

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

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Валерій МІНТІНЕНКОВ

Науковий керівник,
к.е.н., доцентка

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2023

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.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Мінтіненкову Валерію Ігоровичу

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства»
керівник роботи: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2023 р. № _____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ "ФГ Дар Попасне" Новомосковського району Дніпропетровської області, дані фінансово-економічної звітності, статут господарства, навчально-наукові праці та інформаційні джерела з менеджменту і т. ін.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади стратегічного менеджменту інноваційної діяльності на підприємстві; 2) здійснити аналіз економічної діяльності господарства та провести оцінку результативності управління його стратегічним потенціалом; 3) надати рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 - 1) Структура затрат на виробництво аграрної продукції у ТОВ "ФГ Дар Попасне" у 2022 р.
 - 2) Схема організаційної побудови ТОВ «ФГ Дар Попасне».

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 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

Валерій МІНТІНЕНКОВ

Керівник роботи

Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	9
<p>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА</p>	
	11
1.1. Особливості та завдання менеджменту в регулюванні сталого розвитку підприємства	11
1.2. Науково-технічний прогрес в бізнесі та менеджмент конкурентоспроможності підприємства	17
<p>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</p>	
	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФГ Дар Попасне»	23
2.2. Оцінювання результативності управлінської діяльності у ТОВ "ФГ Дар Попасне"	29
2.3. Аналіз організації менеджменту бізнес-процесів та стратегічного потенціалу підприємства	31
<p>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</p>	
	35
3.1. Управління диверсифікацією виробничо-продуктової	

стратегії		господарства
35		
3.2. Менеджмент інноваційних проєктів ТОВ «ФГ Дар Попасне» у		
галузі		рослинництва
40		
ВИСНОВКИ	ТА	ПРОПОЗИЦІЇ
51		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
55		
ДОДАТКИ		59

ВСТУП

Вагомим елементом соціально-орієнтованої ринкової економіки являється менеджмент інноваційної діяльності бізнес-організації. Вивчення конкурентоздатності компанії за умов нестабільної економіки України, що має місце в умовах воєнного стану, надає можливість бачити її у якості комплексної характеристики потенціалу для формування конкурентного лідерства у майбутньому. Витоками такого конкурентного лідерства може бути прогресивна організаційна, технологічна і економіко-соціальна база компанії, навички аналізу і вчасного втілення міроприємств стосовно зміцнення кожної конкурентної переваги.

Під час аналізу системи менеджменту конкурентоздатності бізнес-організації центром огляду, як правило, є асортимент готових товарів та їх конкурентоздатність на ринку. Безпосередньо товари оцінюють за такими параметрами як: якісний рівень, упаковка, обслуговування, рекламна підтрмка тощо. Це є примітним не лише для споживача, а й для підприємця, власників простих та привілейованих акцій та венчурних інвесторів [1, 18, 32].

Конкуренція є змаганням між виробниками продукції за вигідніші умови задля створення та реалізації товарних одиниць чи продажу послуги задля одержання на цій підставі прибутків максимального рівня. Це є найпотужнішим способом постійного спонукання домогосподарств до економічної активності. Таке явище як конкуренція певною мірою можна вважати прийнятним способом змагання за кращі ресурси. Спроба випередити конкурентів та не відставати від них формує ефективний поштовх до економічних змін. А небезпека вийти з ситуації під час змагання за економічні ресурси та добробут є одним з найдієвіших мотиваторів у підприємницькому середовищі. Саме тому явище конкуренції розглядається у якості об'єктивного економічного закону функціонування виробничих систем. Прояв такого закону є для виробників готової продукції ефективним стимулом для збільшення результативності роботи у власних компаніях, зростання обсягів виробництва, пришвидшення науково-технічного прогресу, запровадження оновленої форми організування виробничих моделей тощо [12, 28, 42].

В управлінні стратегічним розвитком зростає значення таких видів забезпечення як методичне, інформаційне і правове. Це зумовлено тим, що такі питання важливо передбачати і розв'язувати на довгостроковий період. Формування матеріальних ресурсів для таких систем стає простішим, проте зростають потреби у забезпеченні систем кваліфікованими фахівцями і керівниками. Виявлення стратегічних можливостей бізнес-організації базується на застосуванні системно-ситуаційних підходів до забезпечення результативного життєзабезпечення підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи - розроблення заходів з формування системи менеджменту інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти менеджменту інноваційних процесів.

Об'єктом дослідження став процес управлінської діяльності у ТОВ "ФГ

Дар Попасне" Новомосковського району Дніпропетровської області.

Виконання кваліфікаційної роботи передбачало вирішення таких завдань:

- описано теоретичні засади стратегічного менеджменту інноваційної діяльності на підприємстві;
- здійснити аналіз економічної діяльності господарства та провести оцінку результативності управління його стратегічним потенціалом;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

При виконанні кваліфікаційної роботи використовувалися спеціальні економіко-статистичні методи наукових досліджень: описові, аналітичні, графічні, кореляційно-регресійний аналіз, проєктний аналіз, економіко-математичне моделювання і т. ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Особливості та завдання менеджменту в регулюванні сталого розвитку підприємства

Важливі завдання характеризують предметну сферу менеджерської активності. Кожне із завдань пов'язане із вирішенням особливих та різнопланових проблем, орієнтованих на взаємодію окремих підрозділів підприємства, які мають потребу у здійсненні значного обсягу певних міроприємств. Завдання, яке полягає у прогнозуванні у середовищі інноваційного менеджменту скероване на розробку прогнозу наукового та технічного розвитку у тривалій перспективі. Поняття «прогноз» вбирає у себе обґрунтовану думку стосовно можливих змін технічного, економічного та соціально-технологічного статусу об'єкту менеджменту як загалом, так і щодо

його окремих складових. Виразною рисою у прогнозуванні інноваційної діяльності є рівень її альтернативності та багатоваріантності напрямків у процесі проектування новацій. Для здійснення прогнозів у контексті майбутнього стану об'єктів є потреба у наукових дослідженнях закономірності і тенденції еволюції суспільств, НТП, соціально-економічних потреб, технічної галузевої характеристики, а також загалом бізнес-організації, а також її підприємницької активності. У процесі розроблення прогнозів від фахівців вимагають дотримання таких рис як об'єктивність і наукова сумлінність, а також унеможливлення суб'єктивізму під час оцінки: минуле, теперішнє та майбутнє. Саме тому прогнозування є не лише функцією поточного управління інноваціями, яке ґрунтується на дослідженнях, а й стилем функціонування усієї моделі менеджменту інновацій, певного типу організування діяльності працівників апарату управління (у контексті вимог, відповідальності, нормативів, мотивації). Крім того, у прогнозуванні не можливо без креативності, а креативність не можна викремити від розуміння досліджень. Для такого процесу актуальне вірне виявлення тенденції, яка відбудеться найближчим часом, а також візія перспектив еволюції підприємницької структури-організації [10, 15, 37].

