1	2	-0,2
5. Політична ситуація в Україні (втрати та збитки від військових дії на території зумовлюють негативний вплив; виїзду за кордон та переміщення в інші регіони частини населення, територія мешкання яких постраждала від рф може сприяти з одного боку зменшенню кількості кваліфікованих співробітників і з іншого – зростанню безробіття)	-	0,3	5	-1,5
6. Державна політика з підтримки сільськогосподарського бізнесу (спрощення ведення бізнесу, через впровадження можливості підприємствам отримувати необхідні адміністративні послуги онлайн, зменшення тиску контролюючих органів, можливість отримання грантів та пільгових кредитів)	+	0,3	5	+1,5
Середня оцінка	-1,0			
Економічні фактори				
1. Рівень податкового навантаження (підвищення податків негативно відбивається на фінансовому результаті)	-	0,3	3	-0,9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
2. Зміна курсу національної валюти (зростання курсу долара США та євро відбивається на зростанні собівартості сільгосппродукції із-за імпортованих добрив та насіння; зростання курсу долара спонукає підприємство до експортної діяльності, що підвищує кінцевий результат)	-	0,3	3	-0,9
3. Рівень інфляції (негативний вплив через зростання цін, що впливають на збільшення витрат що призводить до збільшення собівартості продукції)	-	0,3	3	-0,9
4. Стан кредитування (негативний вплив, адже залучення кредитних коштів збільшить фінансове навантаження та вплине на подальший розвиток підприємства)	-	0,1	2	-0,2
Середня оцінка	-2,6			
Соціально-демографічні фактори				
1. Зниження кількості населення, у т.ч. працездатного (негативний вплив через те, що держава вимушена буде збільшувати податковий тиск на підприємства та заробітну плату робітників)	-	0,1	3	-0,3
2. Негативне ставлення до імпортованих товарів та послуг (збільшення обсягів продажів вітчизняної продукції)	+	0,2	2	+0,4
3. Міграційні тенденції та відтік робочої сили за кордон та в лав ЗСУ (негативний вплив через зменшення прибутку та реалізації продукції)	-	0,3	2	-0,6
4. Рівень безробіття (зростання кількості безробітного населення призведе до зниження його платоспроможності)	-	0,2	3	-0,6
5. Формування схильності до споживання натуральних та екологічно-чистих продуктів (збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку)	+	0,2	3	+0,6
Середня оцінка	-0,5			
Технологічні фактори:				
1. Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі: (позитивний вплив вільний доступ до сучасних технологій надає можливість використання більш технологічного обладнання, що призводить до підвищення якості виготовлення продукції)	+	0,3	4	+1,2
2. Розвиток Інтернет-технологій (створюються нові можливості для залучення споживачів завдяки створенню сайту, веденню інтернет-груп, відбувається більш швидка комунікація з контрагентами)	+	0,3	4	+1,2
3. Рівень інноваційного та технологічного розвитку в галузі (конкурентні переваги на ринку)	+	0,4	4	+1,6
Середня оцінка	+2,7			
Загальна оцінка	-1,4			

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою PEST-аналізу визначено фактори бізнес-середовища ТДВ «ЯНТАРНІЙ», проведений їх аналіз. Зауважимо, що загрозу функціонування підприємству на сучасному етапі визивають як політичні та економічні фактори, так і соціальні. Найбільший негативний вплив оказують військові дії на території України, які зумовлюють негативний вплив із-за виїзду за кордон та переміщення в інші регіони частини населення, територія мешкання яких постраждала від російської агресії, що може сприяти з одного боку зменшенню кількості кваліфікованих співробітників і з іншого – зростанню безробіття, зростаючий рівень інфляції та міграційні процеси.

Позитивний вплив здійснюють технологічні фактори, такі як вільний доступ до сучасних технологій, що надає можливість використання більш технологічного обладнання, що призводить до підвищення якості виготовлення продукції, рівень інноваційного та технологічного розвитку в галузі.

Отже, PEST-аналіз допомагає підприємству розуміти зовнішнє середовище, ідентифікувати можливості та загрози, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку для успішного управління.

Сукупність усіх факторів зовнішнього середовища негативно вплинуло на обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в 2022 році, що наочно спостерігається за даними табл. 2.4.

2.2. Діагностика системи управління розвитком на досліджуваному підприємстві

Визнання покупців – це те, заради чого працює кожен день ТДВ «ЯНТАРНІЙ», і ця висока оцінка підтверджується на сьогодні високими доходами підприємства, і означає що воно рухається правильним курсом.

Проведений PEST-аналізу ТДВ «ЯНТАРНІЙ» вважаємо доцільним доповнити SWOT-аналізом. Його використовують для отримання більш чіткої та виваженої оцінки реального стану та можливостей підприємства, а також систематизації інформації про ситуацію на ринку. SWOT-аналіз є визначенням

сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, а також можливостей та загроз, що виходять з його найближчого оточення. Застосування даного методу дозволяє систематизувати вже наявну інформацію та приймати на основі аналізу обґрунтовані рішення у тому, як у якому напрямі організації необхідно рухатися далі.

Результати SWOT-аналізу ТДВ «ЯНТАРНІЙ» наведено в табл. 2.7. З наведеного аналізу видно що ТДВ «ЯНТАРНІЙ» має значну кількість сильних сторін та можливостей, завдяки яким може перекрити слабкі сторони та усунути загрози для свого функціонування.

Нами обрані наступні сильні сторони підприємства, бо саме вони сприяють стійкому розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ», а саме: у підприємства широкий асортимент продукції з високою якістю – розвинуто як вирощування зернових та технічних культур, так і садівництво, в тваринництві перевага надана вівчарству; завдяки технологіям зберігання гарантовано збереження посадкового матеріалу від покупки до посадки та висока приживлюваність та відповідність сортам в рослинництві; ТДВ «ЯНТАРНІЙ» має сильну позицію на ринку та висока ділова репутація з великою клієнтською базою, про що свідчать обсяги продажів на достатньо високому рівні; спостерігається експортна спрямованість підприємства, в кадрових питаннях майже відсутня плінність спеціалістів.

На основі SWOT-аналізу підприємства виділені певні можливості для ТДВ «ЯНТАРНІЙ»: підвищення врожайності зернових культур за рахунок удосконалення технологій вирощування, удосконалення конкурентних переваг за рахунок зростання якості та рівня сервісу, тренд на екологічності продукти збільшить обсяги продажів та популярність підприємства.

Проте, як і в будь-якого підприємства, ТДВ «ЯНТАРНІЙ» має слабкі сторони, найсуттєвішими з яких є не розроблена стратегія розвитку, що є необхідною для досягнення успіху та фінансової стабільності компанії, застаріле програмне забезпечення та залежність від зовнішніх партнерів.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Стійкий попит на продукцію 2. Наявність внутрішньо переміщених осіб, яких можна залучати до сезонних робіт 3. популярність екологічно-чистих продуктів	1. наявність змін в законодавстві, у т.ч. антимонопольному, трудовому й податковому законодавстві 2. Девальвація гривні, зростання курсу євро та долару США 3. Високий рівень безробіття 4. Високий рівень міграції населення
Сильні сторони (S)	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Широкий асортимент продукції та її висока якість продукції, у т.ч. екологічно-чистої 2. Гарантія збереження посадкового матеріалу від покупки до посадки 3. Значний досвід та якісне обслуговування покупців 4. Висока приживлюваність та відповідність сортам в рослинництві 5. Сильна позиція на ринку та висока ділова репутація 6. Обсяги продажів на достатньо високому рівні 7. Майже відсутня плинність кадрів 8. Наявність великої клієнтської бази 9. Експортна спрямованість підприємства	1. Підвищення врожайності зернових культур за рахунок удосконалення технологій вирощування 2. Удосконалення конкурентних переваг за рахунок зростання якості та рівня сервісу 3. Збільшення обсягів виробництва й продажу екологічно-чистих продуктів	1. Переглянути можливості експорту в країни з більш вигідними торговельними умовами 2. Посилення співпраці із закордонними партнерами задля отримання новітніх технологій та інвестицій
Слабкі сторони (W)	Поле СліМ	Поле СліЗ
1. Слабкі маркетингові платформи 2. Недостатньо сучасне програмне забезпечення 3. Відсутність достатньої кількості персоналу для сезонних робіт 4. Залежність від зовнішніх партнерів 4. Обмеженість ринків збуту	1. Створення соцмереж підвищить впізнаваність підприємства та обсяги продажів 2. Модернізація програмного забезпечення 3. Оновлення сайту компанії задля розширення ринків збуту	Розробити сучасну систему мотивації праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Також у ТДВ «ЯНТАРНІЙ» не має офіційного сайту, а негативно впливає на взаємодію з клієнтами в умовах цифровізації економіки. ТДВ «ЯНТАРНІЙ» використовує застарілі програми для обліку персоналу, ведення фінансової звітності та клієнтської бази, що є обмеженням підприємству в ефективному управлінні інформацією та аналізі даних. Для покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідна негайна корекція слабких сторін.

Тому доцільно розглянути позицію підприємства серед його основних конкурентів. Також для оцінки конкурентоспроможності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» було застосовано метод експертних оцінок. Було проаналізовано деякі показники підприємства та його основних конкурентів на ринку.

Було обрано такі сільськогосподарські підприємства для аналізу, які знаходяться з ТДВ «ЯНТАРНІЙ» в однакових конкурентних умовах: одні і теж види діяльності, однакові обсяги земельної площі (від 1200 до 1300 га), однакові кліматичні умови. Такими підприємствами є сільськогосподарські фірми Одеської області, характеристика яких представлена в Додатку А.

