

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Олександр КОШИК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****КОШИКУ Олександр Олександровичу**

1.Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

2.Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Побережне», відкрита фінансова звітність, статистичні дані, статут підприємства, штатний розпис, навчальні та дослідницькі роботи з проблем управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) узагальнення теоретичних засад управління аграрним підприємством в умовах ресурсних обмежень; 2) аналіз поточного стану економічного розвитку та системи менеджменту ТОВ «Побережне»; 3) оцінювання доступних ресурсів та визначення їхнього впливу на функціонування підприємства; 4) вироблення стратегій та методів оптимального використання наявних ресурсів та пошук додаткових джерел для компенсації обмежень; 5) обґрунтування конкретних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства з урахуванням ресурсних обмежень; 6) розробка плану впровадження запропонованих стратегій і оцінка їхньої ефективності через прогнозування показників результативності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Проектування стратегічних управлінських рішень для ТОВ «Побережне» засобами SWOT-аналізу.

2. Дерево цілей та завдань стосовно управління маркетинговою діяльністю.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Олександр КОШИК

ЗМІСТ**ВСТУП**

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ**ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

8

1.1. Обмеженість ресурсів як складова господарської діяльності 8

1.2. Сутність та особливості управління підприємством в сучасних умовах
121.3. Стратегічне та маркетингове управління підприємницькою діяльністю
16**РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В****ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»**

20

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 20

2.2. Особливості організації менеджменту та формування структури
управління у ТОВ «Побережне» 31**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В СЕРЕДОВИЩІ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ** 373.1. Проектування стратегічних управлінських рішень ТОВ «Побережне»
37

3.2. Управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням цінових коливань та витрат на зберігання аграрної продукції
44

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
59

ДОДАТКИ
63

ВСТУП

Актуальність теми. У світлі сучасних геополітичних та економічних викликів, які часто супроводжуються загостренням конфліктів та навіть воєнного стану, актуальність удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень стає надзвичайно важливою. Воєнний стан, а також кризові ситуації, що супроводжують його, мають значний вплив на всі сфери економіки, зокрема на аграрний сектор.

Під час воєнного стану аграрні підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, які суттєво обмежують їхню діяльність. Ці виклики включають перешкоди у вільному русі товарів і людей, втрату доступу до ринків збуту, погіршення умов для отримання кредитів та інвестицій, зниження доступності ресурсів, включаючи працю та матеріали, і загрозу для безпеки працівників та обладнання.

У таких умовах необхідно шукати ефективні стратегії управління, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та максимізацію ресурсів. Перш за все, це включає ретельне планування виробництва, оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та зменшення залежності від імпорту.

Також важливою є розробка та впровадження інноваційних технологій, які дозволяють підвищити продуктивність та зменшити витрати.

Крім того, важливо мати чітку стратегію управління ризиками, що включає в себе заходи з забезпечення безпеки працівників та майна, а також резервування ресурсів та виробничих потужностей для забезпечення стійкості в умовах невизначеності.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень під час воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням, яке вимагає комплексного підходу та інноваційних рішень. Однак ефективне управління та гнучкість у прийнятті рішень можуть допомогти аграрним підприємствам успішно протистояти викликам, які виникають у періоди кризи та небезпеки [18, 39].

Мета цієї роботи полягає в тому, щоб розробити інноваційні рішення та рекомендації для управління аграрним підприємством з урахуванням обмеженості ресурсів, що сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності.

Предметом дослідження в цьому випадку є система менеджменту аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень. Дослідження спрямоване на аналіз ефективності цієї системи, виявлення проблемних аспектів, ресурсних обмежень та можливостей для їх вирішення та оптимізації.

Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «Побережне Вінницького району Вінницької області. Дослідження спрямоване на вивчення його системи менеджменту та ресурсних обмежень, з якими воно зіштовхується. Аграрне підприємство є основним об'єктом у цьому дослідженні, оскільки воно є предметом аналізу та дослідження у зв'язку зі своєю діяльністю та специфікою управління.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі основними завданнями, що мають бути вирішені, стали:

- узагальнення теоретичних засад управління аграрним підприємством в умовах ресурсних обмежень;

- аналіз поточного стану економічного розвитку та системи менеджменту ТОВ «Побережне», що передбачає проведення детального огляду і аналізу ефективності існуючої системи управління на аграрному підприємстві;
- оцінювання доступних ресурсів та визначення їхнього впливу на функціонування підприємства;
- вироблення стратегій та методів оптимального використання наявних ресурсів та пошук додаткових джерел для компенсації обмежень;
- обґрунтування конкретних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства з урахуванням ресурсних обмежень;
- розробка плану впровадження запропонованих стратегій і оцінка їхньої ефективності через прогнозування показників результативності;
- вивчення можливостей подальшого розвитку та вдосконалення системи менеджменту на аграрному підприємстві з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вирішення цих завдань дозволить покращити ефективність управління аграрним підприємством в умовах обмежених ресурсів та забезпечити його стійкий розвиток.

Методи дослідження. У ході досліджень, в залежності від поставлених цілей, використовувалися наступні наукові методи: узагальнення концепцій; системний аналіз, прогнозування, SWOT-аналіз та інші.

Інформаційна базаю бакалаврської роботи є річні звіти ТОВ «Побережне», відкрита фінансова звітність, статистичні дані, статут підприємства, штатний розпис, навчальні та дослідницькі роботи з проблем управління тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

1.1. Обмеженість ресурсів як складова господарської діяльності

Обмеженість ресурсів на підприємстві є однією з фундаментальних складових господарської діяльності, яка постійно впливає на стратегії та процеси управління. Ця проблема виникає з того, що підприємство завжди має обмежені ресурси, такі як фінансові кошти, людські ресурси, сировинні матеріали, обладнання та час. Обмеженість цих ресурсів може стати перешкодою для досягнення поставлених цілей та реалізації стратегій розвитку. Однією з основних проблем, пов'язаних з обмеженістю ресурсів, є потреба в їхньому ефективному розподілі та використанні. Уміло вирішення цієї проблеми вимагає від керівництва підприємства стратегічного планування та прийняття рішень, спрямованих на максимізацію використання наявних ресурсів. Це означає, що керівники повинні бути здатними приймати рішення про те, як розподілити ресурси між різними проектами, виробничими лініями чи функціональними відділами підприємства [18, 28, 32].

Крім того, обмеженість ресурсів також вимагає від підприємства пошуку та впровадження ефективних стратегій та технологій. Наприклад, застосування новітніх технологій може допомогти зменшити витрати на виробництво та оптимізувати використання ресурсів, що стане ключовим чинником у боротьбі з обмеженістю ресурсів. Обмеженість ресурсів підприємства також може послужити стимулом до розвитку творчих та інноваційних підходів до вирішення проблем. Конкурентна боротьба та необхідність досягнення ефективності можуть спонукати підприємство до пошуку нових шляхів використання ресурсів, а також до розробки та впровадження новаторських продуктів і послуг.

Отже, обмеженість ресурсів підприємства є важливою проблемою, яка вимагає уважного управління та постійного пошуку ефективних рішень. Шляхом раціонального використання наявних ресурсів та розвитку інноваційних стратегій підприємство може досягти стабільності та успіху навіть у умовах обмеженості.

Обмеженість ресурсів підприємства постає як виклик, який потребує системного та досконалого підходу до управління. Одним із ключових аспектів є розробка ефективної стратегії управління ресурсами, яка базується на збалансованому підході до використання доступних можливостей. Стратегії управління ресурсами можуть включати в себе впровадження системи ефективного контролю над витратами, пошук альтернативних джерел ресурсів, розвиток програм збереження енергії та водних ресурсів, а також пошук інноваційних методів управління та виробництва [1, 12, 39] .

Додатково, важливою складовою ефективного управління ресурсами є постійний моніторинг та аналіз їх використання. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від планів та приймати необхідні корективні заходи. Крім того, управління ресурсами також включає в себе розвиток людських ресурсів, що є важливим елементом будь-якої успішної стратегії. Забезпечення належного навчання та розвитку персоналу дозволяє підвищити ефективність використання робочої сили та сприяє створенню корпоративної культури,

спрямованої на ефективне використання ресурсів.

Тому обмеженість ресурсів на підприємстві, водночас, може бути як викликом, так і стимулом до розвитку та удосконалення. Вирішення цієї проблеми вимагає від керівництва підприємства системного підходу та впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку.

Зокрема, однією зі стратегій вирішення проблеми обмеженості ресурсів може бути реалізація програми постійного підвищення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Це може включати в себе впровадження нових технологій, які зменшують витрати ресурсів, вдосконалення логістичних процесів для зменшення втрат та оптимізації постачання сировини та матеріалів. Крім того, стратегія диверсифікації може допомогти зменшити ризики, пов'язані з обмеженістю певних ресурсів. Розширення асортименту продукції або пошук альтернативних джерел сировини може стати ефективним способом зменшення залежності від конкретних ресурсів та ринків.

До того ж важливо встановити чіткі пріоритети щодо використання ресурсів та враховувати їх у стратегічному плануванні. Це дозволить підприємству керувати ресурсами з максимальною ефективністю та спрямувати їх на найбільш важливі напрямки діяльності [2, 17, 35, 42].

Загалом обмеженість ресурсів може бути не лише викликом, але й стимулом для розвитку та удосконалення підприємства. Шляхом раціонального використання наявних ресурсів, розробки ефективних стратегій та постійного пошуку інноваційних рішень підприємство може досягти успіху та стати конкурентоспроможним у своїй галузі.

Програми постійного підвищення ефективності та оптимізації виробничих процесів стають ключовим інструментом для сучасних підприємств у досягненні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку. Ці програми орієнтовані на постійне удосконалення робочих методів, процедур та технологій з метою забезпечення оптимального використання ресурсів та підвищення якості продукції або послуг.

Перш за все, програми постійного підвищення ефективності базуються на принципах постійного вдосконалення (continuous improvement) або Kaizen. Цей підхід передбачає, що навіть найбільш ефективні процеси можуть бути покращені, і ніколи не настає момент, коли досягнутий результат може бути вважаний за остаточний. Тому важливою частиною таких програм є створення культури постійного вдосконалення всередині організації, де кожен працівник активно вносить свої ідеї та спостереження щодо оптимізації процесів.

Друга складова програм постійного підвищення ефективності - це використання передових методів управління, таких як Lean Manufacturing, Six Sigma, або Theory of Constraints. Ці методи дозволяють ідентифікувати та усувати зайві витрати, запобігати виникненню дефектів, а також визначати та усувати обмеження, які перешкоджають досягненню максимальної продуктивності. Впровадження таких методів дозволяє зменшити втрати та підвищити якість продукції або послуг.

Крім того, у рамках програм оптимізації виробничих процесів використовуються сучасні інформаційні технології, такі як системи автоматизації виробництва, інтернет речей, аналітика даних тощо. Ці технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для вдосконалення процесів, швидко реагувати на зміни та підвищувати продуктивність виробництва [10, 24, 37].

Отже, програми постійного підвищення ефективності та оптимізації виробничих процесів є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Вони дозволяють підприємствам не лише зменшувати витрати та підвищувати якість продукції або послуг, але й підвищувати їхню конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів та стабільність виробничих процесів. Реалізація таких програм вимагає від підприємства постійного зосередження на пошуку нових можливостей для покращення, відкритості до інновацій та готовності до змін. В результаті впровадження програм підвищення ефективності підприємства може досягти

більшої продуктивності, витратної ефективності та якісного росту, що сприяє його успішному функціонуванню та розвитку в динамічному світі сучасного бізнесу.