Ключове завдання функції прогнозування орієнтоване на знаходження безпечних напрямів еволюції досліджуваного об'єкту дослідження на підставі комплексного ретроспективного оцінювання, а також виявлення тенденції його зміни. В системах менеджменту інновацій процес прогнозування передбачає розв'язання низки значущих проблем:

- ідентифікація ймовірної мети та пріоритетного напрямку еволюції об'єкту;
- оцінювання соціально-економічних результатів від впровадження різних альтернатив;
- проведення міроприємств, які потрібні задля імплементації певної з альтернатив;
- оцінювання наявного ресурсу задля втілення окреслених міроприємств

відносно еволюції прогнозування [10, 18, 41].

Ключовими джерелами інформування щодо прогнозу можуть бути: статистичні, фінансово-бухгалтерські і оперативні звіти підприємств; наукові та технічні документи стосовно результатів з науково-дослідної та конструкторської роботи, включно з оглядом проспектів, каталогів та іншої інформації щодо розвитку НТП як у власній державі, так і поза її межами. Процеси визначення мети іновації є одними із вагомих дій щодо управління інноваціями і складником для усіх запланованих обчислень у інноваційному середовищі. Мета іновацій має корелювати із таким комплексом як: місія підприємства, стратегія, життєвий цикл іновації та фірми загалом. Крім того, вона має стати дороговказом для програми з менеджменту іновацій на довгострокову перспективу.

Всезагальна видова різноманітність цілей управління інноваціями здійснюється за певним критерієм. Серед них: рівень (стратегічний, тактичний); зміст (науковий, технічний, економічний, організаційний, соціальний, політичний); пріоритетність (постійна, разова, традиційна); період дій (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий); функціональна структура (НДР, технології, кадри, фінансові ресурси, збут); життєвий цикл іновацій (етапи зростань, зрілості, спаду, завершення циклів, стабільності, турбулентності та ін.) [9, 20, 34].

На великих підприємствах формується причино-наслідкова діаграма Ісікави, у якій іноваційна мета знаходиться на відповідному ієрархічному рівні. Мета іновації має бути конкретною та вимірною. За сутністю може бути науковою, технічною, економічною, соціальною, політичною тощо. Вона може бути орієнтована на розв'язання проблем, які пов'язані із виробництвом, кадрами, соціальними аспектами, екологією, технічними завданнями еволюції корпорації.

Мета іновації має бути досить чітко орієнтована за часом у контексті досягнень очікуваного результату. Зважаючи на це, іноваційна ціль може бути довгостроковою, середньостроковою і короткостроковою. У плануванні

як функції управління інноваціями потрібно забезпечувати обґрунтування ключових напрямків і пропорційності інноваційних заходів згідно з прийнятими прогнозами і цілями еволюції, можливостями у сфері ресурсних забезпечень, інноваційних потенціалів компанії, ринкової кон'юнктури тощо. У функції, пов'язаної з плануванням, охоплюється увесь спектр міроприємств з розробки запланованих дій у інноваційних процесах [7, 14, 22, 31].

Роль функцій, пов'язаних з плануванням, передбачає, що процес запланованих обчислень забезпечує деталізацію мети інноваційних активностей, донесення інформації про це у окремі структурні підрозділи і безпосереднім виконавцям, формування блоку ресурсного забезпечення, узгоджень почерговості і термінів здійснення проєктів, програм та певних індивідуальних напрямків роботи, які визначені для певного періоду. Потреба функцій, пов'язаних з плануванням, і підвищення їх ролі у контексті забезпечення конкурентоздатності підприємства за поточних умов, пов'язана із нарощуванням обсягів інноваційної діяльності. Також важливе значення наразі має багатоваріантність і характеро процесу інноваційного розвитку, а також рпоширення кооперування у середовищі інновацій.

Процеси планування ґрунтуються на оцінюванні та діагностиці: факторів, які мають зовнішній і внутрішній вплив на середовище; інноваційних потенціалів корпорації, виробничої можливості; науково-дослідних та конструкторських робіт; фінансової ситуації і фінансової спроможності. Функції координування в управлінні інноваціями означають процеси узгодження функціонування кожної ланки систем менеджменту, команди менеджменту процесів науково-дослідних та конструкторських робіт, а також окремих фахівців. Координування забезпечується єдністю стосунків суб'єктів і об'єктів менеджменту. Координування у непростих соціально-економічних середовищах пов'язане із суперечливими тенденціями: по-перше, система потребує свободи обрання поведінкового характеру, а по-друге - потрібно використовувати управлінську дію, щоби трансформувати первинне становище систем до необхідного результату.

Координування є фундаментом структур підприємства, які, як правило, сприймають у контексті сукупності стійкого зв'язку у організаціях. За відсутності взаємозв'язку та фактичних взаємодій між частинами не можливе організаційне ціле. Зв'язок поміж відділами підприємства, його складовими відбувається за допомогою комунікаційних каналів. Зв'язок є виявленням стосунків, а не якихось дій. Ефективне координування виступає у ролі функції з двома змінними: права та інформація. На підприємстві викремлюють різнопланові види зв'язку, посеред яких часто оцінюються окрема пара зв'язку: вертикальний й горизонтальний; лінійний і функціональний, формальний і неформальний. Вертикальний зв'язок покликаний з'єднати кожен ієрархічний рівень підприємства і його департаментів. Зв'язок проектується під час створення підприємства, діє регулярно, відображається на усіх наявних системах, доповнюється розподілом прав між суб'єктами управлінського впливу в системі менеджменту [9, 29, 40].

Вертикальний зв'язок є каналом ретрансляції розпорядчих і звітних управлінських ініціатив і створює стійкість на підприємстві. Горизонтальний зв'язок є зв'язком поміж відділами чи департаментами, які займають однакове ієрархічне положення. Їх головною місією є сприяння процесу ефективних взаємодій між усіма підрозділами підприємства щодо до її мети та завдання. А, отже, координування формує засади для інтегрування інноваційного процесу та інноваційних активностей у єдині виробничі процеси, формує низку умов задля зменшення рівнів потенційної конфліктності. А це збільшує результативність підприємства у його взаємокомунікації із зовнішньою сферою діяльності бізнес-організації. Зміст подібних функцій в управлінні інноваціями завжди передбачав забезпечення досягнення запланованих функцій і інтегрування партнерів, що сумісно формують інноваційний план, програму або проекти за відповідними правилами та процедурами. До таких можна віднести і проектування управлінського органу, певних організаційних структур в системі

менеджменту, фіксацію взаємозв'язку поміж відділами чи департаментами, диференціацію різних видів інформацій за системами управління [3, 11, 23].