Для аналізу конкурентоспроможності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» та його головних конкурентів на ринку агропродукції, нами було складено карту стратегічних груп, із зазначенням врожайності зернових та широти асортименту. Дані про підприємства взяті з офіційного сайту *Triroli*. Для побудови карти складена допоміжна таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів

Показники	Урожайність		Асортимент продукції	
	Кількість ц/га	Рівень	Кількість асортиментних груп	Рівень
ТОВ «ЛОЗА «ВА»	15-20	середня	4	вузький
ПП «Танагра»	10-15	низька	6	середній
СФГ «Максим»	10-15	низька	4	вузький
СФГ «Капсамун»	20-25	середня	2	вузький
СФГ «Світоч»	30-35	висока	5	середній
ТОВ «Агро фірма «Південна»	10-15	низька	8	широкий
ТОВ «СВП «Агростар»»	20-25	середня	6	середній
ТДВ «ЯНТАРНІЙ»	15-20	середня	11	широкий

Джерело: розроблено автором за [37]

На рис. 2.6 побудовано карту стратегічних груп конкурентів ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

УРОЖАЙНІСТЬ	висока		СФГ «Світоч»	
	середня	ТДВ «ЯНТАРНІЙ»	ТОВ «СВП «Агростар»»	СФГ «Капсамун» ТОВ «ЛОЗА «ВА»
	низька	ТОВ «Агро фірма «Південна»	ПП «Тангра»	СФГ «Максим»
		широкий	середній	вузький
АСОРТИМЕНТ ПРОДУКЦІЇ				

Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.6 визначаємо, що найближчими конкурентами ТДВ «ЯНТАРНІЙ» є СФГ «Світоч», ТОВ «Агро фірма «Південна», ТОВ «СВП «Агростар»». Для зазначених підприємств було обрано фактори за якими здійснювалась оцінка їх конкурентоспроможності: урожайність зернових, асортимент продукції, виручка, рентабельність активів, чистий прибуток, сучасні технології, імідж, кваліфікація персоналу, маркетингова та логістична діяльність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори для оцінки конкурентоспроможності підприємств

Показники	ТД «Янтарний»	СФГ «Світоч»	ТОВ «Агро фірма «Південна»	ТОВ «СВП «Агростар»»
Урожайність зернових, ц/га	15-20	30-35	10	20-25
Асортимент продукції	11	7	5	6
Виручка, млн. грн.	28,5	89,9	49,5	29,6
Рентабельність активів, %	7,6	17,8	-0,9	110,8
Чистий прибуток, млн. грн.	3,0	37,2	-1,3	88,6
Сучасні технології	середня	високі	середні	середні
Імідж	високий	високий	середній	середній
Кваліфікація персоналу	середня	середня	середня	середня
Маркетингова та логістична діяльність	середня	висока	середня	низька

Оцінюємо з експертами кожний фактор за 5-бальною шкалою (5 - найвищий показник, а 1 –найнижчий) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТД «Янтарній»

Фактори	ТД «Янтарній»	СФГ «Світоч»	ТОВ «Агро фірма «Південна»	ТОВ «СВП «Агростар»»
Урожайність зернових	3	5	2	2
Асортимент продукції	5	3	2	2
Виручка	2	5	3	2
Рентабельність активів	2	3	1	5
Чистий прибуток	2	3	1	5
Сучасні технології	3	5	3	3
Імідж	5	5	3	3
Кваліфікація персоналу	3	3	3	3
Маркетингова та логістична діяльність	3	5	3	2

Джерело: розроблено автором за [37]

Оцінюємо вагу кожного фактору і розраховуємо загальний індекс конкурентоспроможності кожного підприємства в балах в табл. 2.11. Для ранжування підприємств за рівнем конкурентоспроможності використовуємо аналітичний метод шляхом сумування всіх отриманих експертних оцінок, зважених на коефіцієнт ваги, що дасть змогу побачити більш точні результати.

Таблиця 2.11

Результати оцінки конкурентоспроможності ТД «Янтарній»
за ваговими коефіцієнтами

Фактори	Вага фактору	ТД «Янтарній»	СФГ «Світоч»	ТОВ «Агро фірма «Південна»	ТОВ «СВП «Агростар»»
Урожайність зернових	0,222	0,666	1,11	0,444	0,444
Асортимент продукції	0,104	0,52	0,312	0,208	0,208
Виручка	0,199	0,398	0,995	0,597	0,398
Рентабельність активів	0,056	0,112	0,168	0,056	0,28
Чистий прибуток	0,083	0,166	0,249	0,083	0,415
Сучасні технології	0,091	0,273	0,455	0,273	0,273
Імідж	0,032	0,16	0,16	0,096	0,096
Кваліфікація персоналу	0,062	0,186	0,186	0,186	0,186
Маркетингова та логістична діяльність	0,111	0,333	0,555	0,333	0,222
Разом	1,0	2,814	4,19	2,276	2,522

Джерело: розроблено автором за [37]

З табл. 2.11 бачимо, що безумовним лідером в групі досліджуваних підприємств є СФГ «Світоч», який набрав 4,19 бали, інші сільськогосподарські підприємства значно по рейтингу відстають від лідера, і на другому місці знаходиться ТДВ «ЯНТАРНІЙ» з 2,814 балами. Отже, реальним конкурентом для досліджуваного підприємства є СФГ «Світоч». Як видно з табл. 2.9 та рис. 2.3, ТДВ «ЯНТАРНІЙ» поступається СФГ «Світоч» в урожайності зернових культур, що приводить до менших обсягів реалізації продукції та отриманої виручки. Також у СФГ «Світоч» вище бали за сучасні технології та маркетингову діяльність. Найближчим конкурентом після ТДВ «ЯНТАРНІЙ» є ТОВ «СВП «Агростар»», який дещо поступається досліджуваному підприємству, но на незначну кількість балів. Для наочності побудуємо графічно багатокутних конкурентоспроможності (рис. 2.7).

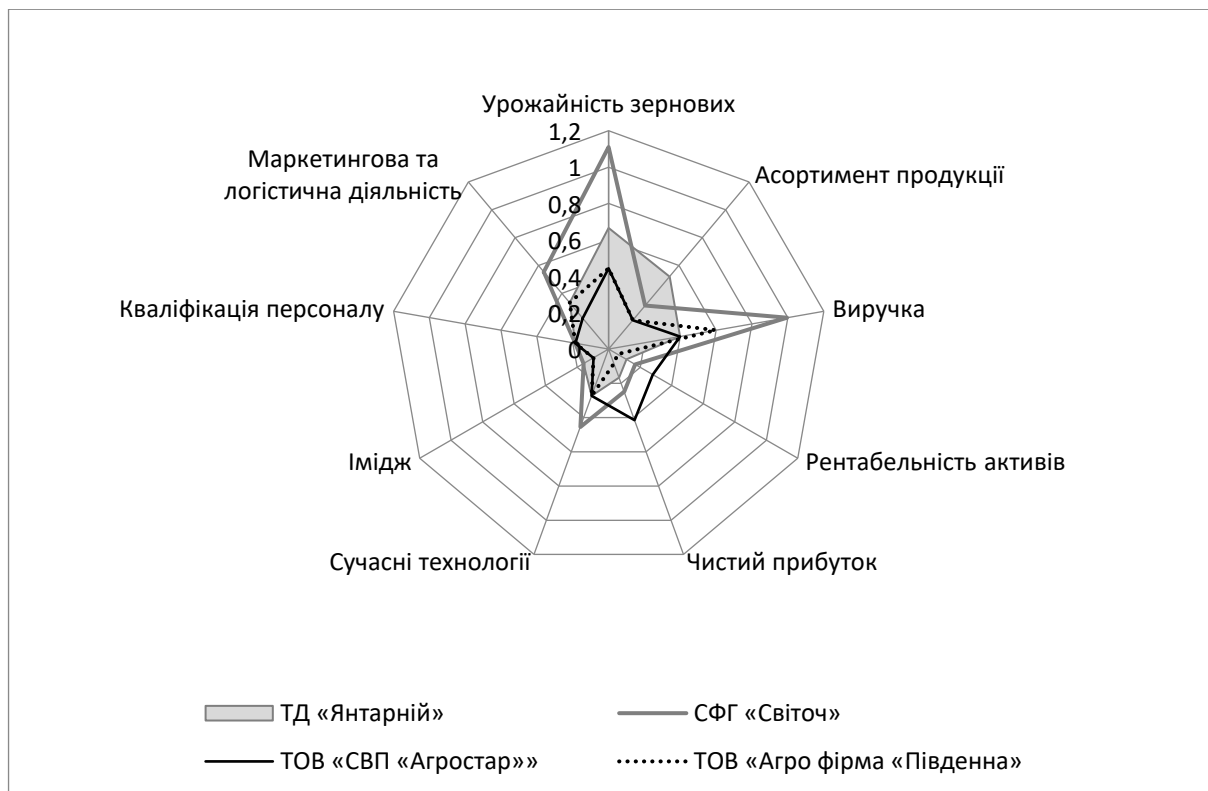


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ТД «Янтарний»

Джерело: складено автором

Отже, наведений SWOT-аналіз і розрахунки конкурентоспроможності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» свідчать про необхідність розробки на підприємстві стратегії росту. ТДВ «ЯНТАРНІЙ» необхідно розробити і втілити в життя ряд

заходів для підвищення своїх конкурентних переваг. Для вибору визначення стратегії підприємства використовуємо метод побудови матриці росту (ринкової частки) – матриці Бостонської консалтингової групи – БКГ.

Для розрахунку необхідно на основі даних розрахувати відносну частку ринку кожної групи продукції підприємства. Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) – визначається як відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого конкурента. Якщо відносна ринкова частка фірми більша від одиниці – фірма є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції. Якщо ВРЧФ дорівнює одиниці – ринкове становище фірми таке саме, як в її головного конкурента. Якщо ВРЧФ менше від одиниці – фірма має слабкі ринкові позиції [38, с. 211].

Найближчий конкурент у ТДВ «ЯНТАРНІЙ» як визначено вище ТОВ «СВП «Агростар»». Дані для розрахунку матриці наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці Бостонської консалтингової групи ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Продукція	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг реалізації у ТОВ «СВП «Агростар»», тис. грн.	Темп росту ринку	Відносна частка ринку
	2022 рік	2023 рік			
Плодово-ягідна продукція	7480	9500	7661	1,27	1,24
Розведення овець	6686	7355	7282	1,10	1,01
рапс	4028	3907	4247	0,97	0,92
пшениця	3402	2790	2447	0,82	1,14
ячмінь	2186	2011	2338	0,92	0,86
кукурудза	1930	1660	1161	0,86	1,43
соняшник	1237	977	1320	0,79	0,74

Джерело: складено автором

За наведеними в табл. 2.12 даними з використанням програми Microsoft Excel, було побудовано матрицю БКГ (рис. 2.8).