У світлі цього, важливою є постійне прагнення до удосконалення та застосування передових підходів у сфері виробництва та управління. Програми підвищення ефективності стають ключовим чинником для досягнення цієї мети, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до змін у виробничому середовищі. Таким чином, реалізація таких програм є не лише важливим кроком для індивідуального підприємства, але й важливим чинником для забезпечення ефективної та стійкої економічної діяльності в цілому [43].

1.2. Сутність та особливості управління підприємством в сучасних умовах

Управління підприємством в сучасних умовах відіграє ключову роль у досягненні успіху та стійкого розвитку в умовах постійної зміни та конкуренції. Сутність цього процесу полягає у вирішенні різноманітних завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, задоволення потреб ринку та забезпечення стійкого фінансового стану. Особливості управління підприємством в сучасних умовах включають в себе розмаїття методів та інструментів, а також постійну необхідність адаптації до нових технологій та вимог ринку.

Однією з основних сутностей управління підприємством є забезпечення ефективного використання ресурсів. Успішне підприємство повинно максимізувати використання своїх людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення максимальної продуктивності та ефективності. Це вимагає від керівництва підприємства розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, а також уміння приймати стратегічні та тактичні рішення для оптимізації використання ресурсів [7, 13,

36].

Ще однією сутністю управління є стратегічне планування. В сучасних умовах конкуренції та швидкої зміни ринкових умов, підприємствам необхідно мати чітку стратегію, яка визначає їхню місію, цілі та способи досягнення успіху. Стратегічне планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, розробляти інноваційні підходи та ефективно конкурувати на ринку. Однією з особливостей управління підприємством в сучасних умовах є також використання інформаційних технологій та аналітики даних. Завдяки цим інструментам підприємства можуть збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги інформації для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування тенденцій та виявлення можливостей для розвитку.

Крім того, важливим аспектом сучасного управління є зосередження на розвитку людських ресурсів. Співпраця з кваліфікованим та мотивованим персоналом є ключовим для досягнення успіху. Отже, підприємства мають активно інвестувати у навчання та розвиток свого персоналу, а також створювати сприятливу організаційну культуру, що сприяє мотивації та ефективності працівників.

У сучасному світі, де конкуренція та зміни є постійною реальністю, ефективно управління підприємством є вирішальним фактором для його успіху та стійкості. Це вимагає від керівництва підприємства гнучкості, інноваційності та готовності до постійного вдосконалення, щоб успішно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та забезпечити конкурентоспроможність свого підприємства. Сучасні умови вимагають від керівництва активного впровадження новаторських стратегій, зосередження на вдосконаленні бізнес-процесів та постійному відстеженні тенденцій у галузі [3, 19, 30].

Для ефективного управління підприємством в сучасних умовах важливо мати чітку візію та стратегію розвитку, які відображають цілі та цінності компанії. Також необхідно мати гнучкість та швидкість реакції на зміни, що відбуваються на ринку та в галузі, а також використовувати передові технології та інноваційні підходи для досягнення конкурентної переваги.

Крім того, успішне управління підприємством включає в себе ефективне управління фінансами, ресурсами та процесами, а також розвиток та утримання високопрофесійного персоналу. Також важливо мати систему моніторингу та оцінки результатів діяльності підприємства для постійного вдосконалення та оптимізації стратегій.

Отже, сучасне управління підприємством вимагає від керівництва комплексного підходу, активного використання новітніх технологій та інструментів, а також постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Лише такі підходи дозволять підприємствам досягати успіху та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах ринкової економіки.

Сучасне підприємство опиняється перед викликом ресурсних обмежень, що може виникати з різних причин, включаючи економічні обставини, екологічні та соціальні фактори, а також глобальні та локальні кризи. У таких умовах важливим стає раціональне та ефективне управління ресурсами, щоб забезпечити сталість функціонування та конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління підприємством в умовах ресурсних обмежень [29]

Система управління підприємством в умовах ресурсних обмежень вимагає комплексного підходу та ретельного аналізу всіх аспектів діяльності. Основні принципи такої системи включають в себе ефективне використання наявних ресурсів, раціональне планування та контроль витрат, пошук альтернативних джерел та методів, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Перш за все, важливо здійснювати детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, включаючи ресурси, ринкові умови, конкурентну ситуацію та законодавство. На основі цього аналізу виробляються стратегії та тактики управління, спрямовані на

максимізацію використання ресурсів та мінімізацію витрат.

Другим важливим аспектом системи управління підприємством в умовах ресурсних обмежень є пошук альтернативних джерел та методів. Це може включати в себе перегляд постачальників, пошук нових технологій, розробку енергоефективних процесів, а також зменшення відходів та використання вторинних ресурсів.

Крім того, важливим елементом системи управління є постійне вдосконалення бізнес-процесів. Це може включати в себе автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів, впровадження ефективних систем управління якістю та стандартами, а також розвиток кадрового потенціалу та культури підприємства [5, 29, 33].

Отже, система управління підприємством в умовах ресурсних обмежень є складним і багатограним процесом, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін. Ефективне управління ресурсами дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до складних умов, але й стати конкурентоспроможними та стійкими у довгостроковій перспективі.

Для досягнення успіху в умовах ресурсних обмежень важливою є інноваційність та гнучкість підприємства. Інновації дозволяють знаходити нові способи вирішення проблем та використання ресурсів більш ефективно. Підприємства повинні стимулювати творчість серед своїх працівників та активно шукати новаторські рішення. Гнучкість же дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та оперативно переглядати свої стратегії та процеси. Система управління підприємством в умовах ресурсних обмежень вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Важливою є гнучкість, інноваційність та спроможність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Ефективне управління ресурсами та стратегічне планування допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними навіть у складних умовах [6, 15, 31].

1.3. Стратегічне та маркетингове управління підприємницькою

діяльністю

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю є важливим елементом успішної бізнес-стратегії, оскільки воно дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й активно використовувати можливості для розвитку та досягнення конкурентної переваги. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю базується на ретельному аналізі ринку, конкурентного середовища та власних ресурсів підприємства, а також розробці цілеспрямованих стратегій та тактик, спрямованих на досягнення поставлених мет.

Однією з ключових складових стратегічного управління підприємницькою діяльністю є розробка місії та визначення стратегічних цілей. Місія визначає основну суть та цінності підприємства, відображаючи його підприємницьку ідею та прагнення. Стратегічні цілі, у свою чергу, встановлюють конкретні напрямки розвитку та досягнення успіху в майбутньому, що визначається з урахуванням місії, потреб ринку та ресурсів підприємства [12, 27, 42].

Другою важливою складовою є аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку ринкових та конкурентних умов, аналіз тенденцій розвитку галузі та виявлення можливостей та загроз. Цей аналіз допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги та недоліки, а також виявити нові ринкові можливості, які можуть бути використані для забезпечення успіху та розвитку.

Третьою складовою є аналіз внутрішнього середовища підприємства, що включає в себе оцінку його ресурсів, потенціалу та конкурентоспроможності. Цей аналіз дозволяє підприємству розуміти свої сильні та слабкі сторони, виявляти можливості для оптимізації та підвищення ефективності внутрішніх процесів та ресурсів. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляються стратегії та тактики розвитку, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці стратегії можуть включати в

себе розширення асортименту продукції, відкриття нових ринків збуту, зменшення витрат чи підвищення якості продукції [8, 18, 38].

Отже, стратегічне управління підприємницькою діяльністю є важливим інструментом для досягнення успіху та стійкого розвитку бізнесу. Воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі, ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати ризики. Крім того, стратегічне управління підприємницькою діяльністю сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку та забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі. Важливим етапом у стратегічному управлінні є імплементація стратегій та контроль їх виконання. Підприємство повинне мати чіткі механізми впровадження стратегій, визначення відповідальних осіб та контролю за досягненням стратегічних цілей. Це дозволяє підприємству ефективно керувати своїми ресурсами та діяльністю, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та максимізацію результатів.

Тому стратегічне управління підприємницькою діяльністю є важливим компонентом успішного бізнесу, оскільки воно дозволяє підприємствам виявляти та використовувати нові можливості, ефективно управляти ресурсами та досягати конкурентної переваги на ринку. Це вимагає систематичного аналізу, стратегічного мислення та впровадження чітких механізмів контролю за виконанням стратегій. Розуміння та впровадження принципів стратегічного управління допомагає підприємствам забезпечити стабільний та успішний розвиток у сучасному бізнес-середовищі [4, 29, 36].

Маркетингове управління є важливою складовою успішної підприємницької діяльності, оскільки воно дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з ринком, вивчати потреби та вимоги споживачів, а також створювати та просувати продукти або послуги на ринку. Маркетингове управління охоплює різноманітні аспекти, від розробки стратегії маркетингу до впровадження конкретних маркетингових заходів. Однією з ключових складових маркетингового управління є дослідження ринку та аналіз споживчої поведінки. Це включає в себе вивчення потреб та бажань цільової аудиторії,

оцінку конкурентної ситуації та виявлення можливостей для розвитку. На основі цього аналізу розробляється стратегія маркетингу, яка визначає напрямки діяльності підприємства на ринку [12, 24, 37, 42].

Ще однією важливою складовою маркетингового управління є формування продукту або послуги, що відповідає потребам та очікуванням споживачів. Це включає в себе розробку продукту, його упаковку, брендування та інші аспекти, спрямовані на створення цінності для споживача. Крім того, маркетингове управління передбачає розробку ціноутворення, рекламних кампаній та стратегій продажу для ефективного просування продукту на ринку. Окрім того, важливим аспектом маркетингового управління є взаємодія зі споживачами та підтримка взаємовідносин з ними. Це включає в себе обслуговування клієнтів, вирішення їхніх проблем та запитань, а також залучення їх до участі в програмах лояльності та акціях.

У сучасному світі маркетингове управління також включає в себе використання цифрових технологій та онлайн-каналів комунікації для просування продуктів та послуг на ринку. Інтернет та соціальні мережі надають підприємствам можливість зв'язку зі споживачами у реальному часі, а також здійснення таргетованих рекламних кампаній та збору аналітики для покращення стратегій маркетингу [19, 40, 42].

Отже, маркетингове управління є важливим інструментом для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, оскільки воно дозволяє їм ефективно взаємодіяти з ринком, створювати цінні пропозиції для споживачів та досягати успіху на ринку. Чітке формулювання стратегії маркетингу та її впровадження допомагає підприємствам забезпечити стабільний розвиток та конкурентну перевагу в умовах сучасної економіки.

Маркетингове управління, як і будь-який інший аспект управління підприємством, потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Далі, важливо вивчати нові тенденції у споживчому поведінці, технологічному розвитку та маркетингових стратегіях конкурентів. Також, треба надавати пріоритетний характер задачам,

що стосуються покращення якості обслуговування клієнтів та вироблення стратегій розвитку на основі збільшення сприйняття бренду підприємства на ринку [11, 22, 41, 43].

Крім того, маркетингове управління також передбачає постійний моніторинг результатів та аналіз ефективності маркетингових заходів. Це включає в себе збір та аналіз даних про продажі, взаємодію з клієнтами, ефективність рекламних кампаній та інші показники, що дозволяють оцінити результативність маркетингових зусиль та вчасно коригувати стратегії в разі необхідності [40, 41].

Важливим кроком до стимулювання підприємницької діяльності у сфері інновацій є проведення державної політики щодо підвищення мінімальної заробітної плати, що сприятиме збільшенню інвестування у власну справу, зміцненню купівельної спроможності та забезпеченню стійкого попиту. Існує потреба в удосконаленні оцінювання інтелектуальної праці та підвищення на цій основі заробітної плати у секторах освіти, науки та інновацій. Крім того, важливо визначити перспективні стратегічно важливі для держави наукові напрямки і забезпечити їх матеріально-технічною та інформаційною базою, логістикою, кадрами і гарантіями впровадження отриманих результатів. Особливої уваги з боку органів державної влади потребує створення повноцінної інноваційної інфраструктури підтримки підприємництва [6].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Побережне» зареєстроване у підприємство створене 16 лютого 2022 року. Управління господарством здійснюється Дегтяренком Сергієм Олександровичем.