Організаційні функції забезпечують раціоналістичне інтегрування за простором і часом усіх складових процесів інноваційної діяльності. Це робить можливою ефективну реалізацію запланованого завдання і зазначає умову, за якої воно буде втілюватися. Сучасним теоріям і практикам процесу управління інноваціями притаманні доволі значні строкатості щодо форми та виду організування новацій. Вагомим складником функцій підприємства є поділ відповідальностей, ризиків та прав суб'єктів менеджменту інновацій.

У процесі організування інноваційних активностей, зазвичай, на початку створюються дослідньо-виробничі структури компанії, а вже згодом, у якості похідної, формуються структури менеджменту інновацій.

Тут варто звернути увагу, що організування процесу інноваційної діяльності може характеризуватися як формальним, так і неформальним характером. Формальне організування новацій побудоване на методичних обчисленнях та фіксується у конкретному законодавчому акті чи положенні, що регламентує право і межі відповідальностей будь-якого учасника процесів, які пов'язані з продукуванням інноваційних заходів. Неформальні організації являють собою певні відносини, що зазвичай з'являються через невизначений характер формальної взаємодії поміж відділами або департаментами і посадовими особами у системі інноваційного менеджменту. Неформальний характер взаємовідносин та співпраці науковців, фахівців може додатково стимулювати вагомі дослідницько-практичні ефекти у інноваційному середовищі [5, 17, 28].

Функції, які орієнтовані на стимулювання в системі управління інноваціями, полягають у формуванні інтересу та вмотивованості персоналу щодо результатів власної праці, зорієнтованої на проектування та втілення новацій.

Задіяння стимулів має на меті формування системних рішень у контексті морального або матеріального заохочення задля працівників підприємства,

що може плягати у зростанні професійної кваліфікації, кар'єрної динаміки, поліпшенні морально-психологічного клімату. Це сприяє збільшенню результативності як щодо індивідуальних, так і колективних робіт, а також забезпечує конкурентоздатність і розвиток компанії з урахуванням довгострокової перспективи.

Ключовою умовою ефективного керівництва інноваціями є гармонізування стосунків між співробітниками та партнерами, які долучаються до інноваційних заходів компанії. Крім того, це також формування та підтримування благоприємного морально-психологічного клімату. Значною мірою такого можна досягти через задіяння різних засобів мотивування роботи персоналу.

Ну і нарешті, функції, які пов'язані з контролем, також є важливими функціями в системі управління інноваціями. Вони передбачають перевірку організування процесів продукування нововведень, планів реалізації формування нових ідей та розробок, а також результатів втілення новацій. Методи контролювання є доволі варіабельними у залежності від типування виробничо-технологічного процесу та готової продукції. Завдання інноваційного контролювання полягає у зборі та систематизації інформаційних повідомлень щодо стану інноваційної активності та її результатів; оцінці отриманого результату діяльності; аналізі причини відхилень і факторів, які вплинуть на результати активності; підготовка і втілення альтернатив, що орієнтовані на досягнення визначеної мети еволюціонування, а також усунення перешкод [2, 15, 33].

1.2. Науково-технічний прогрес в бізнесі та менеджмент конкурентоспроможності підприємства

НТП – це взаємопов'язаний поступальний розвиток наукової думки, технічним систем, виробничої і споживчої галузей, на підставі чого відбувається економічний ріст та поліпшення національної і глобальної

економіки, вирішення прикладних задач, які поставлені для народного господарства держави, галузі, об'єднань, окремих організацій.

У якості форми проявів НТП проявляються науково-технічні революції, які відображають суттєві трансформації у еволюції перспективних реформ на підставі усвідомлення і застосування закону еволюціонування природних і суспільних систем. За нинішніх умов це забезпечує мікроелектроніка, робототехніка, гнучкі автоматизовані виробництва, біотехнологія, генна інженерія, упровадження нового покоління цифрових технологій, прогресивної форми організування роботи, операційний та ситуаційний аналіз. Наслідки науково-технічних революцій проявляються у просуванні ядерних технологій, відкритті нових сировинних ресурсів, створенні полімерного та естетичного матеріалу, інтегруванні АСУ, промислової революції на основі платформи «Індустрія 4.0», генеруванні нанотехнологій, виробництва високоточної зброї тощо.

Загально відомим є те, що будь-які цілеспрямовані системи мають протягом власного існування реалізовувати окреслені перед ними задачі. У міру недостатньої узгодженості початкових або поточних станів систем та очікуваного стану з'являється необхідність в ухваленні рішення, а, отже, в керівництві. Завдання розробки потрібних, за кожних конкретних обставин, менеджерських рішень й мають реалізовувати такі системи керівництва підприємницькою діяльністю.

Стереотипне міркування значної кількості менеджерів, які скептично відгукуються про процеси, що пов'язані зі стратегічним плануванням, і при цьому стверджують: «Як ми можемо розробити план на 3-5 років, якщо не маємо навіть гадки про те, що буде завтра» - чимало про що свідчить. Передусім, постає обґрунтоване і логічне запитання: «А чи дійсно такий підхід говорить про те, що особа схильна до менеджерської діяльності, якщо вона взагалі не перймається перспективою розвитку бізнесу? При цьому не має й гадки про те, з чого потрібно починати, щоб бути не лише з

теперішнім, а й з майбутнім, яке асоціюється з бажаними точками еволюціонування бізнес-структури?» [19].

А, отже, не дивує те, що усвідомлення важливостей, ключових пріоритетів та значущостей результативного менеджменту, зокрема й того, пов'язаний зі стратегією, займає місце на другому плані. Основний акцент, як і попередньо, передусім орієнтується на реструктуризування, систему зовнішнього інвестування та спектр нових технологій, які можуть змусити ефективніше використовувати наявні людські ресурси.

Очевидним є те, що у межах управління стратегічними бізнес-процесами, зокрема, менеджменту на основі цілей та результатів із застосуванням методичних інструментів адаптованого управління, повинна кардинально вирішитися проблема уже в найближчій перспективі. Проте лише декларування для цього явно не достатньо. Тому потрібний і інший комплекс заходів організаційного та економічного характеру, а також низка інструментів, здатних ефективніше здійснювати процеси планування та організування управлінської діяльності.

Як один з найефективніших методів тут варто відзначити задачі постійного планування, основою якого може стати саме стратегічне та операційне управління.