На вертикальній осі матриці відкладено максимальне і мінімальне значення зміни темпів росту ринку на вертикальній осі матриці (від 0 до 2,1). Отриманий діапазон є можливим діапазоном змін ринку. На горизонтальній осі матриці відкладено діапазон змін відносної ринкової частки стратегічних

господарських підрозділів підприємства (від 0 до 2). Отримане поле матриці ділимо на чотири квадранти: горизонтальна лінія розділу буде проходити через середнє по підприємству значення зміни росту ринку, яке складає 1,05. Вертикальна лінія проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

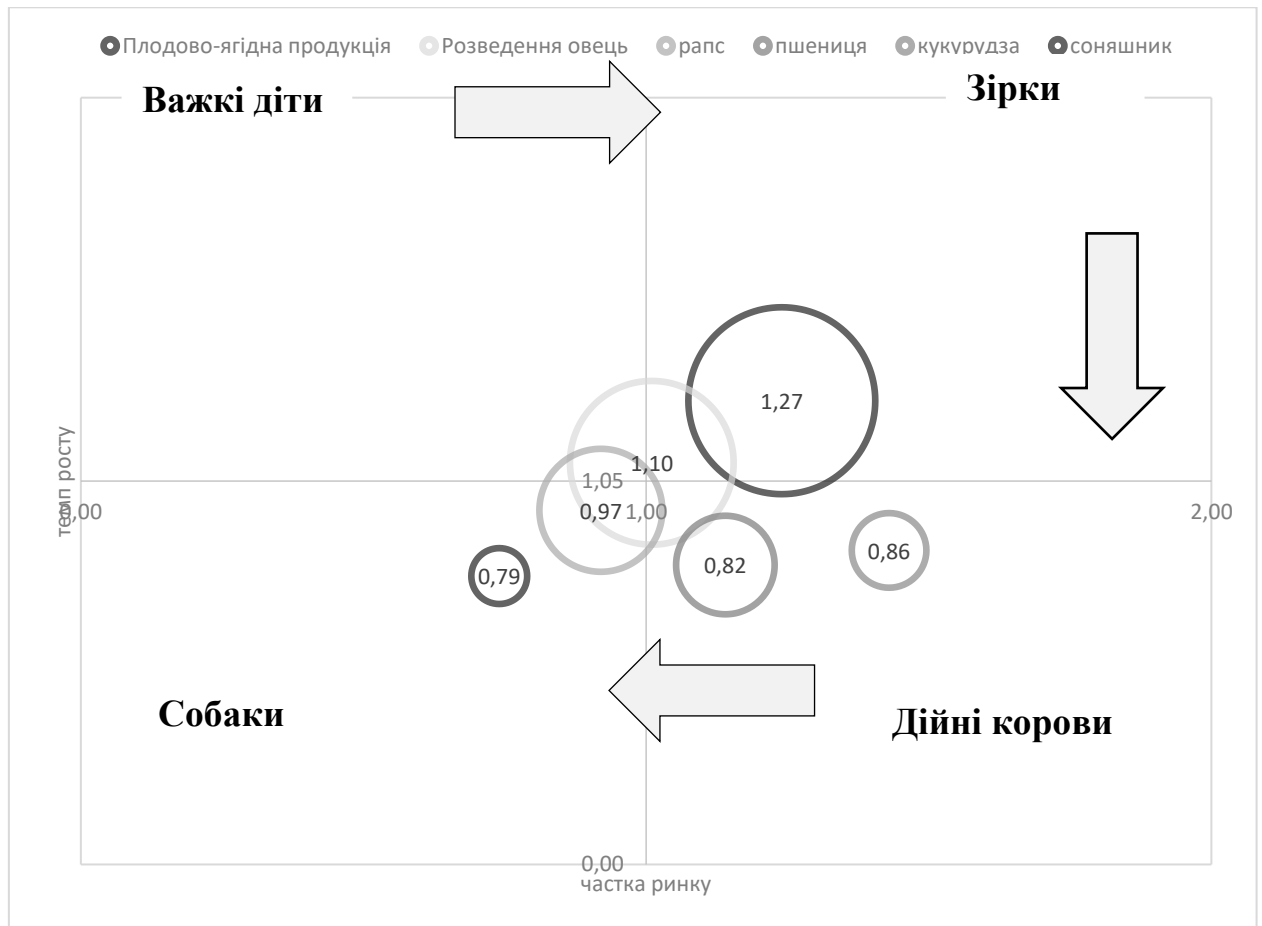


Рис. 2.8. Матриця БКГ ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Джерело: складено автором

Інтерпретацію матриці представимо на рис. 2.9. Як видно з рис. 2.9, на підприємстві відсутня продукція, що потрапляє до категорії «Важких дітей». Це такі групи продукції, що реалізуються на перспективних ринках, але становлять невелику ринкову частку.

"Зірками" на ТДВ «ЯНТАРНІЙ» є плодово-ягідна продукція та вирощування овець. Це групи продукції з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Якщо динаміка ринків збуту "зірок"

характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд "дійних корів". "Дійні корови" ТДВ «ЯНТАРНІЙ» це – вирощування пшениці та кукурудзи: реалізована продукція з високою ринковою часткою, які має стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. "Дійні корови" приносять більше, ніж у них інвестують, вони найбільш цінні, оскільки від них залежить фінансовий стан підприємства. Дані види продукції дають можливість генерувати кошти на розвиток проблемної продукції на підприємстві. Для ТДВ «ЯНТАРНІЙ» рекомендуємо нарощувати обсяги даних видів послуг. "Собаки" у ТДВ «ЯНТАРНІЙ» - це вирощування рапсу, соняшнику та ячменю. Рекомендуємо зменшення обсягів реалізації даної продукції.

		Назва товарної групи	Обсяг продажів, тис. грн	Назва товарної групи	Обсяг продажів, тис. грн
Темпи зростання ринку	високий	Важкі діти		Плодово-ягідна продукція	7661
				Вирощування овець	7282
				Зірки	
	низький	рапс	4247	Вирощування пшениці	2447
		ячмінь	2338	Вирощування кукурудзи	1161
		соняшник	1320	Дійні корови	
		Собаки			
		низька		висока	
	Частка ринку				

Рис. 2.9. Інтерпретація матриці Бостонської консультативної групи для ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Джерело: складено автором

Отже, ТДВ «ЯНТАРНІЙ» має два продукції з поля "дійних корів" та дві "зірки", що дає можливість отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток в перспективі. Для розробки стратегії розвитку на наш погляд, слід змінити структуру бізнес-портфелю підприємства.

2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку на ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Показники стійкого розвитку – це кількісні та якісні характеристики окремих станів та властивостей окремих об’єктів та процесів підприємства як системи відносно їх співпадання з цілями та задачами стійкого розвитку.

Перш за все проаналізуємо динаміку доходів та витрат ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за останні три роки на основі звітності підприємства.

З табл. 2.13 видно, що ТДВ «ЯНТАРНІЙ» в зв’язку з дворічними військовими діями на території України зменшив свій чистий дохід в 2022 році на 1906 тис. грн. (або в порівнянні з 2021 роком і складав 27074 тис. грн., а в 2023 році цей показник склав 28200 тис. грн., але не досягнув результатів 2021 року на 780 тис. грн. Натомість виробнича собівартість у зв’язку з інфляцією і порушенням традиційних зв’язків з постачальниками зросла за три роки на 2351 тис. грн. і складала в 2023 році 20219 тис. грн. В результаті спостерігається зменшення валового прибутку за три роки на 3131 тис. грн., а зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат призвело до зниження чистого прибутку на 4457 тис. грн.

Таблиця 2.13

Динаміка показників доходів та витрат ТДВ «ЯНТАРНІЙ»
за 2021 - 2023 роки

Показники	Тис. грн.			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції	28980	27074	28200	-780
2. Виробнича собівартість	17868	19562	20219	2351
3. Валовий прибуток (збиток)	11112	7512	7981	-3131
4. Адміністративні витрати	1690	2015	1986	296
5. Витрати на збут	932	1549	1338	406
6. Інші операційні витрати	212	866	434	222
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	9000	3265	4543	-4457
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	8759	1184	3043	-5716
9. Чистий прибуток	8759	1184	3043	-5716

Джерело: складено автором

Доцільно також оцінити фінансовий стан підприємства шляхом розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2021 - 2023 роки

Показники	Станом на кінець року			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,80	0,73	0,67	-0,13
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,71	0,73	0,80	0,09
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,09	0,19	0,06
4. Робочий капітал, тис.грн.	4760	6976	8188	3428
5. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,55	0,59	0,04
6. Коефіцієнт власного капіталу	0,73	0,73	0,83	0,1
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,70	0,65	0,71	0,01
8. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,80	0,73	0,67	-0,13
9. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,71	0,73	0,80	0,09

Джерело: складено автором

Дослідження платоспроможності та ліквідності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» шляхом розрахунку коефіцієнтів свідчить, що всі вони за досліджуваний період не перевищують нормативне значення, а це означає, що підприємство не зможе погасити свої поточні зобов'язання наявними оборотними коштами, і, отже, ТДВ лише частково ліквідне та платоспроможне. Щодо аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості, то зауважимо, що ТДВ «ЯНТАРНІЙ» залежне від зовнішніх джерел фінансування і не має абсолютно високої фінансової стійкості, хоча і має робочий капітал.

Доцільно визначити стан стійкості підприємства за показниками розвитку. Науковець Я.Ю. Яковенко [40] розробила шкалу стану стійкості підприємства в залежності від значення інтегрального індексу (табл. 2.15).

Одною з методик оцінки стійкого розвитку підприємства є розрахунок зведеного показника – індексу стійкого розвитку [39]. Вона включає наступні етапи:

1 Етап - Формування системи коефіцієнтів. Рекомендовано розрахувати в динаміці ряд коефіцієнтів, що характеризують техніко-технологічну стійкість, кадрову стійкість та комерційну стійкість підприємства.

Таблиця 2.15

Стани стійкості підприємств за узагальненим показником стійкого розвитку підприємства

Стан стійкості	Значення узагальненого показника	Характеристика
Стабільний стійкий стан	0,9 – та вище	Виконання усіх зобов'язань підприємством не викликає сумніву
Нестабільно стійкий стан	0,75 – 0,9	Аналіз діяльності підприємства показує високу ймовірність виконання усіх договірних зобов'язань
Нестабільно нестійкий стан	0,5 – 0,75	Аналіз діяльності підприємства показує прийнятну вірогідність виконання основних зобов'язань
Стабільно нестійкий стан	Менше 0,5	Підприємство може зіткнутися з труднощами щодо виконання своїх договірних зобов'язань

Джерело: розроблено автором за [40]

В табл. 2.16 представлено формулу розрахунків даних коефіцієнтів, значення даних коефіцієнтів в сукупності може комплексно охарактеризувати наявність стійкого розвитку на підприємстві. Запропоновані коефіцієнти повністю оцінюють економічну стійкість будь-якого підприємства.