Вінницька область є одним лідерів у вирощуванні зернових культур та олійних насіння. Поліпшені сорти, використання сучасних агротехнологій та введення інноваційних методів поліпшують врожайність та якість продукції. Сільські господарства виробляють пшеницю, кукурудзу, ячмінь, сою та соняшник, що сприяє забезпеченню внутрішнього ринку продовольством та експортному потенціалу країни.

Крім того, овочівництво та плодівництво також мають велике значення в аграрному комплексі області. Місцеві фермери вирощують та зберігають овочі, фрукти та ягоди відповідно до найвищих стандартів якості, що забезпечує їхню популярність на ринках як в Україні, так і за її межами.

Успіх сільського господарства Вінницької області залежить не лише від природних умов, але й від вміння місцевих аграріїв використовувати інноваційні технології та удосконалювати свої методи виробництва. Впровадження сучасних методів обробітку ґрунту, застосування агрохімікатів та використання сучасної сільськогосподарської техніки сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності області.

Загалом сільське господарство Вінницької області є важливою складовою української економіки, яке поєднує в собі багаторічні традиції з сучасними інноваціями. Завдяки цьому сектору область забезпечує не лише власне населення якісними продуктами харчування, але й забезпечує значний внесок у загальний аграрний виробництво України.

Основна діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Побережне» пов'язана з вирощуванням зернобобових та олійних культур (окрім рису). Це означає можливість використання площ під: пшеницею,

кукурудзою (на зерно), соргом, ячмінем, житом, вівсом, просом, гречкою, тритикалем, квасолею, нутом, сочевицею, люпином (солодким та гірким), горохом, соєю, арахісом, рициною, льоном, гірчицею, ріпаком, соняшником та іншими культурами.

На сьогоднішній день компанія продовжує вдосконалювати своє обладнання, намагається максимально автоматизувати всі виробничі процеси та покращити умови праці працівників, а також забезпечити підвищений рівень безпеки на підприємстві.

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Воно володіє поточними та іншими рахунками в банках, власною печаткою з назвою, а також власним балансом і необхідними печатками, його діяльність ґрунтується на принципах господарської діяльності.

Територія підприємства розташована в зоні помірно-засушливого клімату. Клімат у цій зоні характеризується теплом з невеликою кількістю опадів. У середньому щороку випадає 400-420 мм опадів. Літом випадають короткочасні дощі, які зволожують верхній шар ґрунту, однак рослини часто страждають від дефіциту вологи у ґрунті та повітряної засухи. Сукупна кількість опадів за вегетаційний період рослин становить приблизно 245 мм, а середня температура протягом цього періоду перевищує 10,0 °С і становить 3050-3150 мм. Вегетаційний період триває від 155 до 165 днів. Весняні заморозки спостерігаються у середньому до 19-25 квітня, а осінні – в середині жовтня. У цій зоні не буває стійкого снігового покриву. Часті зимові танення снігу призводять до пошкодження кореневої системи озимих культур і багаторічних трав. Рельєф у цій зоні характеризується малопрофільною рівниною.

Ґрунт у цій зоні представлений чорноземом звичайним, верхній шар якого містить 2,5% гумусу.

Важливо врахувати, що зміни в структурі земельних угідь можуть вплинути на ефективність виробництва та прибутковість аграрної компанії. Наприклад, розширення площі для сівби може збільшити обсяги виробництва,

але може також створити виклики, пов'язані з більшою потребою у ресурсах, управлінні ризиками та розробці нових ринків збуту. З іншого боку, зменшення площі під ріллею може вимагати пошуку нових способів використання землі або диверсифікації виробництва.

У світлі цих відомостей, ТОВ "Побережне" повинно продовжувати ретельно аналізувати та реагувати на зміни у структурі своїх земельних угідь. Важливо розробляти стратегії, спрямовані на оптимізацію використання землі, управління ризиками та забезпечення сталого розвитку. Це дозволить підприємству ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити своє місце на ринку сільськогосподарської продукції у майбутньому (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області

Показник	2019		2021		2023		2023 рік у % до 2019 року
	гектар	%	гектар	%	гектар	%	
Загальна земельна площа-всього	3790	100,0	3809	100,0	4380	100,0	115,51
Площі сільськогосподарських угідь	3790	100,0	3809	100,0	4380	100,0	115,51
Площа під ріллею	3772	99,58	3791	99,53	4224	96,48	111,95
Площа сівби	1998	52,75	3138	82,31	3202	73,15	160,27

Таблиця 2.1 надає інформацію про склад та структуру земельних угідь ТОВ "Побережне" протягом трьох років: 2019 (довоєнний рік), 2021 (довоєнний

рік) і 2023 (воєнний рік). Також вказано зміну площі земельних угідь у 2023 році у порівнянні з 2019 роком у відсотках. Загальна земельна площа: у 2019 році загальна площа складала 3790 гектарів; у 2021 році вона залишилася на рівні 3809 гектарів; у 2023 році площа збільшилася до 4380 гектарів, що становить 115,51% від площі у 2019 році.

Площа сільськогосподарських угідь була однаковою у 2019 і 2021 роках - 3790 гектарів. У 2023 році ця площа також збільшилася до 4380 гектарів, що є наслідком зростання загальної площі.

У 2019 і 2021 роках площа під ріллею майже однакова - 3772 та 3791 гектар відповідно. У 2023 році площа зменшилася до 4224 гектарів, проте це все ще більше, ніж у 2019 році, але менше, ніж у 2021 році.

Площа посіву значно зросла у 2021 році (3138 гектарів) порівняно з 2019 роком (1998 гектарів). Проте у 2023 році площа сівби зменшилася до 3202 гектарів, проте це все ще значно більше, ніж у 2019 році.

Згідно з даними, у 2023 році загальна земельна площа збільшилася на 15,51% порівняно з 2019 роком. Площа під ріллею також збільшилася на 11,95% у порівнянні з 2019 роком. Найбільш значне збільшення відбулося у площі під сівбою, де відсоткове збільшення становить 60,27% порівняно з 2019 роком.

Чинники, що впливають на зміни:

- зростання загальної земельної площі може бути наслідком розширення діяльності підприємства, придбання нових земельних ділянок або розширення виробничих потужностей;

- зменшення площі під ріллею може бути пов'язане з переорієнтацією на інші види сільськогосподарських культур або змінами в агротехніках;

- збільшення площі під сівбою може бути наслідком розширення або інтенсифікації вирощування певних культур, а також застосування нових технологій та методів обробітку ґрунту.

При цьому збільшення загальної площі та площі для сівби свідчить про розвиток підприємства та його потенційну конкурентоспроможність на ринку.

Однак збільшення площі посіву може також призвести до зниження різноманітності вирощуваних культур та збільшення ризику вразливості перед певними хворобами або погодними умовами. До того ж необхідно також враховувати екологічні аспекти розширення земельних ділянок та вплив на природне середовище.

Загальна тенденція показує збільшення загальної площі сільськогосподарських угідь протягом років, проте варто відзначити зміни в структурі використання земель, зокрема у зменшенні площі під ріллею та зміні площі під сівбою. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як вплив природних умов, аграрно-політичних рішень та ринкових тенденцій. В цілому, аналіз таблиці 2.1 вказує на динаміку змін у структурі та площі сільськогосподарських угідь підприємства. Ці дані можуть бути використані для подальшого планування виробничих процесів, розробки стратегій розвитку та вирішення потенційних проблемних питань.

Аграрний сектор є важливим складовим сучасної економіки, який відіграє критичну роль у забезпеченні харчової безпеки та економічного зростання. У цьому контексті стратегії спеціалізації та диверсифікації стають ключовими інструментами для досягнення успіху в аграрному бізнесі. Відповідно до цього, оптимальна стратегія для кожного аграрного підприємства буде залежати від його цілей, ресурсів, конкурентного середовища та зовнішніх факторів. Спеціалізація та диверсифікація можуть бути успішно використані як окремо, так і в комбінації, залежно від умов і потреб конкретного бізнесу. Важливо враховувати ці фактори при прийнятті стратегічних рішень щодо спеціалізації та диверсифікації. Крім того, успішне впровадження цих стратегій може вимагати постійного моніторингу ринкових умов, технологічних інновацій, а також змін у споживчих перевагах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень спеціалізації та диверсифікації аграрного бізнесу ТОВ «Побережне»

Показники	2019 рік		2021 рік		2023 рік		2023 в % до 2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Обсяги реалізації продукції рослинництва-всього	37709	100,0	49026	100,0	46580	100,0	123,5
Обсяги реалізації продукції зернових і зернобобових	15144	40,1	23693	48,4	18548	39,8	122,4
Обсяги реалізації кукурудзи на зерно	3581	9,5	3655	7,4	5879	12,6	164,2
Обсяги реалізації насіння соняшника	16602	44,1	18582	37,9	17895	38,4	107,8
Обсяги реалізації іншої продукції рослинництва	2382	6,3	3096	6,3	4258	9,1	178,7

Обсяги реалізації продукції рослинництва зросли з 37709 тис. грн у 2019 році до 46580 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку зростання обсягів виробництва та реалізації продукції компанією протягом цього періоду.

Спеціалізація ТОВ «Побережне» на продукції зернових і зернобобових культур спостерігається з року в рік. Вони становили 40,1% від загального обсягу реалізації продукції рослинництва у 2019 році та зросли до 48,4% у 2023 році. Це може вказувати на впевнену позицію підприємства на ринку зернових культур.

Хоча спеціалізація на зернових культурах лишається важливою, ТОВ «Побережне» також показує диверсифікацію свого портфоліо продукції. Збільшення обсягів реалізації кукурудзи на зерно з 3581 тис. грн у 2019 році до 5879 тис. грн у 2023 році та насіння соняшника з 16602 тис. грн у 2019 році до 17895 тис. грн у 2023 році свідчить про поступове розширення асортименту продукції.

Разом з цим, обсяги реалізації іншої продукції рослинництва також зросли з 2382 тис. грн у 2019 році до 4258 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про стратегічне управління ТОВ «Побережне», спрямоване на розширення географії та видів продукції. Тому аналіз таблиці 2.1 показує, що ТОВ "Побережне" демонструє успішний розвиток, збільшуючи обсяги реалізації продукції рослинництва та ефективно використовуючи стратегії спеціалізації та диверсифікації для зміцнення своєї позиції на ринку.

Помітне зростання обсягів реалізації продукції рослинництва може бути результатом не лише збільшення обсягів виробництва, але й підвищення цін на ринку. Якщо ціни зросли більше, ніж обсяги реалізації, це може свідчити про позитивні тенденції у ринковому середовищі. Підвищення обсягів реалізації продукції також може свідчити про підвищення ефективності виробництва. Якщо ТОВ «Побережне» змогло збільшити виробництво при тих самих або менших витратах, це може свідчити про оптимізацію процесів та впровадження більш ефективних технологій.

Хоча зростання обсягів реалізації є позитивним явищем, підприємство також повинне уважно стежити за ризиками та викликами, зокрема змінами в ринкових умовах, кліматичними умовами, ціновими коливаннями та іншими факторами, що можуть вплинути на її діяльність. Важливо, щоб ТОВ «Побережне» продовжувало здійснювати стратегічне планування своєї діяльності, враховуючи не лише поточні тенденції, але й можливі майбутні сценарії. Аналіз даних може допомогти у визначенні оптимальних стратегій розвитку та реагуванні на зміни в економічному середовищі.