Пришвидшення процесу стабілізування та подальшого зростання рівня розвитку національного господарства може відбутися лише за активного втручання уряду. Це має відбуватися на підставі добре обміркованих заходів, які орієнтовані на стратегічний та тактичний характер у поєднанні із ефективною економічною трансформацією. Причиною цього є перш за все зміщення центрів ваги перетворення соціально-економічних взаємовідносин у напрямку підприємницької організацій, які є первинною ланкою народногосподарського комплексу. При цьому важливе значення має і державна та регіональна економічна політика.

Переусвідомлення трансформацій, які здійснюються, ретельне та всебічне аналізування певних обставин, акцентування уваги на сутності та

ефективності реформ, які реалізуються, орієнтованість не лише на поточний процес, а і визначення низки міроприємств стратегічного характеру, дозволяє найповніше оцінити якісну трансформацію кожного процесу та побачити перспективність подальшого еволюціонування [14, 27, 38].

Процеси пов'язані із плануванням і прогнозуванням є інструментами менеджменту за відповідного деталізування на кожному рівні компанії. Більше того, вони є домінуючими організаційно-економічними виробничими чинниками. Кожен такий процес дозволяє проектувати перспективні альтернативи, а також брати до уваги ймовірності виникнення проблемної ситуації. Крім того, він дозволяє вжити і необхідних превентивних заходів, які мають протидіючий або адаптивний характер на стратегічних та тактичних рівнях із найменшими ризиками.

Становище будь-яких економічних процесів, як правило, залежатиме від міри результативності функціонування окремих підприємств. А, отже, чим більше компаній будуть стійкими, тим стійкішими будуть регіональні економіки та економіка країни загалом [18, 24, 30].

При цьому перетворення економічних процесів, яке має місце у різних галузях економіки, є доволі ускладненим та багаторівневим явищем. Такі процеси можуть нормально розвиватися лише за умови комплексного вирішення питань та задач на кожному виробничому рівні та рівні суспільної трансформації. Між тим вирішення окреслених задач та їхнє втілення має передусім спрямовуватися на рівень підприємницьких компаній у щільному зв'язку із науковим середовищем. Саме це дозволить українським бізнес-організаціям збільшувати власну конкурентоздатність, а також рухатися до більш стійкого рівня розвитку.

Задля цілеорієнтованих активностей працівників на підприємстві потрібне організоване започаткування, а саме: стратегічний план, який формує структури, механізм менеджменту, прийом та спосіб діяльності, а також форму та змістове наповнення функціонування кожного окремого

елементу організованих систем. Науковий пошук фіксує різнопланові стратегічні альтернативи, для котрих характерні різні рівні ієрархій у системі менеджменту. Серед таких рівнів: транснаціональний, державний, корпоративний (у галузі підприємництва). Кожен з них залежить від глобального середовища. Відповідний персонал є основою таких рівнів.

Вагомим елементом соціально-орієнтованої ринкової економіки являється конкурентоздатність бізнес-організації. Вивчення конкурентоздатності компанії за умов нестабільної економіки України, що має місце в умовах воєнного стану, надає можливість бачити її у якості комплексної характеристики потенціалу для формування конкурентного лідерства у майбутньому. Витоками такого конкурентного лідерства може бути прогресивна організаційна, технологічна і економіко-соціальна база компанії, навички аналізу і вчасного втілення міроприємств стосовно зміцнення кожної конкурентної переваги [10, 12, 32].

Під час аналізу конкурентоздатності бізнес-організації центром огляду, як правило, є асортимент готових товарів та їх конкурентоздатність на ринку. Безпосередньо товари оцінюють за такими параметрами як: якісний рівень, упаковка, обслуговування, рекламна підтрмка тощо. Це є примітним не лише для споживача, а й для підприємця, власників простих та привілейованих акцій та венчурних інвесторів.

Конкуренція є змаганням між виробниками продукції за вигідніші умови задля створення та реалізації товарних одиниць чи продукту послуги задля одержання на цій підставі прибутків максимального рівня. Це є найпотужнішим способом постійного спонукання домогосподарств до економічної активності. Таке явище як конкуренція певною мірою можна вважати прийнятним способом змагання за кращі ресурси. Спроба випередити конкурентів та не відставати від них формує ефективний поштовх до економічних змін. А небезпека вийти з ситуації під час змагання за економічні ресурси та добробут є одним з найдієвіших мотиваторів у

підприємницькому середовищі. Саме тому явище конкуренції розглядається у якості об'єктивного економічного закону функціонування виробничих систем. Прояв такого закону є для виробників готової продукції ефективним стимулом для збільшення результативності роботи у власних компаніях, зростання обсягів виробництва, пришвидшення науково-технічного прогресу, запровадження оновленої форми організування виробничих моделей тощо [12, 28, 40].

В управлінні стратегічним розвитком зростає значення таких видів забезпечення як методичне, інформаційне і правове. Це зумовлено тим, що такі питання важливо передбачати і розв'язувати на довгостроковий період. Формування матеріальних ресурсів для таких систем стає простішим, проте зростають потреби у забезпеченні систем кваліфікованими фахівцями і керівниками.

Виявлення стратегічних можливостей бізнес-організації базується на застосуванні системно-ситуаційних підходів до забезпечення результативного життєзабезпечення підприємства.

Міра використання стратегічного потенціалу організації формує конкурентний статус компанії. Ця категорія не є тотожною з категоріями конкурентоздатності та конкурентного лідерства. Порівняно з ними конкурентний статус компанії застосовується не задля оцінювання місцеположення бізнес-організації у ринковому середовищі, а для характеристики потенційних спроможностей підприємця стосовно здійснення конкурентної боротьби. Цей показник покликаний оцінювати рівень ресурсного забезпечення і підготовленості підприємства до досягнення стратегічної мети та задач, міри опанування ним власного потенціалу [5, 7, 13, 37, 39].

РОЗДІЛ 2 . СУЧАСНИЙ СТАН РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФГ Дар Попасне»

Аграрний бізнес відіграє важливу роль у сільськогосподарському секторі економіки. Він є основним джерелом виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечує людей харчовими продуктами. Крім того, аграрні підприємства забезпечують робочі місця тисячам людей, особливо в сільських районах, де інші робочі місця можуть бути обмежені. Аграрний бізнес також є важливим джерелом експорту для багатьох країн,

що може відігравати важливу роль у збалансуванні зовнішньої торгівлі. Для оцінки ресурсного потенціалу підприємства в цілому, першим етапом є загальна організаційна та економічна характеристика.