За даними звітності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» розрахуємо показники стійкого розвитку підприємства за 2020 – 2023 роки (табл. 2.17).

Отже, в табл. 2.15 нами розраховані коефіцієнти, що оцінюють техніко-технологічну, кадрову та комерційну стійкість підприємства на протязі останніх чотирьох років. Якщо проаналізувати дані показники, то можна побачити наступне:

1) розраховані коефіцієнти техніко-технологічної стійкості свідчать, що досліджуваний період знизилась придатність основних засобів (старіння), але при цьому зросла їх віддача, рентабельність основних засобів знижується за роками у зв'язку зі зниженням отриманого прибутку;

Таблиця 2.16

Вихідні коефіцієнти для розрахунку індексів стійкого розвитку підприємства

№ з/п	Показник	Формула	Умовні позначення
Коефіцієнти техніко-технологічної стійкості (K_{1i})			
1	Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{1.1} = \frac{OЗ_{\text{зал}}}{OЗ_{\text{перв}}}$	$OЗ_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів $OЗ_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних засобів
2	Віддача основних засобів	$K_{1.2} = \frac{B}{OЗ}$	B – виручка від реалізації $OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів
3	Рентабельність основних засобів (за прибутком від реалізації)	$K_{1.3} = \frac{\Pi}{OЗ}$	Π – прибуток від реалізації $OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів
4	Рентабельність основних засобів (за чистим прибутком)	$K_{1.4} = \frac{ЧП}{OЗ}$	$ЧП$ – чистий прибуток $OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів
Коефіцієнти кадрової стійкості (K_{2i})			
5	Рентабельність персоналу (за прибутком від реалізації)	$K_{2.1} = \frac{\Pi}{\overline{ЧР}}$	Π – прибуток від реалізації $\overline{ЧР}$ – середньоспискова чисельність персоналу
6	Рентабельність персоналу (за чистим прибутком)	$K_{2.2} = \frac{ЧП}{\overline{ЧР}}$	$ЧП$ – чистий прибуток $\overline{ЧР}$ – середньоспискова чисельність персоналу
7	Рентабельність фонду оплати праці (за прибутком від реалізації)	$K_{2.3} = \frac{\Pi}{\overline{ФОП}}$	Π – прибуток від реалізації $\overline{ФОП}$ – річний фонд оплати праці
8	Рентабельність фонду оплати праці (за чистим прибутком)	$K_{2.4} = \frac{ЧП}{\overline{ФОП}}$	Π – чистий прибуток $\overline{ФОП}$ – річний фонд оплати праці
9	Продуктивність праці	$K_{2.5} = \frac{B}{\overline{ЧР}}$	B – виручка від реалізації $\overline{ЧР}$ – середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнти комерційної стійкості (K_{3i})			
10	Співвідношення виручки та собівартості	$K_{3.1} = \frac{B}{СВ}$	B – виручка від реалізації $СВ$ – собівартість реалізованої продукції
11	Операційна рентабельність	$K_{3.2} = \frac{ЕВІТ}{B}$	$ЕВІТ$ – прибуток до вирахування процентів і податків B – виручка від реалізації
12	Коефіцієнт ділової активності	$K_{3.3} = \frac{B}{ВБ}$	B – виручка від реалізації $ВБ$ – валюта балансу
13	Рентабельність продажу (за прибутком від реалізації)	$K_{3.4} = \frac{\Pi}{B}$	Π – прибуток від реалізації B – виручка від реалізації
14	Рентабельність продажу (за чистим прибутком)	$K_{3.5} = \frac{ЧП}{B}$	$ЧП$ – чистий прибуток B – виручка від реалізації
15	Оборотність дебіторської заборгованості	$K_{3.6} = \frac{B}{\overline{ДЗ}}$	B – виручка від реалізації $\overline{ДЗ}$ – середньорічна величина дебіторської заборгованості
16	Оборотність кредиторської заборгованості	$K_{3.7} = \frac{B}{\overline{КЗ}}$	B – виручка від реалізації $\overline{КЗ}$ – середньорічна величина кредиторської заборгованості

Джерело: розроблено автором за [40]

Таблиця 2.17

**Коефіцієнти для розрахунку індексів стійкого розвитку
ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2023 роки**

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дані для розрахунку коефіцієнтів					
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	25794	28980	27074	28200
2	Собівартість продукції, тис. грн	14015	17868	19562	20219
3	Прибуток від реалізації, тис. грн	8826	8490	3948	4657
4	Прибуток до вирахування процентів і податків, тис. грн	8751	8335	1184	3043
5	Чистий прибуток, тис. грн	8751	8335	1184	3043
6	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	38	38	38	38
7	Фонд оплати праці, тис. грн	3648	3876	4104	4560
8	Основні засоби за первісною вартістю, тис. грн	14 053	13814	12164	11488
9	Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн	10 024	9 356	7 227	6 375
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	9856	9690	8292	6801
11	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	4438	4576	5403	5307
12	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн	5412	5326	5357	4930
13	Валюта балансу, тис. грн	37 484	41 527	41 702	39 518
Коефіцієнти техніко-технологічної стійкості					
K _{1.1}	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,71	0,68	0,59	0,55
K _{1.2}	Віддача основних засобів	2,62	2,99	3,27	4,15
K _{1.3}	Коефіцієнт рентабельності основних засобів (за прибутком від реалізації)	0,895	0,876	0,476	0,685
K _{1.4}	Коефіцієнт рентабельності основних засобів (за чистим прибутком)	0,888	0,860	0,143	0,447
Коефіцієнти кадрової стійкості					
K _{2.1}	Коефіцієнт рентабельності персоналу (за прибутком від реалізації)	232,263	223,421	103,895	122,553
K _{2.2}	Коефіцієнт рентабельності персоналу (за чистим прибутком)	230,289	219,342	31,158	80,079
K _{2.3}	Коефіцієнт рентабельності фонду оплати праці (за прибутком від реалізації)	2,419	2,190	0,962	1,021
K _{2.4}	Коефіцієнт рентабельності фонду оплати праці (за чистим прибутком)	2,399	2,150	0,288	0,667
K _{2.5}	Продуктивність праці	678,79	762,63	712,47	742,11
Коефіцієнти комерційної стійкості					
K _{3.1}	Співвідношення виручки та собівартості	1,840	1,622	1,384	1,395
K _{3.2}	Операційна рентабельність	0,342	0,293	0,146	0,165
K _{3.3}	Коефіцієнт ділової активності	0,688	0,698	0,649	0,714
K _{3.4}	Коефіцієнт рентабельності продажу (за прибутком від реалізації)	0,342	0,293	0,146	0,165
K _{3.5}	Коефіцієнт рентабельності продажу (за чистим прибутком)	0,339	0,288	0,044	0,108
K _{3.6}	Оборотність дебіторської заборгованості	5,812	6,333	5,011	5,314
K _{3.7}	Оборотність кредиторської заборгованості	4,766	5,441	5,054	5,720

Джерело: розроблено автором

2) коефіцієнти кадрової стійкості свідчать про зростання продуктивності праці на підприємстві, от рентабельність персоналу та оплати праці знижується;

3) коефіцієнти комерційної стійкості показують, що за досліджуваний період собівартість продукції підприємства зростає більш високими темпами, ніж виручка від реалізації, знизилась операційна рентабельність та рентабельність продажу, а не знизилась ділова активність підприємства.

Отже, на наш погляд, тенденція до зниження прибутку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2023 роки гальмує стійкий розвиток підприємства.

Але тільки розрахунку коефіцієнтів не достатньо. Щоб визначити ступінь розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» продовжуємо розрахунки далі – розраховуємо індекси.

2 Етап - Здійснення розрахунку приватних індексів на основі відібраних коефіцієнтів.

Індекси стійкого розвитку підприємства визначаються за допомогою співвідношення коефіцієнтів базисного та звітного періоду:

$$I_{ji} = \frac{k_{ji}^1}{k_{ji}^0} \quad (2.1)$$

де k_{ji}^1 – коефіцієнт звітного періоду

k_{ji}^0 – коефіцієнт базисного періоду

3 Етап – Після розрахунку індексів по кожній групі показників, проводимо розрахунок середніх значень індексів на основі середнього геометричного показника.

У роботі доцільно використання середньої геометричної, це обумовлено тим, що зазначені індекси – це відносні зміни (індекси динаміки), даний вид середньої приймається щодо середніх відносних змін і в даному випадку геометрична середня величина дає найточніший результат опосередкування.

$$\bar{x} = \sqrt[m]{x_1 * x_2 * \dots * x_n} \quad (2.2)$$

де, $\bar{x}$ – середня геометрична величина

m – кількість періодів.

У таблиці 2.18 згруповано розраховані індекси стійкого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» із 2020 р. по 2023 р. з їх середніми значеннями.

Таблиця 2.18

Динаміка індексів стійкого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	$\bar{x}$
Індекси техніко-технологічної стійкості						
1	Індекс придатності основних засобів	1	0,958	0,868	0,932	0,938
2	Індекс віддачі основних засобів	1	1,141	1,094	1,269	1,122
3	Індекс рентабельності основних засобів (за прибутком від реалізації)	1	0,979	0,543	1,439	0,935
4	Індекс рентабельності основних засобів (за чистим прибутком)	1	0,968	0,166	3,126	0,842
Індекси кадрової стійкості						
5	Індекс рентабельності персоналу (за прибутком від реалізації)	1	0,962	0,465	1,180	0,581
6	Індекс рентабельності персоналу (за чистим прибутком)	1	0,952	0,142	2,570	0,768
7	Індекс рентабельності фонду оплати праці (за прибутком від реалізації)	1	0,905	0,439	1,061	0,806
8	Індекс рентабельності фонду оплати праці (за чистим прибутком)	1	0,896	0,134	2,316	0,726
9	Індекс продуктивності праці	1	1,124	0,934	1,042	1,023
Індекси комерційної стійкості						
10	Індекс співвідношення виручки та собівартості	1	0,882	0,853	1,008	0,933
11	Індекс операційної рентабельності	1	0,857	0,498	1,130	0,833
12	Індекс ділової активності	1	1,015	0,930	1,100	1,009
13	Індекс рентабельності продажу (за прибутком від реалізації)	1	0,857	0,498	1,130	0,833
14	Індекс рентабельності продажу (за чистим прибутком)	1	0,850	0,153	2,455	0,751
15	Індекс оборотності дебіторської заборгованості	1	1,090	0,791	1,060	0,978
16	Індекс оборотності кредиторської заборгованості	1	1,142	0,929	1,132	1,047

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.18 видно, що більшість середніх значень індексів за 2021 – 2023 рік по підприємству є нижче одиниці, а свідчить про зниження темпів зростання показників проти попереднього року. Активне зростання спостерігається лише за віддачою основних засобів, продуктивністю праці та діловою активністю.