Отже, аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити висновки щодо розвитку та ефективності аграрного бізнесу ТОВ "Побережне", а також виявити можливі напрямки подальшого розвитку та вдосконалення.

Сукупність засобів праці, яку можна визначити як об'єкти, що використовуються для виробництва товарів та послуг, грає важливу роль у сучасній економіці. Ці засоби, набуваючи економічну форму основних фондів,

стають ключовими елементами виробничого процесу та визначають рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень ефективності експлуатації основних виробничих фондів ТОВ «Побережне»

Індикатори ефективності	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Обсяг основних виробничих засобів, тис. грн.	35558	42263	63267	67696	65126	183,2
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	28013	29237	30768	30985	30064	107,4
Валовий дохід, тис. грн.	23514	6802	22493	32691	43875	186,6
Фондозабезпеченість, тис. грн. на гектар	4,63	5,55	8,32	8,22	7,45	158,8
Фондоозброєність, тис. грн. на особу	151,98	178,35	273,87	264,47	230,92	152,3
Рівень фондovіддачі, грн.	1,28	1,55	0,96	0,92	0,95	75,8
Рівень фондoємності, грн.	0,75	0,67	1,07	1,12	1,03	131,8

За п'ять років у ТОВ «Побережне» спостерігається значне зростання обсягу основних виробничих засобів на 183,2%. Це може свідчити про активну інвестиційну політику підприємства та його стратегічну спрямованість на розвиток виробничих потужностей.

Незважаючи на зростання обсягу виробничих засобів, валова продукція в постійних цінах зросла лише на 7,4% протягом періоду спостережень. У той же час валовий дохід збільшився майже удвічі, що може свідчити про підвищення ефективності управління ресурсами та збільшення рентабельності продукції.

Хоча значення фондозабезпеченості та фондоозброєності зросли протягом років, вони не зростали пропорційно обсягу виробничих засобів. Це

може свідчити про неефективне використання обладнання або про витрати на його підтримку, які зростають швидше, ніж обсяг виробництва.

Рівень фондівдачі показує, скільки грошей приносить кожен гривня, вкладена в основні виробничі фонди. Цей показник відносно низький і може свідчити про неефективне використання обладнання. Рівень фондоємності, який показує, скільки гривень вкладено в кожну гривню валового доходу, також знизився протягом років, що може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства. Рівень фондівдачі, який визначає ефективність використання основних виробничих фондів, показує відношення валової продукції до вартості цих фондів. Низьке значення рівня фондівдачі свідчить про неефективне використання ресурсів. У даному випадку, з 2019 по 2023 рік, рівень фондівдачі знизився на 24,2%, що може вказувати на нестабільність виробничого процесу або на недостатню продуктивність засобів праці.

Рівень фондоємності показує, скільки коштів вкладено в кожен гривню валового доходу. Високе значення цього показника свідчить про ефективне використання ресурсів для отримання прибутку. У даному випадку, з 2019 по 2023 рік, рівень фондоємності зроста на 31,8%, що може свідчити про підвищення ефективності використання виробничих фондів.

Фондозабезпеченість, вимірювана у гривнях на гектар, є показником ефективного використання земельних ресурсів. Зниження цього показника може свідчити про збільшення виробничих потужностей без відповідного зростання валової продукції. У даному випадку, з 2019 по 2023 рік, фондозабезпеченість зроста на 58,8%, що може вказувати на ефективність використання земельних ресурсів.

Фондоозброєність, вимірювана у гривнях на одну особу, вказує на рівень витрат на обладнання та техніку на працівника. Зниження цього показника може свідчити про погіршення умов праці або про недостатню інвестиційну

активність. У даному випадку, з 2019 по 2023 рік, фондоозброєність знизилася на 47,7%, що може вимагати уваги до питань стану техніки та умов праці.

Отже, з аналізу видно, що хоча обсяг виробничих засобів зростає, ефективність їхнього використання може варіюватися. Підприємство може звернутися до удосконалення процесів управління, підвищення продуктивності та оптимізації витрат для покращення його результативності.

Цей аналіз ТОВ «Побережне» показує, що виробничі фонди можуть бути використані ефективно або неефективно залежно від управлінських рішень та рівня технічної оснащеності. Для підвищення загальної ефективності може бути необхідно звернути увагу на оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості управління ресурсами, технічного оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. Додатково, важливо аналізувати ринкові умови та вимоги споживачів для визначення стратегій розвитку підприємства.

Зокрема, ТОВ «Побережне» може розглядати можливості для впровадження новітніх технологій, які дозволять оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність. Також важливо розглядати можливості для диверсифікації виробництва, що дозволить зменшити ризики та забезпечити стабільність умов діяльності. У цілому аналіз рівня ефективності експлуатації основних виробничих фондів надає важливу інформацію для прийняття управлінських рішень та розробки стратегій розвитку підприємства. Це дозволяє підприємствам пристосовуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи діяльність ТОВ "Побережне", можна зауважити, що компанія використовує різноманітні канали для збуту своєї продукції. З одного боку, вона самостійно реалізує свої товари, обходячи посередників, а з іншого - вона співпрацює з дистриб'юторськими компаніями, які відповідають за поширення продукції до кінцевих споживачів.

Забезпечення доставки готової продукції до споживачів вимагає виваження всіх етапів логістики, враховуючи потреби споживачів. Кожен елемент ланцюга постачання займає важливе місце в цілісній системі, що дозволяє ефективно організувати процес збуту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні ланки ланцюга постачання у ТОВ «Побережне»

Враховуючи це, необхідно створити кілька варіантів логістичної системи, які відрізнятимуться за видами транспорту, маршрутами перевезення та іншими параметрами, щоб визначити оптимальний варіант. Щодо ТОВ "Побережне", його система логістики має такий вигляд: споживач укладає договір на постачання продукції, у якому також зазначаються умови щодо відвантаження готової продукції; більшість клієнтів самостійно забирають товар своїм

транспорт. У випадку, якщо умови перевезення згідно з угодою покладені на ТОВ "Побережне", підприємство укладає угоди з транспортними компаніями.

2.2. Особливості організації менеджменту та формування структури управління у ТОВ «Побережне»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Побережне» знаходиться в середовищі аграрного сектору економіки, що вимагає ефективного менеджменту та високоорганізованої структури управління. Директор цього підприємства має значну відповідальність за керівництво всією діяльністю товариства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Особливості організації менеджменту та структури управління в сільськогосподарському товаристві "Побережне" пов'язані з унікальними вимогами та специфікою сільського господарства.

Так, сільськогосподарська діяльність має виражений сезонний характер, що вимагає гнучкості та вміння швидко реагувати на зміни. Директор повинен розробляти стратегії, які враховують сезонність робіт та ефективно координувати їх виконання. Сільське господарство пов'язане з ефективним використанням різних ресурсів, таких як земля, праця, обладнання та фінансові кошти. Директор повинен вміло керувати цими ресурсами, забезпечуючи їх оптимальне використання.

Сучасне сільське господарство високотехнологічне та швидко розвивається. Директор ТОВ «Побережне» повинен бути в курсі новітніх технологій та вміти їх впроваджувати для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Сільське господарство піддається різноманітним ризикам, таким як погодні умови, ринкові коливання та шкідники. Директор повинен розробляти стратегії мінімізації ризиків та вміти ефективно реагувати на непередбачені обставини.

Організаційна структура управління ТОВ «Побережне» включає такі

основні функціональні підрозділи:

- відділ збуту та маркетингу;
- відділ закупівель та постачання;
- відділ виробництва та технічної підтримки;
- фінансовий відділ;
- відділ кадрів;
- відділ розвитку та інновацій та ін.

У кожному з цих відділів директор повинен забезпечити належну координацію та комунікацію для досягнення загальних цілей підприємства. Така структура дозволяє ефективно вирішувати завдання, забезпечувати високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку, що є важливими для успішного функціонування сільськогосподарського підприємства.

Структура управління ТОВ "Побережне" є ключовим елементом для досягнення поставлених цілей та результатів. Організаційна структура підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на оптимізацію внутрішніх процесів і взаємодію між підрозділами. Розглянемо основні складові структури управління ТОВ "Побережне".

Головний керівник підприємства, який несе основну відповідальність за стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень та досягнення загальних цілей компанії. Директор виступає у ролі лідера та координатора діяльності всього колективу.

Відділ збуту та маркетингу відповідає за просування продукції на ринок, вивчення попиту та конкурентів, розробку маркетингових стратегій та підтримку клієнтських відносин.

Відділ виробництва та технічної підтримки забезпечує організацію виробничих процесів, розвиток технічної інфраструктури та впровадження новітніх технологій.

Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, аналіз фінансових показників та управління оборотним та інвестиційним капіталом.

Відділ кадрів займається управлінням персоналом, розвитком кадрового потенціалу, адміністративно-господарською діяльністю.

Процес управління у ТОВ "Побережне" забезпечує ланцюжок команд як внутрішня ієрархія, яка визначає порядок передачі інформації та прийняття рішень на різних рівнях управління, від директора до виконавчих співробітників на підлеглих рівнях.

Управління за цілями та результатами є ключовим елементом ефективного керівництва ТОВ «Побережне». Директор встановлює чіткі цілі для кожного підрозділу та працівника, а також забезпечує систему контролю та оцінки досягнення результатів.

Основні принципи управління за цілями та результатами у ТОВ «Побережне» включають:

- чіткість та конкретність цілей, коли цілі чітко сформульовані, конкретні та досяжні. Директор встановлює цілі, які можна виміряти та оцінити;

- стратегічне планування, коли директор розробляє стратегії та плани дій для досягнення цілей підприємства на короткий та довгий термін. Ці стратегії повинні бути адаптивними та враховувати зміни в зовнішньому середовищі;

- результатоорієнтованість, коли управління спрямоване на досягнення конкретних результатів. Директор повинен активно відстежувати прогрес досягнення цілей та вживати заходів для їх досягнення;

- мотивація та заохочення, коли для досягнення цілей важливо мотивувати працівників та надавати їм відповідні заохочення за досягнення результатів. Директор створює стимулююче середовище для працівників та надихає їх на досягнення високих результатів;

- контроль та звітність, коли директор встановлює ефективну систему контролю за виконанням цілей та результатів. Це включає в себе регулярні оцінки прогресу, аналіз відхилень та вжиття заходів для коригування дій.

Отже, управління за цілями та результатами в сільськогосподарському підприємстві "Побережне" дозволяє досягати поставлених завдань та забезпечує стабільний розвиток підприємства. А це сприяє ефективному

використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.4

Динаміка адміністративно-управлінських та маркетингових витрат ТОВ «Побережне» у розрізі років

Показник	2019	2021	2023	Відхилення 2023 в від 2019	
				+, -	%
Адміністративно-управлінські витрати, тис. грн.	1795,8	1874,7	2411,3	615,1	34,4
Частка витрат на маркетинг у загальній сумі витрат, %	6,78	6,97	7,87	+1,09	відсоткових пункти
Витрати на маркетинг, тис. грн.	1086,7	1993,5	1903,7	816,3	75,2
Частка витрат на маркетинг у загальній сумі витрат, %	5,74	5,91	6,97	+1,23	відсоткових пункти

З 2019 до 2023 року адміністративно-управлінські витрати ТОВ «Побережне» зросли на 615,1 тис. грн., що становить збільшення на 34,4% порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про розширення або ускладнення управлінських процесів у підприємстві протягом цього періоду. Збільшення адміністративних витрат може бути зумовлене ростом бізнесу або змінами в управлінській стратегії. Однак, важливо звернути увагу на ефективність використання цих ресурсів та можливість їх оптимізації.