ТОВ "ФГ Дар Попасне" здійснює свою діяльність на основі Статуту та Колективного договору, що визначають форми та засоби господарської діяльності, порядок формування майна, розподілу прибутків та відшкодування збитків. Трудова діяльність здійснюється власником та іншими працівниками на підставі трудових договорів, договорів підряду та контрактів. Організаційна структура ТОВ "ФГ Дар Попасне" є лінійно-функціональною і побудована на штатному принципі спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації, як це відображено в Додатку А.

У ТОВ "ФГ Дар Попасне" основна діяльність полягає у вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, за винятком рису, а також овочів, баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів. Керівником господарства є Стрибка Дмитро Олександрович, а юридична адреса є такою: Україна, 51200, Дніпропетровська область, Новомосковський район, місто Новомосковськ, вулиця З. Белої, буд. 2.

Оперативне управління в господарстві описується як процес прийняття рішень у реальних умовах. В цьому контексті визначаються планові завдання або рішення, розробляються оперативно-календарні плани та змінно-добові завдання. Для забезпечення виконання завдань здійснюється координація та мотивація, контроль та аналіз результатів, а також прийняття рішень щодо подальшої діяльності та розробка заходів щодо попередження відхилень і збоїв.

У господарстві ТОВ «ФГ Дар Попасне» головною діяльністю є виробництво сільськогосподарської продукції, тому потрібно дослідити структуру та землезабезпеченість земельних ділянок (наведено в таблиці 2.1).

Таблиця

2.1

Динаміка земельних угідь ТОВ «ФГ Дар Попасне»

Показник	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Загальна земельна площа, гектарів	932	944	952	102,1
У тому числі сільськогосподарські угіддя, гектарів	925	938	947	102,3
з них: рілля, гектарів	925	938	947	102,3
посівна площа, гектарів	925	938	947	102,3

За період з 2018 по 2022 рр. загальна земельна площа господарства збільшилась на 20 га або 2,1%, як вказано в таблиці 2.1. Це призвело до збільшення площі сільськогосподарських угідь та ріллі на 2,3%. Однак показник землезабезпеченості у 2022 році є надто великим у порівнянні зі статистичними даними, і складає 40,5 га сільськогосподарських угідь на одного працівника.

Продуктивність праці є важливим показником ефективності виробництва у будь-якій галузі, в тому числі і в аграрному бізнесі. Чим вища продуктивність праці, тим більше продукції може бути вироблено за певний проміжок часу при мінімальних витратах ресурсів. У сільському господарстві, де робочий період не збігається з періодом виробництва, продуктивність праці є особливо важливою. Низька продуктивність праці може бути зумовлена надлишковою зайнятістю, нерациональною організацією виробництва та іншими факторами. У сільському господарстві використовують систему економічних показників для визначення продуктивності праці через незбіг робочого періоду з періодом виробництва. Таблиця 2.2 дозволяє проаналізувати натуральні показники продуктивності праці в ТОВ "ФГ Дар Попасне".

Таблиця

2.2

Рівень натуральних показників продуктивності праці в ТОВ «ФГ Дар Попасне»

Показник	Вироблено продукції, тис. центнерів			Прямі затрати праці, тис. люд.-год.			Рівень продуктивності праці, центнерів / люд.-год.			
	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2018 р.	2020 р.	2022 р.	%
Озима пшениця	21,5	33,8	35,8	27,2	29,1	26,1	0,78	1,15	1,37	174,8
Кукурудза на зерно	6,4	15,9	9,4	9,3	14,8	8,4	0,68	1,07	1,17	162,4
Соняшник	3,7	-	6,7	9,8	-	8,8	0,36	-	0,75	200,1
Ярий ячмінь	1,9	2,8	4,9	2,5	3,2	5,6	0,74	0,93	0,88	116,1

При дослідженні таблиці 2.4 було помічено дуже низькі показники продуктивності праці. У 2022 році вирощування соняшнику та ярого ячменю дали лише 0,75 та 0,88 центнерів відповідно на одну людину-годину. Головними причинами такої негативної тенденції є надмірна зайнятість та недоцільна організація виробництва. Проте, загалом, спостерігається позитивна тенденція до зростання показників продуктивності праці у всіх культурах.

Будь-яка господарська діяльність підприємства пов'язана з витратами на закупівлю сировини, допоміжних матеріалів, енергії, води, виплату заробітної плати, відрахування до соціальних фондів та інших витрат. Ми дослідимо структуру витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в ТОВ "ФГ Дар Попасне" (табл. 2.3).

Таблиця

2.3

Динаміки структури витрат на виробництво аграрної продукції у ТОВ "ФГ Дар Попасне", %

Вид витрат	Основне виробництво (галузь рослинництва)			2022 р. у % до 2018 р.
	2018 р.	2020 р.	2022 р.	
Заробітна платня	17,62	16,61	19,12	225,21
Соціальні відрахування	3,01	2,82	3,31	225,22
Матеріальні затрати - усього	73,62	75,04	72,72	205,10
У тому числі:				
– насіння	22,04	23,07	37,33	347,44
– добрива	16,13	17,62	10,04	127,84
– гербіциди	10,24	12,25	8,03	161,57
– електроенергія	7,42	7,87	7,07	193,18
– нафтопродукти	25,81	22,75	14,42	114,24
– паливо	11,24	13,83	14,83	270,42
– запчастини	7,31	2,97	7,32	204,13
– інші	-	-	1,31	100,02
Амортизування	5,02	4,32	3,32	136,87
Інші види витрат	0,82	1,33	1,61	406,32
Разом	100,00	100,00	100,00	207,52

За допомогою таблиці 2.10 можна зрозуміти, що матеріальні витрати є найбільш значущою складовою витрат у господарській діяльності ТОВ "ФГ Дар Попасне" в 2022 році, становлячи 72,72 % від загальної суми витрат. Зокрема, найбільші витрати зумовлені насінням (37,33 %), паливом (14,83 %), добривами (10,04%) та гербіцидами (8,03%). Хоча витрати на зарплату зросли на 1,51%, вони залишаються на низькому рівні і негативно впливають на ефективність діяльності компанії. Для зручності аналізу ми побудуємо

діаграму структури витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у ТОВ "ФГ Дар Попасне" в 2022 році за допомогою рисунку 2.1.