Наочно зміну індексів кожної складової розвитку (техніко-технологічної, кадрової та комерційної) можна спостерігати на рис. 2.10.

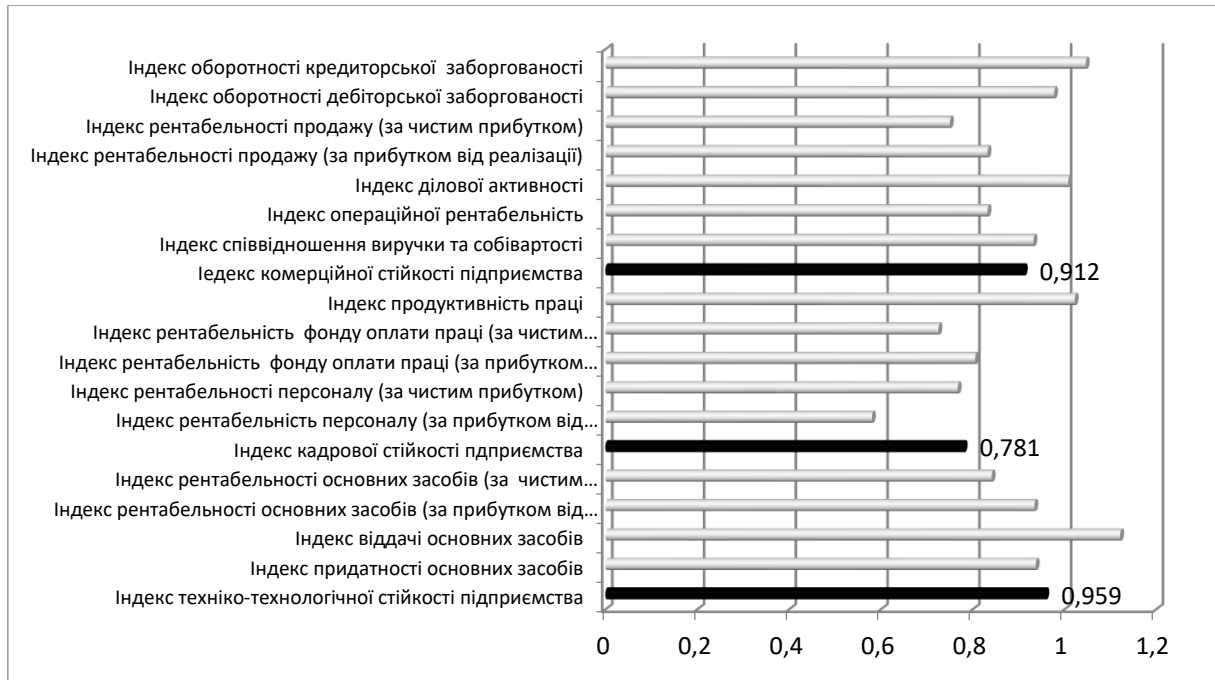


Рис. 2.10. Індекси сталого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Джерело: розроблено автором

4. Етап - На основі запропонованої системи коефіцієнтів, розрахованих індексів та середніх значень індексів за n період, розраховується зведений індекс стійкого розвитку підприємства (I_{cr}):

$$I_{cr} = \frac{\sum_{i=1}^m \bar{x}_i}{n} \quad (2.3)$$

Де m – кількість періодів

$\bar{x}_i$ – середня геометрична за n періодів

n – кількість показників

З рис. 2.10 видно, що індекси техніко-технологічної та комерційної складових розвитку відповідають стабільному стійкому зростанню ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2023 роки (показник більше 0,9), але за складовою кадрового забезпечення спостерігається нестабільно стійкий стан (показник дорівнюється 0,781). Розрахуємо інтегральний показник розвитку підприємства

$$I_{\text{ср}} = \frac{0,938 + 1,122 + 0,935 + 0,842 + 0,581 + 0,768 + 0,806 + 0,726 + 1,023 + 0,933 + 0,833 + 1,009 + 0,833 + 0,751 + 0,978 + 1,047}{16} = 0,882$$

Якщо узагальнений індекс стійкого розвитку набуває значення більше 1, це свідчить про стійкий розвиток підприємства, при цьому, чим вище значення індексу, тим вищий запас стійкості підприємства.

Загальний індекс стійкого зростання ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2023 роки склав 0,882, що свідчить про нестабільно стійкий стан підприємства. Якщо врахувати, що в Україні йде війна, то можна стверджувати, що ТДВ «ЯНТАРНІЙ» демонструє упевнену тенденцію до розвитку. Але управління розвитком на підприємстві потребує удосконалення.

З усього вищенаведеного можна визначити напрямки розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Напрямки розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Вид діяльності	Напрямки
Технології	Впровадження передової ресурсозберігаючої технології вирощування сільськогосподарської продукції
Виробництво	Збільшення фізичних обсяг виробленої продукції, підвищення якості продукції
Фінанси	Збільшення експортної виручки, збільшення чистого прибутку
Маркетинг	Збільшення кількості постійних клієнтів, утримання частки на ринку, підвищення впізнаваності підприємства та його іміджу

Джерело: розроблено автором

У відповідності з наведеними напрямками розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» сформуємо комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стійким розвитком підприємства та оцінимо їх ефективність.

2.4. Формування комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стійким розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» та оцінка їх ефективності

З усього наведеного вище основним заходом ТДВ «ЯНТАРНІЙ» для вдосконалення управління стійким розвитком є збільшення реалізації

продукції і як наслідок цього – зростання прибутку підприємства. Ця рекомендація дозволить поліпшити конкурентну позицію підприємства.

Отже, основними цілями подальшого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» на найближчий період є:

- утримання та збільшення частки на ринку;
- збільшення прибутку;
- збільшення кількості постійних клієнтів;
- збільшення обсягу реалізації продукції на експорт.

Таким чином, при управлінні розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» необхідно дотримуватися стратегії проникнення ринку – збільшення ринкової частки на ринку за допомогою активного просування підприємства, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що реалізує високоякісну продукцію. Конкурентна стратегія – фокусування. У межах цієї стратегії ТДВ «ЯНТАРНІЙ» збільшуватиме ринкову частку, переважно використовуючи маркетингову стратегію, яка дозволить виявити нові конкурентні переваги.

Для досягнення зазначених цілей рекомендуємо здійснити ряд заходів:

1. Змінити структуру продуктового портфеля підприємства. Згідно розрахованій матриці БКГ, зменшити, чи видалити з виробництва неперспективні види продукції і збільшити обсяг виробництва та реалізації більш перспективної продукції.

2. Підвищити урожайність зернових культур (в ТДВ «ЯНТАРНІЙ» урожайність – 15 -20 ц з га землі, в СФГ «Світоч» вище 30 ц з одного гектару землі), запровадивши новітні технології вирощування пшениці та ячменю.

3. Для підвищення іміджу ТДВ «ЯНТАРНІЙ» розробити функціональний сайт підприємства та запровадити рекламу через соціальні мережі.

Проведемо розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів. Визначимо пріоритетні напрями вирощування культур у ТДВ «ЯНТАРНІЙ», а також за рахунок цінової політики знайдемо реальні напрямки збільшення обсягу реалізації. З метою виявлення позицій окремих

видів сільгосппродукції та оптимізації структури продажу, необхідно здійснити аналіз даних реалізації різних видів продукції за 2023 рік (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Структура вирощування культур в ТДВ «ЯНТАРНІЙ» в 2023 році

Вид продукції	Обсяг реалізації в 2023 р., тис. грн.	Питома вага (до загальної суми), %
Плодово-ягідна продукція	9500	45,6
рапс	3907	18,7
пшениця	2790	13,4
ячмінь	2011	9,6
кукурудза	1660	8,0
соняшник	977	4,7
Разом	20845	100,0

Джерело: розроблено автором

За обсягом реалізації в ТДВ «ЯНТАРНІЙ» найбільша частка припадає на плодово-ягідну продукцію (45,6%), далі йдуть такі види продукції, як рапс (18,7%) та озима пшениця (13,4%). Щоб визначитись із неперспективними видами продукції, розглянемо доходність кожної культури на 1 га землі ТДВ «ЯНТАРНІЙ» і розробимо удосконалену структуру товарного портфелю підприємства (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення асортименту вирощуваної продукції ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Вид культури	Фактично в 2023 році			Удосконалення структури		
	Площа, га	Дохід, тис. грн.		Площа, га	Дохід, тис. грн.	
		На обсяг	на 1 га		на 1 га	На обсяг
Плодово-ягідна продукція	500	9500	19,000	550	19,000	10450
пшениця	200	2790	13,950	200	13,950	2790
рапс	150	3907	26,047	200	26,047	5209
ячмінь	142	2011	14,162	142	14,162	2011
кукурудза	100	1660	16,600	50	16,600	830
соняшник	50	977	19,000	-	-	
Разом	1212	20845	х			21290
Економічний ефект	$(21290 - 20845)/20845 = 2\%$					

Джерело: розроблено автором

Отже, ми бачимо, що рапс є доходною культурою, тому його треба перевести з квадранту «собак» в інший стан. Рекомендовано: збільшити площу посівів плодово-ягідної продукції на 50 га, що дасть дохід 10450 тис. грн. та рапсу на 50 га, що дасть дохід в 5209 тис. грн. і знизити площі посів соняшнику та кукурудзи по 50 га. Отже, з табл. 2.20 видно, що удосконалена структура асортименту вирощуваної продукції по ТДВ «ЯНТАРНІЙ» підвищить обсяг доходу підприємства на 2%. Така зміна змінює структуру бізнес-портфелю підприємства.