Частка витрат на маркетинг в загальних витратах також зросла, що може вказувати на стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток маркетингових заходів для збільшення конкурентоспроможності та ринкової позиції. Так, з 2019 по 2023 рік частка витрат ТОВ «Побережне» на маркетинг у загальній сумі витрат збільшилася на 1,09 відсоткових пунктів. Це свідчить про зростання уваги до маркетингових заходів та підвищення їх ефективності в стратегічному плані. З 2019 до 2023 року витрати на маркетинг зросли на 816,3 тис. грн., що

становить збільшення на 75,2% порівняно з 2019 роком. Це може бути індикатором зростання конкуренції на ринку або збільшення активності компанії в рекламному та маркетинговому напрямку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Питома вага адміністративно-управлінських та маркетингових витрат у ТОВ «Побережне», 2019-2023 рр.

Значне збільшення витрат ТОВ «Побережне» на маркетинг може бути позитивним сигналом, оскільки це свідчить про більш активну просування продукції чи послуг на ринок. Проте, важливо забезпечити ефективне використання цих коштів і аналіз їх впливу на результативність діяльності. Збільшення цієї частки вказує на більшу увагу до маркетингових заходів, але водночас може вимагати більшої уваги до ефективності витрат та їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, виявлено збільшення адміністративних витрат та витрат на маркетинг протягом вказаного періоду. Зауважимо, що збільшення адміністративних витрат може вимагати уваги щодо їх оптимізації та ефективного використання ресурсів, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства. Збільшення адміністративних та маркетингових витрат може бути стратегічною відповіддю на зміни в умовах ринку або внутрішніх процесах компанії. Проте, ТОВ «Побережне» необхідно забезпечити ефективне використання цих ресурсів та постійно аналізувати їх вплив на фінансові показники та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СЕРЕДОВИЩІ РЕСРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

3.1. Проєктування стратегічних управлінських рішень ТОВ «Побережне»

SWOT-аналіз є потужним інструментом для стратегічного управління аграрними підприємствами. Цей аналітичний підхід дозволяє систематично оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявляти можливості для розвитку та потенційні загрози, що стоять перед ним.

Спочатку слід звернутися до сильних сторін аграрного підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Це може бути висока якість землі, доступ до новітніх технологій в сільському господарстві, кваліфікована робоча сила або розвинена інфраструктура. Знання цих сильних сторін допомагає аграрному підприємству визначити свої конкурентні переваги та ефективно використовувати їх на ринку [23, 29, 40].

Однак, на шляху до успіху аграрному підприємству також слід звернути увагу на його слабкі сторони. Це можуть бути недостатня ефективність виробництва, відстає від конкурентів за впровадженням інновацій або нестабільність управління. Виявлення цих аспектів дозволяє підприємству розробити стратегії для покращення і оптимізації своєї діяльності. Після цього слід ретельно дослідити можливості, які можуть бути використані для розвитку аграрного бізнесу. Це може бути розширення асортименту продукції, впровадження новітніх технологій або вибір нових ринків збуту. Розуміння цих можливостей дозволяє підприємству створити стратегію розвитку, яка відповідає його потребам та ринковим умовам. Нарешті, SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність аграрного підприємства. Це може бути зміна законодавства,

погіршення кліматичних умов або поява нових конкурентів. Розуміння цих загроз дозволяє підприємству розробити плани мінімізації ризиків.

Отже, SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного управління аграрними підприємствами, який допомагає їм розуміти їхні можливості та загрози, використовувати сильні сторони та покращувати слабкі, тим самим забезпечуючи стабільний розвиток у конкурентному сільськогосподарському секторі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз ТОВ «Побережне»

SWOT-АНАЛІЗ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	ПЕРЕЛІК СИЛЬНИХ СТОРІН	ПЕРЕЛІК СЛАБКИХ СТОРІН
	<p>Переваги розташування товариства ТОВ «Побережне» існує на ринку вже довгий час Розвинуті мережі збуту Високий рівень професійної підготовки працівників Існування надійних партнерів у певних сегментах продукції</p>	<p>Недостатня конкурентоспроможність Є застаріле обладнання Активи підприємства Структура управління організації за територіальною ознакою Нерегулярні маркетингові дослідження Обслуговування клієнтів Потреба у фінансуванні через кредити</p>
	ПЕРЕЛІК МОЖЛИВОСТЕЙ	ПЕРЕЛІК ЗАГРОЗ
	<p>Розширення цільового сегменту підприємства Оновлення технічного обладнання на підприємстві Існує потенціал для прогресу в галузі Зростання обсягів виробництва асортименту Розширення спектру діяльності Можливість збільшення виробничих масштабів Підвищення врожайності сільськогосподарських культур</p>	<p>Тривалий стан воєнного конфлікту Потенційна поява нових конкурентів Можливість значного зменшення обсягів виробництва через погіршення урожайності Підвищення витрат на виробництво через підвищення цін на основні засоби Збільшення залежності від позичкових ресурсів Вплив природних та</p>

Здійснюючи аналіз SWOT для ТОВ "Побережне", можна зазначити, що позитивні аспекти, такі як вигідне розташування і розвинуті мережі збуту, створюють певні можливості для розвитку підприємства. Наприклад, можливість розширення цільового сегменту або збільшення обсягів виробництва.

Проте, слабкі сторони, такі як недостатня конкурентоспроможність і проблеми з обслуговуванням клієнтів, можуть становити загрозу для успішного функціонування підприємства. Наприклад, тривалий стан воєнного конфлікту або поява нових конкурентів можуть погіршити ситуацію.

Отже, для підприємства важливо зосередитися на використанні своїх сильних сторін для максимізації можливостей і одночасно працювати над усуненням слабких сторін і мінімізацією можливих загроз. Ретельне планування та стратегічні рішення можуть допомогти забезпечити успішний розвиток підприємства навіть у складних умовах ринкового середовища.

Додатковими можливостями для ТОВ "Побережне" можуть бути стратегії розвитку, спрямовані на вдосконалення управління та ефективне використання ресурсів. Наприклад, впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та якості продукції, а також вдосконалення системи логістики для зменшення витрат і підвищення швидкості доставки.

У той же час, загрози, такі як тривалий стан воєнного конфлікту та підвищення витрат на виробництво, вимагатимуть від підприємства стратегічного планування та гнучкості у реагуванні на зміни в економічному та політичному середовищі.

Враховуючи всі ці фактори, ключовим завданням для ТОВ "Побережне" буде розробка і впровадження комплексної стратегії, яка максимально використовуватиме переваги підприємства, відшукає нові можливості для розвитку і одночасно захистить від потенційних загроз. Такий підхід допоможе

підприємству зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Стратегічний аналіз сприятливих можливостей та загроз є ключовим інструментом у системі менеджменту, який дозволяє підприємствам визначити своє місце в ринковому середовищі, зрозуміти фактори, що впливають на їхню діяльність, та розробити стратегії для досягнення успіху в умовах конкуренції та невизначеності. У світлі стрімкої зміни ринкових умов та швидкого розвитку технологій стратегічний аналіз стає ключовим елементом успішного управління підприємством. Він дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін у середовищі, відстежувати нові можливості та ефективно управляти загрозами, що забезпечує їхню стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 3.2).

Аналіз стратегічних можливостей та загроз у системі управління ТОВ "Побережне" включає оцінку ймовірності та впливу різних факторів на діяльність підприємства.

У високий рівень ймовірності та важливості впливу входять такі сприятливі можливості: розширення цільових ринків підприємства; оновлення техніки у машинно-тракторному парку; потенціал для розвитку галузі; можливості збільшення обсягу виробництва сільськогосподарської продукції; підвищення врожайності та розширення напрямків діяльності.

Серед загроз з високим рівнем ймовірності та важливості впливу можна виділити: можливість зменшення обсягів виробництва аграрної продукції через погіршення врожайності; тривалий воєнний стан; поява нових конкурентів; зростання валових витрат через підвищення цін на оборотні засоби; збільшення залежності від кредитних коштів; втрата партнерів через конкурентний тиск; вплив природних та кліматичних чинників.

Слід також врахувати, що фактори з низьким рівнем ймовірності та важливості впливу, хоча й менші за значенням, все ж можуть мати своє

відображення на діяльності підприємства. Такі фактори можуть бути менш відчутними, проте важливими у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Стратегічний аналіз сприятливих можливостей та загроз в системі менеджменту ТОВ «Побережне»

Чинник	Рівень ймовірності настання			Рівень важливості впливу		
	Високий 7,0-10,0	Середній 4,0-6,0	Низький 1,0-3,0	Високий 7,0-10,0	Середній 4,0-6,0	Низький 1,0-3,0
Сприятлива можливість						
Збільшення цільових ринків підприємства	+			+		
Оновлення машинно-тракторного парку техніки		+		+		
Наявність потенціалу для розвитку галузі		+			+	
Можливості для збільшення обсягу виробництва аграрної продукції		+		+		
Зростання врожайності	+				+	
Розширення напрямів активності			+	+		
Загроза						
Можливості зменшення обсягів аграрного виробництва за рахунок врожайності	+			+		
Тривалий військовий стан		+			+	
Можливості появи нового спектру конкурентів	+			+		
Зростання валових витрат продукції за рахунок зростання ціни на оборотні засоби	+			+		
Зростання залежностей від кредитних коштів	+			+		

Втрата партнерів через конкурентний тиск		+			+	
Вплив природньо-кліматичних чинників	+			+		

Враховуючи високий рівень ймовірності та важливості впливу, необхідно вжити заходів для мінімізації негативного впливу цих загроз та максимізації переваг сприятливих можливостей. Наприклад, активно використовуючи можливості для розширення ринків або оновлення техніки для підвищення ефективності виробництва.

З одночасною увагою до факторів із середнім та низьким рівнями впливу, підприємство може розробити резервні плани та стратегії, щоб виправдати або нейтралізувати їхній вплив у майбутньому. Це може включати розвиток альтернативних джерел фінансування або впровадження заходів для зменшення залежності від певних ресурсів.

Отже, стратегічний аналіз сприятливих можливостей та загроз допоможе ТОВ «Побережне» управляти ризиками та використовувати можливості для досягнення своїх стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

В сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління виявляється ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. ТОВ «Побережне» - не виняток.

Перш за все, варто проаналізувати зовнішнє середовище, у якому діє ТОВ «Побережне». Це означає вивчення конкурентної ситуації на ринку аграрних товарів, оцінку тенденцій у споживанні та технологічному розвитку галузі (рис. 3.1).

Далі, необхідно визначити місію та стратегічні цілі ТОВ «Побережне». Місія повинна відображати основну сутність бізнесу та його значення для клієнтів та спільноти. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART). Наприклад, стратегічною метою може бути збільшення обсягів виробництва на 20% протягом наступних трьох років або розширення ринків збуту на нові географічні регіони.