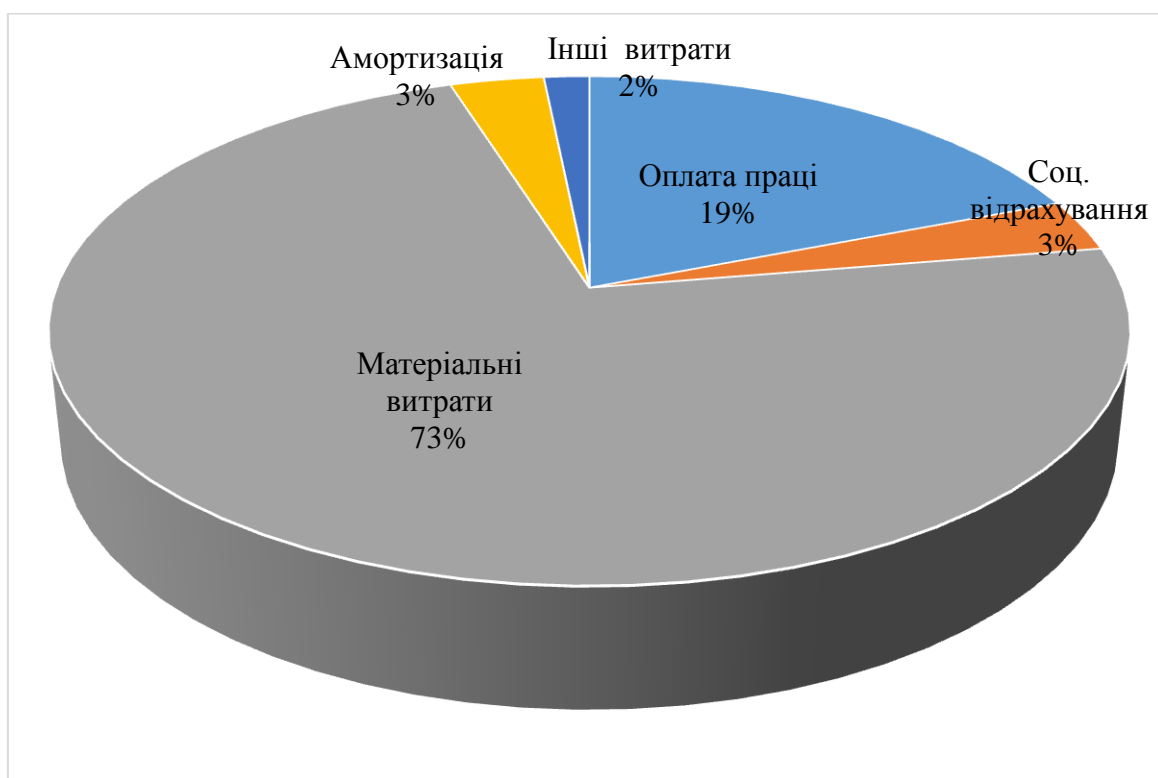


Рис. 2.1. Структура затрат на виробництво аграрної продукції у ТОВ "ФГ Дар Попасне" в 2022 р.

В нових економічних умовах управління витратами на аграрних підприємствах повинно відображати реальну ефективність використання виробничих ресурсів і отримує нове економічне значення, яке включає їх оптимізацію та виявлення можливостей для зменшення витрат.

Асортиментна політика підприємства має на меті встановлення взаємозв'язку між вимогами ринку та можливостями підприємства. При плануванні асортименту підприємства необхідно вирішувати питання, пов'язані з пріоритетами у виробництві, кількістю продукції, методами її реклами та просування на ринок, протистоянням конкурентам, а також з оптимізацією використання ресурсів та доходів. Структуру товарної продукції фермерського господарства можна знайти в таблиці 2.4.

Таблиця

2.4

Динаміка обсягів та структури товарної продукції ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Товарна продукція	Обсяги, тис. грн.			Структура, %			Відхилення +/- (в.п.)
	2018	2020	2022	2018	2020	2022	
Озима пшениця	8311,35	10285,54	19851,32	50,32	37,12	51,07	0,75
Кукурудза на зерно	4097,88	5877,41	5843,27	24,81	21,22	15,08	-9,73
Соняшник	2759,49	5101,28	5410,07	16,7	18,41	13,92	-2,78
Ярий ячмінь	991,44	2661,54	2935,92	6,11	9,67	7,54	1,43
Яра пшениця	-	1386,21	2024,77	-	5,01	5,25	-
Ріпак	-	1885,27	1775,09	-	6,84	4,62	-
Гречка	363,58	526,78	1101,17	2,21	1,92	2,83	0,62
Всього	16521,9	27723,99	38941,34	100,00	100,00	100,00	-

Згідно з аналізом товарної продукції, ТОВ "ФГ Дар Попасне" збільшило вартість своєї продукції майже в 2,5 рази. Причиною цього збільшення є зростання цін на продукцію, збільшення посівної площі та зростання споживчого попиту на озиму пшеницю (138,88%), кукурудзу на зерно (43,52%), соняшник (96,08%) та яру пшеницю (46,02%). Однак, продаж цукрового буряку скоротився на 5,87%, що пов'язано зі скороченням посівних площ цієї культури та недосконаліми умовами виробництва. Найбільш значиму частку в структурі товарної продукції становлять озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь та соняшник.

2.2. Оцінювання результативності управлінської діяльності у ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Аналіз ефективності відіграє важливу роль у розвитку будь-якої організації чи підприємства. Він дозволяє оцінити результати діяльності, знайти слабкі місця і підвищити ефективність використання ресурсів. Аналіз

ефективності включає в себе оцінку фінансових та нефінансових показників діяльності, таких як витрати, доходи, прибуток, рентабельність, задоволення клієнтів та працівників, інноваційність та інші. В даному випадку, ми проведемо аналіз рівня прибутку та рентабельності ТОВ "ФГ Дар Попасне" (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка параметрів прибутковості та рентабельності у ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Показник	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	17624	26448,9	35478,8	201,31
Повна собівартість продукції, тис. грн.	13737	19232,2	26499,9	192,97
Обсяг прибутку, тис. грн.	3885	7216,7	8978	231,23
Рівень загальної рентабельності, %	28,8	37,8	33,8	+ 5,61 в.п.
Рівень рентабельності активів, %	24,5	33,6	37,3	+13,41 в.п.
Рівень рентабельності власного капіталу, %	42,8	63,2	71,2	+29,20 в.п.
Рівень рентабельності продажів, %	22,6	27,1	25,1	+ 3,31 в.п.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що прибуток ТОВ "ФГ Дар Попасне" зріс удвічі завдяки збільшенню виручки від продажу продукції за рахунок підвищення цін та збільшення площі сільськогосподарських угідь. Рівень рентабельності був нестабільним, але залишався в позитивній зоні, і збільшився на 5,61 відсоткових пунктів в 2022 році порівняно з 2018 роком. Збільшення рентабельності власного капіталу на 29,20 відсоткових пунктів свідчить про високу ефективність вкладення грошових коштів у підприємство, що є важливим завданням для управлінців.