Розглянемо як зміниться позиція товарів на ринку. Представляємо дані в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Розрахунки позиції товарів ТДВ «ЯНТАРНІЙ» на ринку після
удосконалення асортименту продукції

Продукція	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг реалізації у ТДВ «Янтарній»», тис. грн.	Темп росту ринку	Відносна частка ринку
	2022	2024			
Плодово-ягідна продукція	7480	10450	7661	1,40	1,36
Розведення овець	6686	7355	7282	1,10	1,01
рапс	4028	5209	4247	1,29	1,23
пшениця	3402	2790	2447	0,82	1,14
ячмінь	2186	2011	2338	0,92	0,86
кукурудза	1930	830	1161	0,43	0,71
соняшник	1237	977	1320	0,00	0,00

Джерело: складено автором

Отже, з табл. 2.22 бачимо, ми отримали три види висококонкурентних товарів: плодово-ягідну продукцію, розведення овець та вирощування рапсу, один конкурентний товар– вирощування пшениці та два товари є слабо конкурентними: вирощування ячменю та кукурудзи. Соняшник рекомендовано зняти з виробництва. В подальшому можливо використати площі слабо конкурентних товарів на вирощування більш перспективних культур, основними з яких є вирощування ягід.

Ще одним резервом зростання виручки підприємства є підвищення урожайності зернових культур до рівня конкурента.

Підвищення урожайності здійснюється додержанням оптимальної структури посівних площ, яка покращить ґрунтовий покрив та підвищить родючість ґрунтів, збільшить вміст гумусу та поживних речовин. Спосіб підвищення врожайності зернових культур шляхом чергування культур в короткоротаційній сівозміні, що передбачає насиченість зерновими і зернобобовими культурами на рівні 75 % та олійними – 25,0 %, який відрізняється тим, що розміщують культури у чотирипільній сівозміні за такою схемою чергування культур: 0,5 поля кукурудза на зерно з розширеними міжряддями плюс 0,5 поля ріпак озимий – пшениця озима – пшениця озима – 0,5 поля ячмінь озимий плюс 0,5 поля соняшник.

Також зростання урожайності зернових можна досягнути шляхом сортооновлення та додаткового внесення добрив. Проведемо розрахунки економічного ефекту від вирощування зернових при зміні сівозміни та технології вирощування. Калькуляція виробничої собівартості вирощування зернових культур у ТДВ «ЯНТАРНІЙ» наведена в звітності (50-сг), в табл. 2.23 розрахуємо фактичні показники вирощування зернових по підприємству за 2023 рік та економічний ефект від впровадження рекомендованих заходів.

Отже з табл. 2.23 видно, що за рахунок сівозміни, зміни сортів посіву зернових та додавання добрив урожайність культур зросте в середньому на 10%, що збільшить виручку від їх реалізації на 34% до тис. грн., та валовий прибуток на 14%. З табл. 2.23 можна отримати результативні показники, що відображені на рис. 2.11.

Наступний захід підвищення виручки – збільшення обсягів експорту продукції. Ціна експорту в середньому на 20% вище ціни реалізації сільськогосподарської продукції в Україні. В 2023 році було реалізовано на експорт 50%. Рекомендуємо направити 90% продукції, що буде отримана шляхом впровадження заходів удосконалення управління розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ».

Таблиця 2.23

Розрахунок економічного ефекту від підвищення урожайності
зернових ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

Показники	Фактичні дані за 2023 рік			Після підвищення урожайності за удосконаленою структурою		
	пшениця	ячмінь	кукурудза	пшениця	ячмінь	кукурудза
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	561	384	625	627	425	703
насіння та посадковий матеріал	94	59	114	118	74	143
мінеральні добрива	166	102	194	208	128	243
пальне та мастильні матеріали	68	68	68	68	68	68
оплата послуг робіт сторонніх організацій	15	12	15	15	12	15
інші матеріальні витрати	67	45	71	67	45	71
амортизація	21	15	21	21	15	21
заробітна плата	61	39	67	61	39	67
відрахування на заробітну плату	13	9	15	13	9	15
загальновиробничі витрати	56	35	60	56	35	60
Урожайність з 1 га, ц	15	20	18	25	28	26
Посівна площа, га	200	142	100	200	142	50
Валовий збір, ц	3000	2840	1800	5000	3976	1300
Собівартість валового збору, тис. грн.	1683	1091	1125	3135	1690	914
Ціна за 1 ц, грн	930	708	922	930	708	922
Дохід від реалізації, тис. грн.	2790	2011	1660	4650	2815	1199
Валовий прибуток, тис. грн.	1107	920	535	1515	1125	285

Джерело: складено автором

Розглядаючи аспекти оптимізації діяльності ТДВ «ЯНТАРНІЙ», варто приділити увагу соціальним мережам та веб-сайту. Впровадження заходів щодо створення та управління профілем компанії в соціальних мережах відкриває перед підприємством нову маркетингову платформу, а також розширює ринок збуту продукції. Сучасне інформаційне суспільство характеризується широким використанням соціальних мереж, як важливого засобу взаємодії між підприємствами та споживачами. Споживачі відзначаються активною присутністю в соціальних мережах, де вони

обмінюються інформацією, відгуками та рекомендаціями щодо продуктів і послуг.

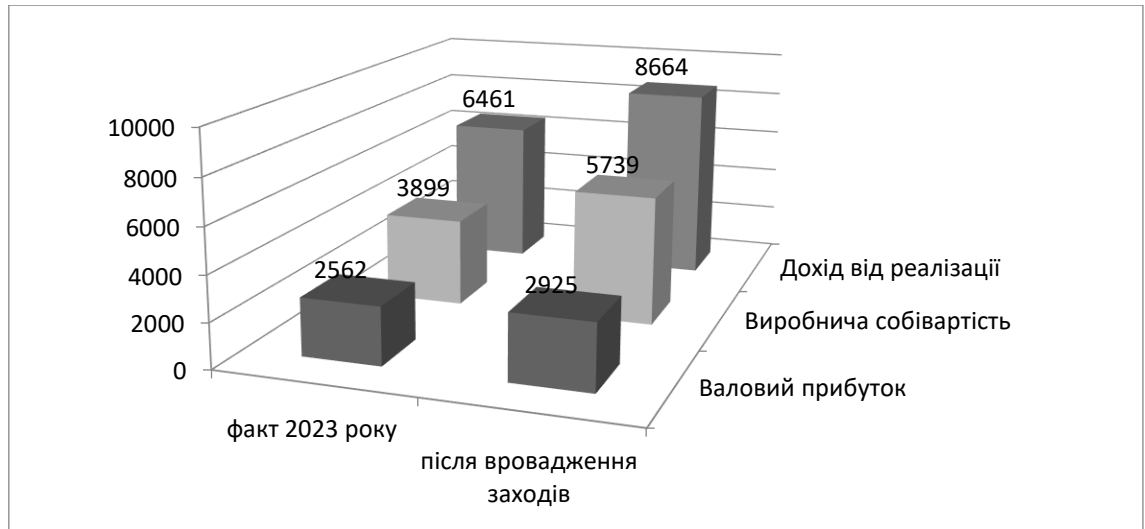


Рис. 2.11. Показники виробництва зернових культур ТДВ «ЯНТАРНІЙ» до і після впровадження заходів по підвищенню урожайності, тис. грн

Джерело: складено автором

Створення та підтримка профілю компанії в соціальних мережах надає можливість взаємодії з аудиторією, підвищення усвідомленості бренду та встановлення відносин з потенційними клієнтами. Ця платформа стане ефективним інструментом маркетингової комунікації, що сприятиме залученню нових клієнтів та утриманню постійних покупців. Аналогічно, важливо допрацювати веб-сайт компанії. Впровадження змін та вдосконалення веб-сайту допоможе привернути більше потенційних клієнтів та покращити процеси замовлення продукції. Розробка зручного та інформативного сайту сприятиме розширенню можливостей для залучення та збереження клієнтів, що може мати позитивний вплив на канали збуту компанії.

Як свідчить практика, при запуску таргетованих оголошень в соціальних мережах, підприємству достатньо буде мінімального бюджету в розмірі 6000 грн на місяць для кожної соціальної мережі (найпопулярнішими сьогодні в Україні є Facebook та Instagram). Витрати підприємства на рік на рекламу в соцмережах розрахуємо за формулою (2.4)

$$B_{\text{рсм}} = B_i * K * T \quad (2.4)$$

Де $B_{\text{рсм}}$ - витрати на рекламу в соцмережах за рік;

B_i – витрати на рекламу в одній соцмережі за місяць

K – кількість соцмереж, що буде використано для реклами

T – кількість місяців реклами

Таким чином, якщо використовувати для реклами дві мережі Facebook та Instagram, то отримаємо наступну суму витрат, розраховану за формулою (2.4).

$$B_{\text{рсм}} = 6000 * 2 * 12 = 144,0 \text{ тис. грн. на рік}$$

Витрати на створення web-сторінки за даними реклами web-дизайнерів будуть складати 10000 грн., щомісячна підтримка сайту – 4000 грн., тоді використовуючи формулу (2.4) можна розрахувати річні витрати на утримання сайту фірми:

$$4000 * 12 = 48,0 \text{ тис. грн.}$$

Як стверджують конкуренти, впровадження функціонального веб-сайт та реклами через соціальні мережі може збільшити дохід підприємства до 5%.

В табл. 2.24 розрахуємо загальний економічний ефект від запропонованих заходів.

Загальний обсяг зростання виручки від реалізації продукції ТДВ «ЯНТАРНІЙ» від запропонованих заходів складе: 4259 тис. грн., темп росту буде дорівнюватись:

$$4259 / 28200 = 15\%$$

Разом зі зростанням виручки зросте чистий прибуток ТДВ «ЯНТАРНІЙ», рівень впровадження технологій на підприємстві та його імідж. Зростання виручки на 15% може сприяти зростанню прибутку, як мінімум на 10%.

Зростання виручки та прибутку вплинуть позитивно на розмір коефіцієнтів, розрахованих в табл. 2.17. Зміняться тільки коефіцієнти, що розраховуються з прибутком, чистим доходом та виручкою від реалізації.

Коефіцієнти, що розраховані по даним балансу умовно залишимо на рівні 2023 року.