<p style="text-align: center;">Зовнішні чинники</p> <p style="text-align: center;">Внутрішні чинники</p>	<p>Перелік можливостей: Розширення цільового сегменту підприємства Оновлення технічного обладнання на підприємстві Існує потенціал для прогресу в галузі Зростання обсягів виробництва асортименту Розширення спектру діяльності Можливість збільшення виробничих масштабів Підвищення врожайності сільськогосподарських культур</p>	<p>Перелік загроз: Тривалий стан воєнного конфлікту Потенційна поява нових конкурентів Можливість значного зменшення обсягів виробництва через погіршення урожайності Підвищення витрат на виробництво через підвищення цін на основні засоби Збільшення залежності від позичкових ресурсів Вплив природних та кліматичних умов</p>
<p>Перелік сильних сторін: Переваги розташування товариства ТОВ «Побережне» існує на ринку вже довгий час Розвинуті мережі збуту Високий рівень професійної підготовки працівників Існування надійних партнерів у певних сегментах продукції</p>	<p>Поле «СіМ» Шляхом виготовлення високоякісних товарів та укладання стійких партнерських угод можна забезпечити стабільність економічного положення, реалізуючи товари за конкурентоспроможними цінами. Завдяки удосконаленню діяльності фахівців маркетингового відділу можна відкрити нові канали збуту продукції та збільшити попит на неї.</p>	<p>Поле «СіЗ» Втрату партнерів через конкурентний тиск можна подолати, підсилюючи репутацію виробника високоякісних товарів. Маючи стабільних партнерів та виробляючи якісні продукти, можна залучити нових кредиторів. Потрібно постійно відстежувати зміни в законодавстві та рішення органів місцевого самоврядування.</p>
<p>Перелік слабких сторін: Недостатня конкурентоспроможність Є застаріле обладнання Активи підприємства Структура управління організації за територіальною ознакою Нерегулярні маркетингові дослідження Обслуговування клієнтів Потреба у фінансуванні через кредити</p>	<p>Поле «СлМ» Кредитування, наявність висококваліфікованого персоналу та оновлення обладнання на підприємстві сприятимуть збільшенню врожайності сільськогосподарських культур, розширенню обсягів виробництва та збуту продукції, а також зменшенню її собівартості, що призведе до підвищення рентабельності діяльності господарства.</p>	<p>Поле «СлЗ» Використовуючи свої переваги та можливості, і обираючи ефективну стратегію, ТОВ «Побережне» може успішно подолати загрози, а недоліки перетворити на власну користь.</p>

Рис. 3.1. Проектування стратегічних управлінських рішень для ТОВ «Побережне» засобами SWOT-аналізу

Для досягнення цих цілей необхідно розробити стратегічний план. Він повинен включати в себе конкретні дії та ініціативи, необхідні для реалізації стратегічних цілей. Наприклад, це може включати впровадження нових технологій у виробництві, підвищення якості продукції, розвиток нових ринків збуту або підвищення ефективності маркетингу та просування товарів.

Ключовим аспектом успішного стратегічного управління є постійний моніторинг та оцінка результатів виконання стратегії. ТОВ «Побережне» повинно регулярно аналізувати виконання стратегічних цілей, визначати фактори, що впливають на їх досягнення, і, при необхідності, коригувати стратегію. Тільки таким чином аграрне підприємство зможе ефективно адаптуватися до змін у середовищі та досягти успіху на ринку.

Тому проектування стратегічних управлінських рішень для ТОВ «Побережне» вимагає глибокого аналізу, чіткого визначення цілей та стратегічного планування, а також постійного моніторингу та адаптації до змін. Відповідно до цих принципів аграрне підприємство може досягти стійкого успіху та зберегти конкурентну перевагу на ринку сільськогосподарської продукції Вінницької області.

3.2. Управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням цінових коливань та витрат на зберігання аграрної продукції

Управління маркетинговою діяльністю підприємства в аграрному секторі є складною та водночас надзвичайно важливою задачею. Сучасні умови, зокрема цінові коливання та сезонність продажів, вимагають від підприємства не лише гнучкості в реагуванні на зміни, а й ефективних стратегій управління для досягнення успіху на ринку.

Одним із основних факторів, що впливає на маркетинг аграрних підприємств, є цінові коливання. В агросекторі ціни на продукцію можуть змінюватися через різноманітні причини, такі як погодні умови, зміни в

глобальних ринкових умовах, політичні ризики тощо. Управління цими коливаннями вимагає ретельного аналізу ринку, прогнозування та прийняття вчасних рішень. Наприклад, підприємство може розробляти стратегії фіксації цін, укладати довгострокові контракти з постачальниками або використовувати фінансові інструменти для захисту від ризиків зміни цін.

Ще однією важливою складовою управління маркетингом в агросекторі є сезонність продажів. Більшість сільськогосподарських культур мають свої власні сезони збору та післязбиральної обробки. Управління сезонністю вимагає розробки ефективних планів посіву, обробки та збору врожаю, а також стратегій зберігання та реалізації продукції. Наприклад, підприємство може використовувати технології консервації для зберігання продукції поза сезоном, розробляти стратегії маркетингу для стимулювання попиту в пікові періоди або диверсифікувати асортимент продукції для зменшення впливу сезонності на загальний обсяг продажів [20, 30, 41].

Крім того, важливо враховувати взаємозв'язок між ціновими коливаннями та сезонністю продажів. Наприклад, підвищення цін на певні аграрні товари під час піку попиту може збільшити прибуток підприємства, але водночас вимагатиме від нього більшої гнучкості у виробництві та постачанні.

Отже, управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства з урахуванням цінових коливань та сезонності продажів є складною, але надзвичайно важливою задачею. Ефективне використання стратегій управління цими факторами дозволить підприємству забезпечити стабільність та успішність на ринку, зберігаючи конкурентоспроможність та забезпечуючи задоволення потреб споживачів.

Витрати на зберігання аграрної продукції теж відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності підприємства, особливо з урахуванням цінових коливань та сезонності продажів. Наприклад, витрати на зберігання можуть впливати на рішення підприємства щодо того, чи варто зберігати продукцію поза сезоном. Якщо витрати на зберігання високі, підприємство може вирішити зберігати продукцію для подальшого продажу поза сезоном, щоб максимізувати

прибуток.

Дерево цілей в маркетинговій діяльності відіграє критичну роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності. Цей метод є інструментом, що допомагає визначити пріоритети, ресурси, терміни та відповідальність за кожним кроком на шляху до успіху і ТОВ "Побережне" (рис. 3.2).

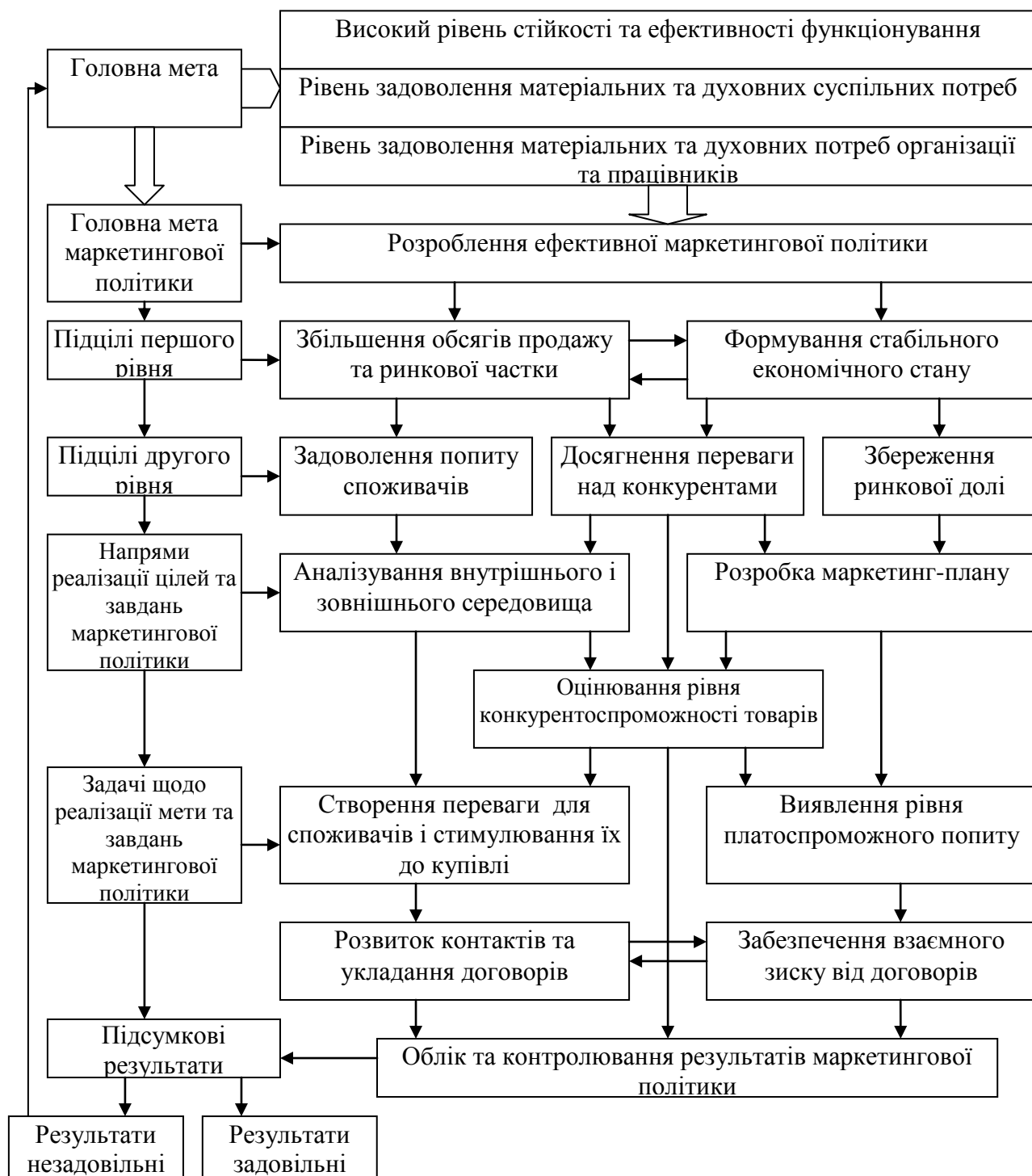


Рис. 3.2. Дерево цілей та завдань стосовно управління маркетинговою

діяльністю у ТОВ «Побережне»

Першим кроком у створенні дерева цілей і завдань для управління маркетинговою діяльністю ТОВ "Побережне" є чітка формулювання стратегічних цілей компанії. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово визначеними (критерії SMART). Наприклад, однією з цілей може бути "збільшити обсяг продажів на 20% протягом наступного року".

Після формулювання цілей, наступним кроком є ідентифікація завдань, необхідних для досягнення цих цілей. Завдання повинні бути конкретними, міркуваними, досяжними та зв'язаними зі стратегічними цілями компанії. Наприклад, для досягнення цілі щодо збільшення обсягу продажів можуть бути такі завдання, як розробка і впровадження нових маркетингових стратегій, розширення асортименту продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів тощо.

Далі важливо ТОВ "Побережне" встановити пріоритети та ресурси, необхідні для виконання кожного завдання. Це включає виділення бюджету, призначення відповідальних осіб та визначення термінів виконання. Наприклад, якщо одним з завдань є розробка нових маркетингових стратегій, необхідно виділити кошти на дослідження ринку, рекламні кампанії та інші маркетингові заходи, а також призначити відповідальну команду для виконання цих завдань.

Нарешті, ТОВ "Побережне" необхідно встановити систему моніторингу та оцінки, щоб періодично аналізувати прогрес в досягненні поставлених цілей та вчасно коригувати стратегії, якщо це необхідно.

Матричне представлення стратегічного диференціювання цін може бути важливим інструментом для ТОВ "Побережне" у визначенні оптимальної цінової стратегії та досягненні конкурентних переваг на ринку. Для підприємства можна розглянути таку матрицю, що базується на двох основних критеріях: рівень якості продукції та унікальність пропозиції. За допомогою цієї матриці ТОВ "Побережне" може розробити різні стратегії цінового диференціювання для кожного сегменту ринку. Наприклад, для продуктів з

високим рівнем якості та унікальними характеристиками може бути застосована стратегія преміум-цін, тоді як для продуктів з середнім рівнем якості може бути вибрана стратегія середніх цін, а для продуктів з низьким рівнем якості може бути використана стратегія низьких цін (рис. 3.3).