Як раніше зазначалося, показники досліджуються у динаміці за 2018-2022 рр. Це стосується і параметрів для кореляційно-регресійного аналізу впливу чинників на прибуток (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Параметри для кореляційно-регресійного аналізу впливу чинників на прибуток ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Роки	Повна собівартість, тис. грн (x1)	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн (x2)	Чисельність працівників, осіб (x3)	Обсяги прибутку, тис. грн (y)
2018	13738,2	14243,7	61	3885,1
2019	16352,4	15344,2	63	6028,3
2020	19407,8	17698,7	67	5315,7
2021	19233,9	19624,2	77	7215,5
2022	26497,7	19947,6	75	8978,4

Згідно з аналізом даних у табл. 2.17, чисельність працівників має найбільший вплив на зміну прибутку, оскільки його коефіцієнт становить 88,15. В результаті застосування того ж алгоритму ми можемо отримати таке рівняння регресії:

$$y = 1117,46 + 0,27x_1 - 0,15x_2 + 88,15x_3 \quad (2.1)$$

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що між трьома факторами (повна собівартість продукції, середньорічна вартість основних фондів та чисельність персоналу) та результативною ознакою (обсяг чистого прибутку досліджуваного підприємства) існує щільний зв'язок, що підтверджується значенням коефіцієнта множинної кореляції $R = 0,993$. Множинний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,987$ показує, що варіація обсягу чистого прибутку на 99,1% залежить від цих факторів. Істотність зв'язку

була перевірена за допомогою таблиці F-критерію, де підтвердилось істотність кореляційного зв'язку між досліджуваними ознаками, оскільки $F_t(0,15) < F_{\phi}(26,38)$.

З використанням параметрів рівняння регресії та часткових коефіцієнтів еластичності можна зробити висновки, що збільшення собівартості на 1 грн призведе до збільшення обсягу прибутку на 0,291%, збільшення середньорічної вартості основних фондів на 1 грн спричинить зменшення обсягу прибутку на 0,164%, а збільшення чисельності працівників на 1 особу призведе до зростання обсягу чистого прибутку на 88,15%. Відповідно, найбільший вплив на формування прибутку має чисельність працівників.

Отже, після проведення кореляційно-регресійного аналізу можна розробити наступні рекомендації для збільшення обсягу прибутку ТОВ "ФГ Дар Попасне": самостійно переоцінювати основні засоби з метою забезпечення їх відтворення, а також здійснювати підвищення рівня автоматизації виробництва, що призведе до зменшення собівартості продукції.

2.3. Аналіз організації менеджменту бізнес-процесів та стратегічного потенціалу підприємства

У господарстві головним процесом є вирощування рослин, і всі системи спрямовані на ефективне функціонування для забезпечення безперебійного виробництва. Відділ збуту та постачання ТОВ "ФГ Дар Попасне" відповідає за прийняття рішень маркетингово-логістичної системи. Ця багатогранна система виконує різноманітні логістичні функції, такі як планування потреби в матеріальних та сировинних ресурсах, визначення обсягів і строків поставок, вибір транспорту та маршруту перевезення, регулювання та контроль рівня запасів в збутовій системі, керування процедурою замовлень тощо. У ТОВ "ФГ Дар Попасне" існує комплекс логістичних операцій, які

взаємодіють та підпорядковуються одній меті - керуванню товарно-матеріальними потоками.

Аналіз засвідчив, що оборотні кошти зросли на 112,6% і складають 2130,88 тис. грн. Структура джерел фінансування змінилася, збільшення обсягу комерційного кредиту на 585,8 тис. грн (201,8%), цільових надходжень на 166,3 тис. грн (184,3%) та банківського кредиту на 572,92 тис. грн (113,5%) значно сприяли загальному зростанню обсягів. Розширення виробництва на збільшеній площі сільськогосподарських угідь відіграло важливу роль у досягненні цих результатів.

За останній рік власний капітал підприємства збільшився на 7834,8 тис. грн. Оновлення основних фондів або введення нових допомагає підприємству активно розвиватися, підвищувати продуктивність праці та збільшувати свою ринкову частку.

Фінансово-економічний стан господарства є стійким і показує ознаки поступового розвитку, оскільки рентабельність та прибуток підприємства збільшилися. За останній період, ТОВ "ФГ Дар Попасне" отримувало прибуток від своєї діяльності. З метою задоволення інтересів власників та розвитку власного капіталу, фермерське господарство розподіляє свій прибуток на дві частини - одна частина виплачується власнику як дохід, а інша частина направляється на реінвестування. Приблизно 65-75% нерозподіленого прибутку спрямовується на реінвестування.

На сьогоднішній день керівництво розвитку підприємства вважає необхідністю розробку та впровадження інтегрованої системи управління, яка базується на системі аналізу та оцінки потенціалу та процесів його зміни. Для цього використовуються різні методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал ТОВ "ФГ Дар Попасне" відіграє важливу роль в його розвитку та успіху на ринку. Він визначає можливості та обмеження, які є внутрішніми та зовнішніми для підприємства, і допомагає управлінню визначити оптимальний напрямок діяльності та стратегію розвитку.

Стратегічний потенціал ТОВ "ФГ Дар Попасне" складається з сукупності ресурсів та компетенцій, що дозволяють підприємству досягати своїх цілей та конкурентної переваги. Він може бути визначений як сукупність унікальних особливостей підприємства, які дозволяють йому створювати значну вартість для своїх клієнтів та домінувати на ринку.

Роль стратегічного потенціалу для ТОВ "ФГ Дар Попасне" полягає в тому, що він допомагає підприємству здійснювати стратегічне планування, залучати інвесторів та партнерів, виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, забезпечувати ефективний використання ресурсів та компетенцій, та розвиватися відповідно до змін в зовнішньому середовищі.

Отже, стратегічний потенціал є важливим компонентом управління для ТОВ "ФГ Дар Попасне".

Концепція, на якій базується система оцінки стратегічного потенціалу підприємства, враховує особливості його діяльності, положення на ринку та стан зовнішнього середовища. Методологія включає такі процеси, як формування структури стратегічного потенціалу підприємства, діагностику фактичного стану цього потенціалу та прогнозування можливих тенденцій структурних змін [31].

Для визначення спрямування майбутнього розвитку ТОВ "ФГ Дар Попасне" та впливу факторів на його конкурентні позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках, проведено аналіз конкурентного стану підприємства за період з 2018 по 2022 роки. Оцінка бала була проведена за критеріями можливостей розвитку, де значущість кожного елемента відображає його роль у формуванні перспектив розвитку. В результаті було встановлено, що конкурентний стан господарства підвищився на 21 відсотковий пункт, переходячи від слабкої позиції (0,31) до середньої позиції (0,52).