Таблиця 2.24

Економічний ефект від удосконалення господарської діяльності

ТДВ «ЯНТАРНІЙ»

№ з/п	Захід	Розрахунок	Сума
1.	Зміни в вирощуванні та реалізації плодово-ягідної продукції		
1.1.	Збільшення площі под посадки		
	- збільшення доходу, тис. грн.	10450 - 9500	950
	- збільшення собівартості за рахунок збільшення вартості посадкового матеріалу та добрив, тис. грн.	950*0,15	143
	- чисте зростання доходу, тис. грн.	950 - 143	807
1.2	Збільшення експортної виручки		
	- збільшення доходу, тис. грн.	10450*0,9*1,2 - 10450	836
	- збільшення витрат на експорт продукції, тис. грн.	836*0,15	126
	- чисте зростання доходу, тис. грн.	836 - 126	710
1.3	Загальне збільшення доходу, тис. грн.	807 + 710	1517
2	Збільшення посівної площі рапсу		
	- збільшення доходу, тис. грн.	5209 - 3907	1302
	- збільшення собівартості за рахунок збільшення вартості посадкового матеріалу та добрив, тис. грн.	1302*0,15	195
	- чисте зростання доходу, тис. грн.	1302 - 195	1107
3	Зростання урожайності зернових культур		
	- збільшення доходу, тис. грн.	8664 - 6461	2203
	- збільшення собівартості за рахунок збільшення вартості посадкового матеріалу та добрив, тис. грн.	5739-3899	1840
	- чисте зростання доходу, тис. грн.	2203 -1840	363
4	Реклама в соцмережах, створення сайту		
	- збільшення доходу, тис. грн.	28200*0,05	1410
	- збільшення витрат на рекламу та сайт, тис. грн.	144 + 48	192
	- чисте зростання доходу, тис. грн.	1410 -192	1218
5	Зростання собівартості	143 +126 + 195 + 1840 + 192	2496
6	Разом зростання чистого доходу	1571 + 1107 + 363 + 1218	4259

Джерело: складено автором

Розрахуємо коефіцієнти стійкого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» на 2024 рік (зі скоригованими виручкою, собівартістю продукції та прибутком) (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Коефіцієнти стійкого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» на 2024 рік

№ з/п	Показники	Розрахунок
Дані для розрахунку коефіцієнтів		
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	$28200 + 4259 = 32459$
2	Собівартість продукції, тис. грн	$20219 + 2496 = 22715$
3	Прибуток від реалізації, тис. грн	$4657 * 1,14 = 5309$
4	Прибуток до вирахування процентів і податків, тис. грн	$3043 * 1,14 = 3469$
5	Чистий прибуток, тис. грн	$3043 * 1,14 = 3469$
6	Середнеспискова чисельність персоналу, осіб	38
7	Фонд оплати праці, тис. грн	4560
8	Основні засоби за первісною вартістю, тис. грн	11488
9	Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн	6 375
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6801
11	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	5307
12	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн	4930
13	Валюта балансу, тис. грн	39 518
Коефіцієнти техніко-технологічної стійкості		
K _{1.1}	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,55
K _{1.2}	Віддача основних засобів	4,71
K _{1.3}	Коефіцієнт рентабельності основних засобів (за прибутком від реалізації)	0,781
K _{1.4}	Коефіцієнт рентабельності основних засобів (за чистим прибутком)	0,51
Коефіцієнти кадрової стійкості		
K _{2.1}	Коефіцієнт рентабельності персоналу (за прибутком від реалізації)	139,711
K _{2.2}	Коефіцієнт рентабельності персоналу (за чистим прибутком)	91,289
K _{2.3}	Коефіцієнт рентабельності фонду оплати праці (за прибутком від реалізації)	1,164
K _{2.4}	Коефіцієнт рентабельності фонду оплати праці (за чистим прибутком)	0,761
K _{2.5}	Продуктивність праці	842,11
Коефіцієнти комерційної стійкості		
K _{3.1}	Співвідношення виручки та собівартості	1,439
K _{3.2}	Операційна рентабельність	0,178
K _{3.3}	Коефіцієнт ділової активності	0,81
K _{3.4}	Коефіцієнт рентабельності продажу (за прибутком від реалізації)	0,186
K _{3.5}	Коефіцієнт рентабельності продажу (за чистим прибутком)	0,108
K _{3.6}	Оборотність дебіторської заборгованості	5,314
K _{3.7}	Оборотність кредиторської заборгованості	5,720

Джерело: розроблено автором

Далі здійснюємо новий розрахунок індексів стійкого розвитку разом показниками 2024 року (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Динаміка індексів стійкого розвитку ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2024 роки

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	$\bar{x}$
Індекси техніко-технологічної стійкості							
1	Індекс придатності основних засобів	1	0,958	0,868	0,932	1	0,95
2	Індекс віддачі основних засобів	1	1,141	1,094	1,269	1,135	1,125
3	Індекс рентабельності основних засобів (за прибутком від реалізації)	1	0,979	0,543	1,439	1,140	0,973
4	Індекс рентабельності основних засобів (за чистим прибутком)	1	0,968	0,166	3,126	1,141	0,895
Загальний індекс техніко-технологічної стійкості							0,986
Індекси кадрової стійкості							
5	Індекс рентабельності персоналу (за прибутком від реалізації)	1	0,962	0,465	1,180	1,140	0,915
6	Індекс рентабельності персоналу (за чистим прибутком)	1	0,952	0,142	2,570	1,140	0,831
7	Індекс рентабельності фонду оплати праці (за прибутком від реалізації)	1	0,905	0,439	1,061	1,140	0,864
8	Індекс рентабельності фонду оплати праці (за чистим прибутком)	1	0,896	0,134	2,316	1,141	0,795
9	Індекс продуктивності праці	1	1,124	0,934	1,042	1,135	1,044
Загальний індекс кадрової стійкості							0,89
Індекси комерційної стійкості							
10	Індекс співвідношення виручки та собівартості	1	0,882	0,853	1,008	1,032	0,952
11	Індекс операційної рентабельності	1	0,857	0,498	1,130	1,079	0,878
12	Індекс ділової активності	1	1,015	0,930	1,100	1,134	1,033
13	Індекс рентабельності продажу (за прибутком від реалізації)	1	0,857	0,498	1,130	1,127	0,885
14	Індекс рентабельності продажу (за чистим прибутком)	1	0,850	0,153	2,455	1,000	0,796
15	Індекс оборотності дебіторської заборгованості	1	1,090	0,791	1,060	1,000	0,982
16	Індекс оборотності кредиторської заборгованості	1	1,142	0,929	1,132	1,000	1,037
Загальний індекс комерційної стійкості							0,938

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.26 видно, що індекси техніко-технологічної та комерційної складових розвитку відповідають стабільному стійкому зростанню ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2024 роки (показник більше 0,9), а за складовою кадрового забезпечення показник дорівнюється 0,89, що теж можна враховувати за стабільний стійкий розвиток. Таким чином інтегральний показник розвитку підприємства

$$I_{cp} = \frac{0,95 + 1,125 + 0,973 + 0,895 + 0,915 + 0,831 + 0,864 + 0,795 + 1,044 + 0,952 + 0,878 + 1,033 + 0,885 + 0,796 + 0,982 + 1,037}{16} = 0,935$$

Загальний індекс стійкого зростання ТДВ «ЯНТАРНІЙ» за 2020 – 2024 роки складу 0,935. Отже, при врахуванні запропонованих рекомендації підприємство забезпечить собі стабільно стійкий стан розвитку.

Вважаємо також доцільним переглянути місце ТДВ «ЯНТАРНІЙ» серед найближчих конкурентів, шляхом корегування багатокутника кредитоспроможності. Розрахунок удосконалених показників оцінки кредитоспроможності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» дозволив збільшити його рейтинг до 3,695 балів, значно наближує його до безумовного лідеру (рис. 2.11).

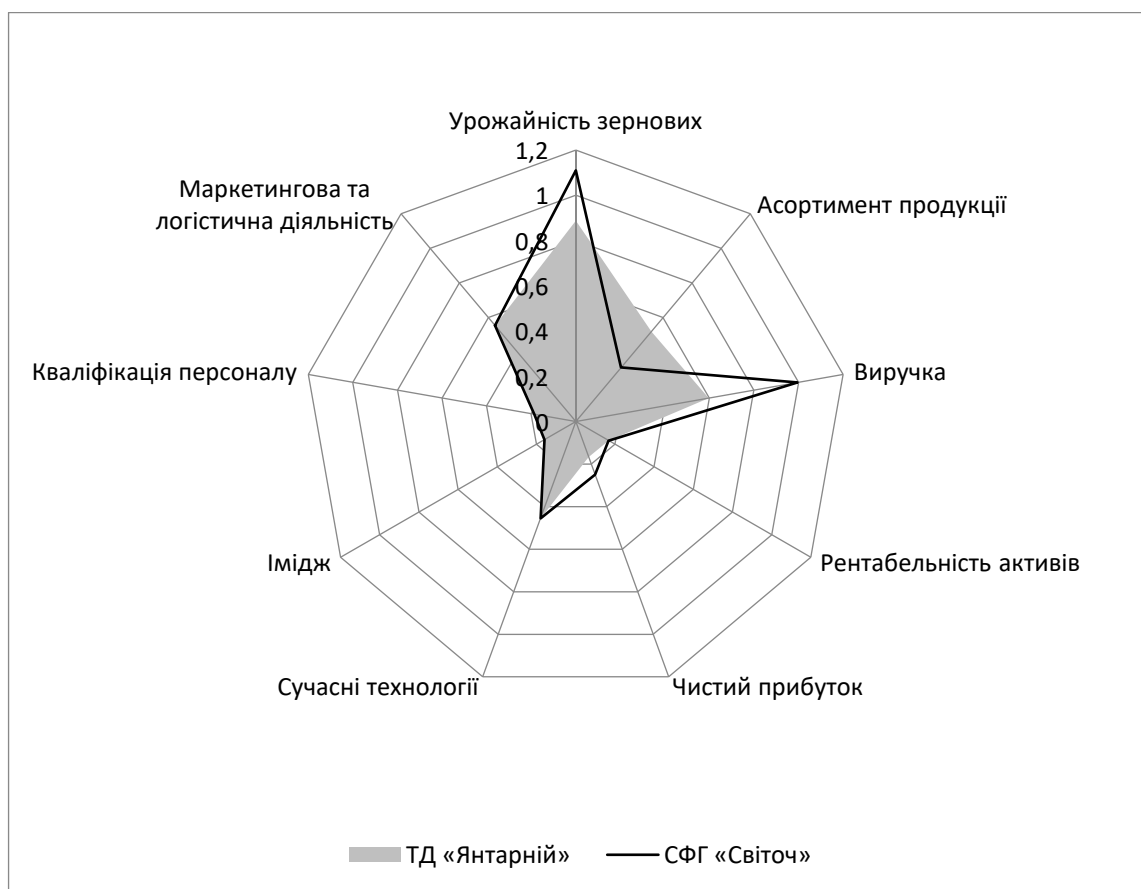


Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ТД «Янтарний» з урахуванням заходів по удосконаленню управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

З другого розділу можна зробити наступні висновки:

1. Україна має розвинений продовольчий комплекс, який навіть в умовах війни демонструє високу стійкість та адаптивність до ризиків воєнного часу.

2. Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство – ТДВ «ЯНТАРНІЙ». PEST-аналіз макросередовища ТДВ «ЯНТАРНІЙ» свідчить, що бізнес-середовище підприємства загалом має негативний характер впливу на його функціонування. Найбільшу загрозу складають економічні та політичні фактори. Нівелюють негативний вплив соціальні та технологічні фактори. На основі SWOT-аналізу виділені певні можливості для ТДВ «ЯНТАРНІЙ».

3. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства було обрано 3 представника агробізнесу з однаковими умовами функціонування як у ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Результати оцінки показали, що безумовним лідером в групі досліджуваних підприємств є СФГ «Світоч», на другому місці знаходиться ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Він поступається лідеру в урожайності зернових культур, в сучасних технологіях та маркетинговій діяльності.

4. Для оцінки забезпечення стійкого розвитку на ТДВ «ЯНТАРНІЙ» були розраховані приватні та загальний індекс стійкого розвитку підприємства за 2020 – 2023 роки. Загальний індекс свідчить про нестабільно стійкий стан підприємства. Рекомендовано, при управлінні розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» дотримуватися стратегії проникнення ринку – збільшення ринкової частки на ринку за допомогою активного просування підприємства, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що реалізує високоякісну продукцію.

5. Для досягнення зазначених цілей рекомендовано здійснити низку заходів, в результаті реалізації яких ТДВ «ЯНТАРНІЙ» зможе підвищити виручку від реалізації майже на 4 млн. грн. Разом зі зростанням виручки зросте чистий прибуток ТДВ «ЯНТАРНІЙ», рівень впровадження технологій на підприємстві та його імідж.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Розвиток підприємства трактується як складний процес, який розпочинається з моменту створення підприємства та розглядається з позиції досягнення стратегічних цілей, і його спрямовано на покращення, або отримання нових якостей, що посилює потенціал та стійкість підприємства. Сутність управління розвитком підприємства розглядається як цілеспрямована управлінська дія суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єктом управління виступають керівники та співробітники, які очолюють підрозділи підприємств. Об'єктом управління є поєднання всіх елементів виробництва. Управління розвитком підприємства базується на наступних принципах: структуризації, деталізації, комплексності, інтегрованості, оптимальності, економності, гнучкості, альтернативності, об'єктивності, безперервності.

2. У економічній літературі існує багато спроб щодо формування концепції розвитку підприємств. На нашу думку, найбільш ефективним та доцільним для вирішення проблем стратегічного управління розвитком підприємства є застосування сучасних концепцій управління, заснованих на використанні процесного, системного, комплексного, стратегічного, та інноваційного підходів. Саме ці методологічні підходи виступають основою для формування раціональних та практичних моделей у сучасному управлінні розвитком промислових підприємств. Вони націлені на досягнення як поточних цілей, так і стратегічної мети розвитку підприємства.

3. Методикою оцінки управління розвитком підприємства вважається сукупність особливих прийомів, конкретних процедур, розрахунків, математичних моделей, зіставлень, застосовуваних для обґрунтування думки про рівень даного управління. Для оцінки рівня управління розвитком підприємств існує ряд методів, що класифікуються за окремими напрямками: інноваційної діяльності; прийняття рішень; відображення кінцевих

результатів; виявлення думок; за маркетинговим напрямком; за рівнем розвитку підприємства; управління; економічного дослідження; оцінки персоналу; рівнем виникнення ризиків; формування інформаційної бази; способом виникнення; можливістю розроблення управлінських рішень; оптимізації витрат. Більшість з наведених методів може бути застосована для оцінки інноваційного управління розвитком підприємства, але жоден не може бути використаний окремо, без доповнень та змін.

4. Для дослідження управління розвитком підприємства нами було обрано ТДВ «ЯНТАРНІЙ», яке є виробником сільськогосподарської продукції. Україна має розвинений продовольчий комплекс, який навіть в умовах війни на протязі 2023 року український аграрний сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність до ризиків воєнного часу.

5. В рамках дослідження зовнішнього середовища ТДВ «ЯНТАРНІЙ» було проведено PEST-аналіз його макросередовища підприємства. Аналіз свідчить, що бізнес-середовище підприємства загалом має негативний характер впливу на його функціонування. Найбільшу загрозу складають економічні та політичні фактори. Нівелюють негативний вплив соціальні та технологічні фактори.

6. На основі SWOT-аналізу виділені певні можливості для ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Це вихід на новий ринок шляхом розширення асортименту продукції за рахунок залучення інноваційних технологій.

7. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою побудови карти стратегічних груп, було обрано 3 представника агробізнесу з однаковими умовами функціонування як у ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Результати оцінки показали, що безумовним лідером в групі досліджуваних підприємств є СФГ «Світоч», на другому місці знаходиться ТДВ «ЯНТАРНІЙ». Він поступається лідеру в урожайності зернових культур, в сучасних технологіях та маркетинговій діяльності.

8. Побудована матриця БКГ по ТДВ «ЯНТАРНІЙ» показала, що підприємство має два види продукції з поля "дійних корів" (вирощування

пшениці та кукурудзи) та з квадранту "зірки" (плодово-ягідна продукція та вирощування овець), що дає можливість отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток в перспективі. До квадранту "Собаки" входять: вирощування рапсу, соняшнику та ячменю.

9. Для оцінки забезпечення стійкого розвитку на ТДВ «ЯНТАРНІЙ» були розраховані приватні та загальний індекс стійкого розвитку підприємства за 2020 – 2023 роки. Загальний індекс свідчить про нестабільно стійкий стан підприємства.

10. Рекомендовано, при управлінні розвитком ТДВ «ЯНТАРНІЙ» дотримуватися стратегії проникнення на ринок – збільшення частки на ринку за допомогою активного просування продукції підприємства, формування іміджу успішної, стабільної компанії, що реалізує високоякісну продукцію. Конкурентна стратегія – фокусування. У межах цієї стратегії ТДВ «ЯНТАРНІЙ» збільшуватиме ринкову частку, переважно використовуючи маркетингову стратегію, яка дозволить виявити нові конкурентні переваги.

11. Для досягнення зазначених цілей рекомендуємо здійснити низку заходів: змінити структуру продуктового портфеля підприємства; підвищити урожайність зернових культур, запровадивши новітні технології вирощування пшениці та ячменю; збільшити експорт продукції; для підвищення іміджу ТДВ «ЯНТАРНІЙ» доцільно розробити функціональний сайт підприємства та запровадити рекламу через соціальні мережі.

12. Впровадження запропонованих заходів на ТДВ «ЯНТАРНІЙ» дозволить підвищити виручку від реалізації майже на 4 млн. грн. Разом зі зростанням виручки зросте чистий прибуток ТДВ «ЯНТАРНІЙ», рівень впровадження технологій на підприємстві та його імідж. Розрахунок удосконалених показників оцінки кредитоспроможності ТДВ «ЯНТАРНІЙ» дозволив збільшити його рейтинг до 3,695 балів, що значно наближує його до безумовного лідеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33
2. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127
3. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с
4. Василенко В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник –2-ге вид., випр. і доп. К.: ЦУЛ, 2005. 501 с.
5. Погорєлов Ю. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К., 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30–34
6. Надтока Т. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління . Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально- економічних систем: монографія. за заг. ред. О. Мартякової. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564–569.
7. Чухрай Н.І. та Прийми Л.В. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 18. Частина 2. С. 74 -77
8. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6. С. 69 – 78
9. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
10. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55> (дата звернення 22.03.2024)
11. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с

12. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с
13. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
14. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214 – 226
15. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. випуск № 6(74). С. 71 – 83
16. Бочко О. Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 258 - 261
17. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102
18. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). С. 107 - 115
19. Коваленко Н.В. Ефективне управління розвитком промислових підприємств: концептуальні засади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 38. С. 23 - 35
20. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. 2020. №7. С. 278 -287
21. Афанасьєв Н. В., Рогожин В.Д., Рудик В.І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с
22. Єремейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2003. №. 1. Харків: ХДЕУ. С. 74 – 76

23. Матішак Ю. І. Характеристика поняття розвиток підприємства та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2015. № 3 (223). С. 102 - - 112.
24. Давидова О.Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 289 – 297
25. Дунда С.П. Методики оцінки розвитку підприємств URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3415127-92d9-4af6-ab48-ff5ef0csee68/content> (дата звернення 09.05.2024)
26. Пилипенко С.М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Мукачівський державний університет*. 2017. Випуск №9. С. 582 - 587
27. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників. URL: <http://www.confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/Stattya-Kucherenko.pdf> (дата звернення 09.05.2024)
28. YouControl. Офіційний сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 09.05.2024)
29. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листоп. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (дата звернення 09.05.2024)
30. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. №66. С. 87 - 92
31. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 09.05.2024)
32. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення 09.05.2024)

33. Пріб К.А. Управління розвитком підприємств аграрної сфери в умовах економічної нестабільності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 2. С. 666 - 669
34. Бондаренко Л. М., Ярковий О. В. PEST-аналіз як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар-ї науково-практ. конф., 16 – 17 лист. 2017 р.– Х.: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. – С. 91-94
35. Костенюк Ю., Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С 199 – 208
36. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. URL: <http://surl.li/mpnsn> (дата звернення 09.05.2024)
37. Tripoli. Офіційний сайт. URL: <https://tripoli.land/> (дата звернення 09.05.2024)
38. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2015. 320 с.
39. Ротарь Т.С., Васпур Г.Н. Стійкий розвиток підприємства: сутність і методика розрахунку інтегрального індексу стійкого розвитку підприємства. *Економіка, статистика та інформатика*. 2015. №4. С. 149 - 153
40. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 36. С. 75–81. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13> (дата звернення 09.05.2024)
41. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/mpnin> (дата звернення 09.05.2024)

42. Кадирус Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ел. наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення 09.05.2024)
43. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33–38.
44. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 320–327.
45. Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 2. С. 62-70.
46. Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Куляша Н. Ю., Куляша О. Ю. Розвиток агробізнесу в Україні: аналіз, оцінка та аудит. *БізнесІнформ*. 2020. №9. С.136 - 146
47. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення 09.05.2024)
48. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення 09.05.2024)
49. Міністерство аграрної політики України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення 09.05.2024)
50. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 09.05.2024)
51. Центр Разумкова. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> (дата звернення 09.05.2024)

ДОДАТКИ