Ціновий рівень

Ціновий рівень	високий	Стратегічна альтернатива «ціна унікального товару»	Стратегічна альтернатива «висока ціна»	Стратегічна альтернатива «висока цінова відповідність»
	середній	Стратегічна альтернатива «завищена ціна»	Стратегічна альтернатива «золота середина»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
	низький	Стратегічна альтернатива «низька цінова відповідність»	Стратегічна альтернатива «цінова перевага»	Стратегічна альтернатива «вихід на ринок»
		низький	середній	високий

Якісний рівень

Рис. 3.3. Матричне представлення стратегічного диференціювання цін для ТОВ «Побережне»

Матричне представлення цінових стратегій для ТОВ "Побережне" з урахуванням чинника сезонності теж може бути ефективним інструментом для досягнення успіху на ринку, особливо у сфері аграрних товарів.

Так, у періоди високого попиту, такі як врожайні сезони або святкові періоди, компанія може використовувати стратегію динамічного ціноутворення. Це означає, що ціни можуть бути підвищені під час піку попиту, коли споживачі готові платити більше за продукцію. Така стратегія дозволить максимізувати прибуток у періоди високої активності. У періоди меншого попиту, наприклад, поза врожайним сезоном, компанія може застосовувати

стратегію зниження цін або акційних пропозицій для стимулювання попиту. Зниження цін може привернути споживачів і допомогти компанії зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Сезон

зимовий	Стратегічна альтернатива «швидкий збут»	Стратегічна альтернатива «ринковий рівень цін»	Стратегічна альтернатива «висока цінова відповідність»
осінній	Стратегічна альтернатива «швидкий збут»	Стратегічна альтернатива «ринковий рівень цін»	Стратегічна альтернатива «цінова перевага»
весняний	Стратегічна альтернатива «швидкий збут»	Стратегічна альтернатива «ринковий рівень цін» «золота середина»	Стратегічна альтернатива «цінова перевага»
літній	Стратегічна альтернатива «миттєвий збут»	Стратегічна альтернатива «оптимальний канал продажу»	Стратегічна альтернатива «захоплення ринку»
	низький	середній	високий

Якісний рівень

Рис. 3.4. Матричне представлення цінових стратегій для ТОВ «Побережне» з урахуванням чинника сезонності

Ці матричні стратегії дозволять ТОВ "Побережне" гнучко реагувати на зміни в попиті та сезонності, максимізувати прибуток у пікові періоди та зберігати конкурентоспроможність у періоди меншого попиту. Важливо

враховувати потреби різних сегментів ринку та гнучко адаптуватися до змін в їхніх уподобаннях та споживчому попиті.

Вибір стратегій ціноутворення для ТОВ "Побережне" з урахуванням сезонності дозволить забезпечити стабільний прибуток протягом усього року. Для досягнення цього використовується комплекс цінних коефіцієнтів, в який входять підвищувальний коефіцієнт, пов'язаний зі сезонним попитом та якістю продукції, і понижувальний коефіцієнт, що враховує витрати на зберігання та обробку продукції. Використання цих коефіцієнтів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо часу та умов продажу сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку. Вищі ціни продажу в періоди високого попиту дозволяють компенсувати додаткові витрати на зберігання та обробку продукції. При використанні коефіцієнта 1,000 як базового для визначення порівняльних цін, ціни на продукцію з поля щомісяця зростають (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обчислення підвищувальних коефіцієнтів сезонного продажу в 2022-2023 маркетинговому році

Місяць	Виробництво продукції зернових та зернобобових		Виробництво продукції насіння соняшнику	
	грн/тонна	коефіцієнти	грн/тонна	коефіцієнти
07	4270,3	1,000	-	-
08	4282,1	1,005	-	-
09	4386,5	1,036	-	-
10	4381,1	1,037	14210,3	1,000
11	4391,8	1,038	14547,7	1,042
12	4528,7	1,079	14731,3	1,065
01	4768,2	1,153	14920,2	1,088
02	4798,3	1,162	14197,8	1,121
03	4867,8	1,183	14281,3	1,132
04	4912,3	1,197	14288,1	1,132
05	4911,7	1,197	14262,3	1,129

Тенденційно понижувальний коефіцієнт щодо зберігання щомісяця складає у середньому 0,996 (додаток А).

Далі побудуємо графік коригувальних коефіцієнтів цін на зернобобові ТОВ «Побережне» (рис. 3.5)

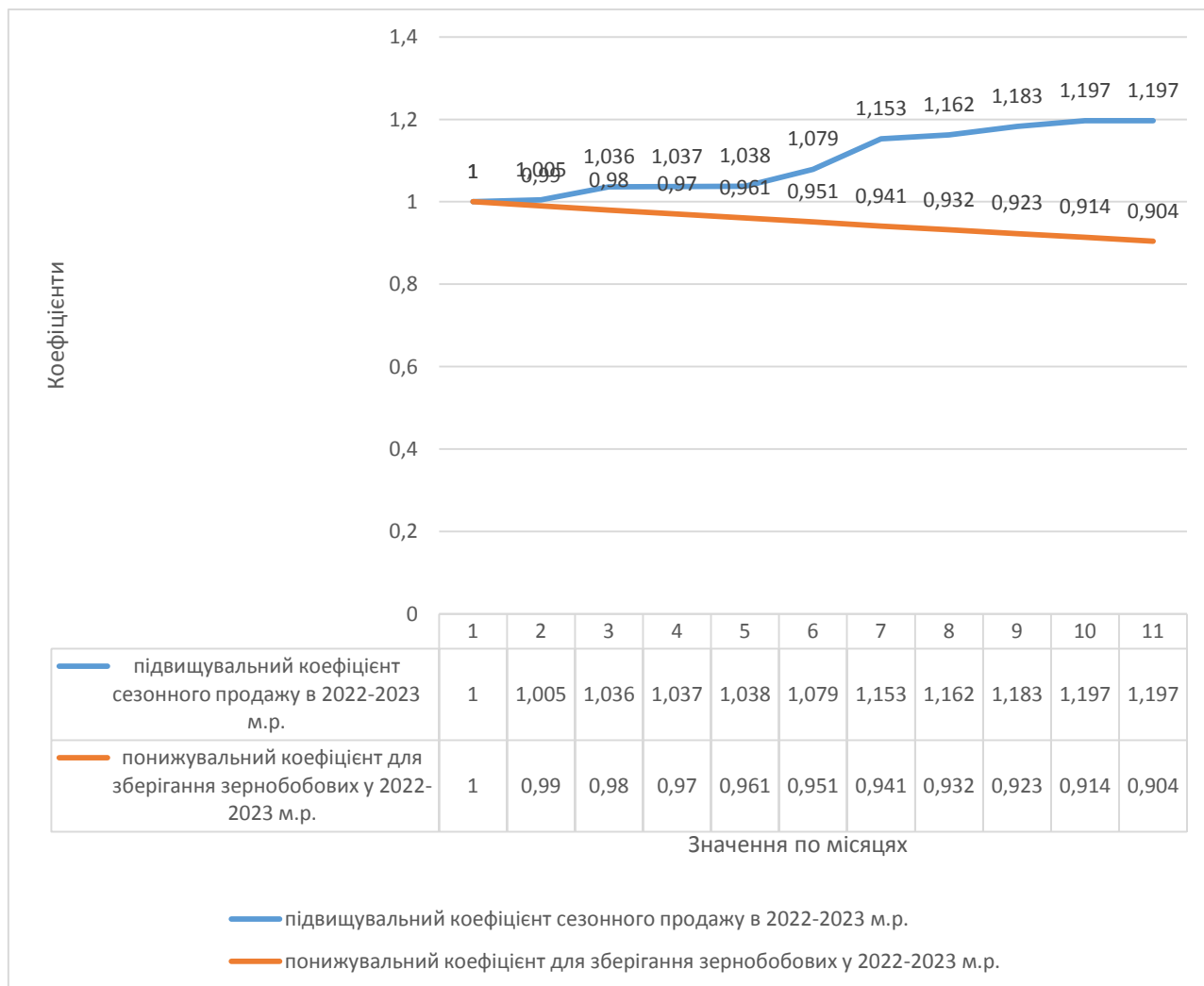


Рис. 3.5. Рівень коригувальних коефіцієнтів цін на зернобобові ТОВ «Побережне» (категорія «сезонність-ціна», 2022-2023 м.р.)

У таблиці 3.4 наведено інформацію щодо помісячного рівня прибутковості від продажу зернобобових у ТОВ «Побережне» за 2022-2023 рр. з урахуванням категорії "ціна-сезонність".

Знижувальний коефіцієнт для зберігання зернобобових (процент від кінцевої ціни за зерно, що знижується з кожним місяцем зберігання) показує, як

швидко ціна зерна знижується з часом. Чим вище коефіцієнт, тим швидше знижується ціна. Підвищувальний коефіцієнт сезонного зернобобових (процент від кінцевої ціни за зерно, що підвищується з кожним місяцем сезону) показує, як ціна зерна зростає протягом сезону. Чим вище коефіцієнт, тим швидше зростає ціна.

Таблиця 3.4

Помісячний рівень прибутковості від продажу зернобобових у ТОВ «Побережне», 2022-2023 р. (категорія «ціна-сезонність»)

Місяць	Знижувальний коефіцієнт для зберігання зернобобових	Підвищувальний коефіцієнт сезонного зернобобових	Умовне значення рівня прибутку, тис. грн.	Рентабельність, %
07	1,0000	1,0000	1507,56	16,23
08	0,9900	1,0050	2438,38	15,52
09	0,9800	1,0360	2669,55	17,91
10	0,9700	1,0370	2540,84	16,64
11	0,9610	1,0380	2467,83	15,87
12	0,9510	1,0790	2804,02	19,23
01	0,9410	1,1530	3462,45	25,95
02	0,9320	1,1620	3439,92	25,73
03	0,9230	1,1830	3541,50	26,76
04	0,9140	1,1970	3566,07	27,03
05	0,9040	1,1970	3430,08	25,65

Існує відносно стабільна тенденція зниження ціни зерна протягом року (з високою вартістю в липні і найнижчою в травні). Підвищувальний коефіцієнт сезонного зернобобових показує тенденцію до зростання цін протягом сезону (від липня до березня). Згідно з умовним значенням рівня прибутку, ми можемо побачити, що кінець зими і початок весни є найбільш прибутковими місяцями. Рентабельність збільшується протягом року, досягаючи найвищого рівня в квітні.

Отже, можна вважати, що оптимальний час для продажу зерна - це середина весни. Тоді дохідність найбільш прибуткова. Тому ТОВ «Побережне» має враховувати, яким чином використовувати стратегію зберігання зерна для

максимізації прибутку, оскільки ціни на зерно мають тенденцію до зростання або зниження з часом.

У підсумку проаналізуємо дані таблиці 3.5 щодо прогнозованого рівня ефективності виробництва і продажу зернобобових у ТОВ «Побережне» з урахуванням коригуючих коефіцієнтів виходу на ринок у категорії "ціна-сезонність".

Таблиця 3.5

Прогнозований рівень ефективності виробництва і продажу зернобобових у ТОВ «Побережне» з урахуванням коригуючих коефіцієнтів виходу на ринок (категорія «ціна-сезонність»)

Індикатор	Фактично, за 2023 рік	Прогнозування на 2025 рік	Зростання індикатора	
			абсолютне	відносне
Обсяги валового доходу, тис. грн.	18548	21564	3016	116,2
Валові витрати на реалізовану продукцію, тис. грн.	15294	17039	1745	111,4
Обсяг прибутку від продажу, тис. грн.	3254	4525	1271	139,1
Рівень рентабельності, %	21,28	26,56	5,28 відсоткових пункти	

Фактичний обсяг валового доходу за 2023 рік становив 18,548 тис. грн, а прогнозований обсяг на 2025 рік - 21,564 тис. грн. Це відповідає зростанню на 3016 тис. грн або 116,2% відносно до фактичного показника за 2023 рік. Фактичні витрати за 2023 рік становили 15,294 тис. грн, а прогнозовані витрати на 2025 рік - 17,039 тис. грн. Це відповідає зростанню на 1745 тис. грн або 111,4% відносно до фактичного показника за 2023 рік.

Фактичний обсяг прибутку від продажу за 2023 рік становив 3,254 тис. грн, а прогнозований обсяг на 2025 рік - 4,525 тис. грн. Це відповідає

зростанню на 1271 тис. грн або 139,1% відносно до фактичного показника за 2023 рік. Фактичний рівень рентабельності за 2023 рік склав 21,28%, а прогнозований рівень на 2025 рік - 26,56%. Це відповідає зростанню на 5,28 відсоткових пунктів.

Аналізуючи ці дані, ми бачимо, що у ТОВ "Побережне" очікується позитивна динаміка зростання обсягів валового доходу, обсягу прибутку від продажу та рівня рентабельності до 2025 року. Це свідчить про плановане поліпшення ефективності виробництва і продажу зернобобових, що є доброю новиною для аграрного підприємства.

Отже, час виходу на ринок важливий для управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки вони впливають на цінову стратегію, рішення щодо сезонності та стратегії маркетингу. Якщо підприємство ефективно управляє цими витратами, воно може досягти більшої конкурентоспроможності та успіху на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень під час воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням, яке вимагає комплексного підходу та інноваційних рішень. Однак ефективне управління та гнучкість у прийнятті рішень можуть допомогти аграрним підприємствам успішно протистояти викликам, які виникають у періоди кризи та небезпеки. При цьому обмеженість ресурсів підприємства є важливою проблемою, яка вимагає уважного управління та постійного пошуку ефективних рішень. Шляхом раціонального використання наявних ресурсів та розвитку інноваційних стратегій підприємство може досягти стабільності та успіху навіть у умовах обмеженості.

2. Для ефективного управління підприємством в сучасних умовах важливо мати чітку візію та стратегію розвитку, які відображають цілі та цінності компанії. Також необхідно мати гнучкість та швидкість реакції на зміни, що відбуваються на ринку та в галузі, а також використовувати передові технології та інноваційні підходи для досягнення конкурентної переваги. Сучасне підприємство опиняється перед викликом ресурсних обмежень, що може виникати з різних причин, включаючи економічні обставини, екологічні та соціальні фактори, а також глобальні та локальні кризи. У таких умовах важливим стає раціональне та ефективне управління ресурсами, щоб забезпечити сталість функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

3. Хоча спеціалізація на зернових культурах лишається важливою, ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області також показує диверсифікацію свого портфолію продукції. Збільшення обсягів реалізації кукурудзи на зерно з 3581 тис. грн у 2019 році до 5879 тис. грн у 2023 році та насіння соняшника з 16602 тис. грн у 2019 році до 17895 тис. грн у 2023 році

свідчить про поступове розширення асортименту продукції. Помітне зростання обсягів реалізації продукції рослинництва може є результатом не лише збільшення обсягів виробництва, але й зміни цін на ринку.

Хоча обсяг виробничих засобів зростає, ефективність їхнього використання варіюється. Аналіз ТОВ «Побережне» показує, що виробничі фонди можуть бути використані ефективно або неефективно залежно від управлінських рішень та рівня технічної оснащеності. ТОВ "Побережне" використовує різноманітні канали для збуту своєї продукції. З одного боку, підприємство самостійно реалізує свої товари, обходячи посередників, а з іншого - товариство співпрацює з дистриб'юторськими компаніями, які відповідають за поширення продукції до кінцевих споживачів.

4. При цьому з 2019 до 2023 року адміністративно-управлінські витрати ТОВ «Побережне» зросли на 615,1 тис. грн., що становить збільшення на 34,4% порівняно з 2019 роком. Організаційна структура управління ТОВ «Побережне» включає такі основні функціональні підрозділи: відділ збуту та маркетингу; відділ закупівель та постачання; відділ виробництва та технічної підтримки; фінансовий відділ; відділ кадрів та відділ управління земельним банком та ін. Директор виступає у ролі лідера та координатора діяльності всього колективу. Управління за цілями та результатами є ключовим елементом ефективного керівництва ТОВ «Побережне». Директор встановлює чіткі цілі для кожного підрозділу та працівника, а також забезпечує систему контролю та оцінки досягнення результатів. Організація управління за цілями та результатами в сільськогосподарському підприємстві "Побережне" дозволяє досягати поставлених завдань та забезпечує стабільний розвиток підприємства. А це сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

5. Ключовим завданням для ТОВ "Побережне" є розробка і впровадження комплексної стратегії, яка максимально використовуватиме переваги

підприємства, відшукає нові можливості для розвитку і одночасно захистить від потенційних загроз. Такий підхід допоможе підприємству підтримувати конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Тому проектування стратегічних управлінських рішень для ТОВ «Побережне» вимагає глибокого аналізу, чіткого визначення цілей та стратегічного планування, а також постійного моніторингу та адаптації до змін. Відповідно до цих принципів аграрне підприємство може досягти стійкого успіху та зберегти конкурентну перевагу на ринку сільськогосподарської продукції Вінницької області.

6. Дерево цілей в маркетинговій діяльності відіграє критичну роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності. Цей метод є інструментом, що допомагає визначити пріоритети, ресурси, терміни та відповідальність за кожним кроком на шляху до успіху і ТОВ "Побережне". Тут важливо встановити пріоритети та ресурси, необхідні для виконання кожного завдання. Це включає виділення бюджету, призначення відповідальних осіб та визначення термінів виконання. Якщо одним з завдань є розробка нових маркетингових стратегій, необхідно виділити кошти на дослідження ринку, рекламні кампанії та інші маркетингові заходи, а також призначити відповідальну команду для виконання цих завдань.

7. Вибір стратегій ціноутворення для ТОВ "Побережне" з урахуванням сезонності дозволить забезпечити стабільний прибуток протягом усього року. Для досягнення цього можна використовувати комплекс цінових коефіцієнтів, в який входять підвищувальний коефіцієнт, пов'язаний зі сезонним попитом та якістю продукції, і понижувальний коефіцієнт, що враховує витрати на зберігання та обробку продукції. Використання цих коефіцієнтів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо часу та умов продажу сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку.

Встановлено, що протягом останніх років оптимальним часом для продажу зерна для ТОВ «Побережне» є середина весни. Тоді прибутковість є найвищою. Тому ТОВ «Побережне» важливо враховувати, яким чином

використовувати стратегію зберігання зерна для максимізації прибутку, оскільки ціни на зерно мають тенденцію до зростання або зниження з часом, так само і витрати на зберігання.

8. Очікується, що врахування зазначених рекомендацій в стратегічному та маркетинговому управлінні ТОВ "Побережне", забезпечить позитивну динаміку зростання обсягів валового доходу, обсягу прибутку від продажу та рівня рентабельності до 2025 року. Так, фактичний обсяг прибутку від продажу за 2023 рік становив 3,254 тис. грн, а прогнозований обсяг на 2025 рік - 4,525 тис. грн. Це відповідає зростанню на 1271 тис. грн або 139,1% відносно до фактичного показника за 2023 рік. Фактичний рівень рентабельності за 2023 рік склав 21,28%, а прогнозований рівень на 2025 рік - 26,56%. Це відповідає зростанню на 5,28 відсоткових пунктів.

Це свідчить про плановане поліпшення ефективності виробництва і продажу зернобобових аграрним підприємством. Отже, час виходу на ринок важливий для управління маркетинговою діяльністю господарства, оскільки вони впливають на цінову стратегію, рішення щодо сезонності та стратегії маркетингу. Якщо підприємство ефективно управляє цими витратами, воно може досягти більшої конкурентоспроможності та успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навч. посібник / За ред. К.Ф. Ковальчука. К.: ЦУЛ, 2014. 328 с.
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 240 с.
3. Березін О.В. Економіка підприємства: практикум: навч. посіб. / О.В. Березін, Н.В. Бутенко. К.: Знання, 2011. 254 с.
4. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник / О.В. Березін, С.Т. Дуда. – Львів: Магнолія-2006, 2013. – 308 с.
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
6. Гнатенко І.А., Попова Ю.М., Бачкір І.Г., Нечипоренко К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3-9.
7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
8. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Дакор, 2011. 304 с.
9. Данилко В.К. Управління витратами: Посібник. К.: Кондор, 2013. 320 с.
10. Далик В.П., Ключук Р.В., Ткач С.В., Коник О.В., Неведров В.О., Шиманович П.О., Крілик Б.Б. (2024). Аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 1.
11. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2011. 320 с.
12. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. Львів: Львівська полтехніка, 2012. 232 с.

13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Земляна Л. (2022). Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*, (4), 207-214.
15. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
16. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник. К. : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
17. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
18. Климова К.С. (2022). Інституціональні аспекти розвитку інноваційного агробізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, (1 (4)), 14-21.
19. Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник / В. В. Коваленко, С.О. Тридід, Ж. І. Торяник. - Львів : Новий Світ-2000, 2011. 266 с.
20. Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник / І. М. Копич, В. М. Сороківський, В. І. Стефаняк. Львів: Новий світ. 2000, 2011. 376 с.
21. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. посібник / С. В. Корягіна, М.В. Корягін; Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.
22. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
23. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. К.: Кондор, 2008. 550 с.

- 24.Лапчук Я.С., Дуб М.Г. (2024). Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*, 8(1), 109-122.
- 25.Назаренко І.Л. Обруч Г.В. Інноваційний розвиток підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 69 с.
- 26.Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
- 27.Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / М.А. Окландер, М. В. Кірносова ; Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
- 28.Перерва, П., Маслак, О., Кобелева, Т., Кучинський, В., & Ілляшенко, С. (2021). Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (1), 53-58.
- 29.Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібник. Дн-ськ : УМСФ, 2016. 362 с.
- 30.Печенін Т.С. Економіка підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 350 с.
- 31.Пеліхов Є.Ф. Економіка сучасного підприємства: навч. посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
- 32.Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. К.: Знання, 2010. 630 с.
- 33.Приймак В.І. Математичні методи економічного аналізу: навчальний посібник / В.І. Приймак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 296 с.
- 34.Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. К.: Атіка, Ельга- Н, 2011. 328 с.
- 35.Савіцька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2009. 668 с.

- 36.Фролова Л.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія / Л.В. Фролова, О.В. Роженко. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2018. 210 с.
- 37.Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
- 38.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”
- 39.Sharma, A., Sharma, A., Singh, R. K., & Bhatia, T. (2023). Blockchain adoption in agri-food supply chain management: an empirical study of the main drivers using extended UTAUT. *Business Process Management Journal*, 29(3), 737-756.
- 40.Waqas, U., Abd Rahman, A., Ismail, N. W., Kamal Basha, N., & Umair, S. (2023). Influence of supply chain risk management and its mediating role on supply chain performance: perspectives from an agri-fresh produce. *Annals of Operations Research*, 324(1), 1399-1427.
- 41.Jato-Espino, D., & Mayor-Vitoria, F. (2023). A statistical and machine learning methodology to model rural depopulation risk and explore its attenuation through agricultural land use management. *Applied Geography*, 152, 102870.
42. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 20.04.2024).
- 43.Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рівень понижувального коефіцієнту для зберігання зернобобових у 2022-2023 маркетинговому році

07	08	09	10	11	12	01
Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Місяць 7
1,0000	0,9900	0,9800	0,9700	0,9610	0,9510	0,9410

02	03	04	05
Місяць 8	Місяць 9	Місяць 10	Місяць 11
0,9320	0,9230	0,9140	0,9040