Умови нестабільності та непередбачуваності подій змушують підприємства зосередитись на управлінні процесом формування стратегічного потенціалу, що дозволяє врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, передбачити можливі загрози та можливості їх

усунення. Вплив на стратегічний потенціал підприємства створюється не окремими факторами, а взаємодією всієї сукупності факторів, що сприяє його розвитку [39].

Отже, аналіз конкурентного статусу сільськогосподарського підприємства ТОВ "ФГ Дар Попасне" показав необхідність обрати стратегію диверсифікованого зростання, оскільки підприємство має необхідні ресурси та можливості для виробництва нових видів сільськогосподарської продукції та покращення свого іміджу на ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління диверсифікацією виробничо-продуктової стратегії господарства

Виробничо-продуктова стратегія є важливим елементом стратегії підприємства, оскільки вона визначає, які продукти або послуги підприємство буде виробляти і яким чином це буде здійснюватися. Роль виробничо-продуктової стратегії полягає в тому, що вона дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги на ринку, вибрати оптимальну модель виробництва та маркетингові стратегії для просування своїх товарів і послуг.

Крім того, виробничо-продуктова стратегія допомагає підприємству визначити, які зусилля необхідно зробити для забезпечення високої якості продукції, зниження витрат на виробництво та підвищення ефективності виробничого процесу. До того ж виробничо-продуктова стратегія дозволяє підприємству вирішувати такі питання, як склад та асортимент продукції, вибір технологій та обладнання, планування виробничих потужностей та ресурсів.

Таким чином, виробничо-продуктова стратегія є ключовим елементом стратегії ТОВ «ФГ Дар Попасне», який допомагає досягнути конкурентних переваг і підвищити ефективність виробничого процесу.

Управління диверсифікацією бізнесу є важливим елементом стратегії підприємства і відіграє важливу роль у досягненні успіху компанії. Основна роль управління диверсифікацією бізнесу полягає у забезпеченні стабільності та зростання підприємства шляхом включення до своїх діяльностей різних видів бізнесу та розширення асортименту продукції або послуг.

Основні завдання управління диверсифікацією бізнесу для ТОВ «ФГ Дар Попасне»:

- зменшення ризику: Диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризик залежності від конкретного ринку або продукту. Це може допомогти компанії підтримувати стійкий рівень прибутку незалежно від коливань в певних ринкових сегментах;
- розширення асортименту продукції та послуг: Диверсифікація дозволяє компанії розширити свій асортимент продукції або послуг, що може збільшити потенційну аудиторію і прибутковість компанії;
- залучення нових ринків: Диверсифікація дозволяє підприємству залучити нових клієнтів та розширити свій ринок збуту;
- підвищення ефективності: Диверсифікація дозволяє підприємству використовувати свої ресурси більш ефективно та підвищити ефективність виробничого процесу та ін.

Отже, управління диверсифікацією бізнесу ТОВ «ФГ Дар Попасне» відіграє важливу роль у досягненні успіху підприємства, забезпечує стійкий рівень прибутку та дозволяє розширити ринок збуту і покрити ризики коливань попиту та пропозиції.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ФГ Дар Попасне" має достатній потенціал для збільшення рівня прибутку, якщо використовувати свої ресурси оптимально. Це можливо досягти шляхом ефективного використання земельних ресурсів з урахуванням витрат та цін на сільськогосподарські продукти на ринку. Для цього потрібно розробити модель оптимізації, яка дозволить досягнути максимального рівня прибутку за рахунок оптимального використання ресурсного потенціалу. У процесі вирішення цієї задачі необхідно враховувати мінімальні та максимальні значення посівних площ для різних видів сільськогосподарських культур цього господарства.

Для розрахунку оптимального розміру посівних площ була побудована таблиця вихідних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Параметри для оптимізування посівних площ сільськогосподарських культур у ТОВ "ФГ Дар Попасне" у 2024 році

Культури	Врожайність ц/га	Рівень прибутку на 1 ц, грн	Мінімальні площі під посіви, га	Максимальні площі під посіви, га
Ярий ячмінь	32,5	85,6	92	128
Яра пшениця	37,5	95,2	23	52
Ріпак	25,5	16,9	68	103
Гречка	12,9	64,8	65	85
Озима пшениця	49,8	140,5	367	380
Кукурудза на зерно	41,9	91,2	55	77
Соняшник	26,9	178,1	185	226

Метою оптимізації посівних площ у господарстві є максимізація прибутку, що досягається за допомогою економіко-математичного моделювання. Рішення цієї задачі полягає у визначенні максимально можливого прибутку за обмежених обсягів посівних площ.

Структурована модель економіко-математичної задачі може бути описана таким чином:

$$\begin{cases} F = V_1 \times P_1 \times X_1 + V_2 \times P_2 \times X_2 + \dots + V_7 \times P_7 \times X_7 \rightarrow \max; \\ X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq S; \\ b \leq X_1 \leq c; d \leq X_2 \leq g; m \leq X_3 \leq t; k \leq X_4 \leq l; J \leq X_5 \leq q. \end{cases} \quad (3.1)$$

тут F – рівень прибутку від продажу продукції, грн.; V_n – врожайність n -ого виду культур (центнер/гектар); P_n – рівень прибутку від продажу n -ого виду культур (грн.); X_n – обсяги посівних площ n -их культур (гектарів); S – обсяги

загальних посівних площ (гектар); b, c, d, g, m, t, k, l, j, q – обсяги обмежень посівних площ (гектарів).

Проведено розрахунки для визначення оптимального розміру посівних площ для ТОВ "ФГ Дар Попасне". Основною метою є максимізація прибутку від продажу сільськогосподарської продукції:

$$F = 49,8 \times 140,5 \times X_1 + 41,9 \times 91,2 \times X_2 + 26,9 \times 178,1 \times X_3 + \\ + 25,5 \times 16,9 \times X_4 + 32,5 \times 85,6 \times X_5 + 37,5 \times 95,2 \times X_6 + 12,9 \times \\ 64,8 \times X_7 \rightarrow \max;$$

До того ж часу невідомі мали би задовільняти такий вид обмеження:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 2840;$$

$$1010 \leq X_1 \leq 1140; 165 \leq X_2 \leq 230; 555 \leq X_3 \leq 678;$$

$$276 \leq X_4 \leq 385; 71 \leq X_5 \leq 155; 205 \leq X_6 \leq 310; 195 \leq X_7 \leq 255.$$

Традиційний метод пошуку оптимального плану шляхом порівняння всіх можливих варіантів стає надзвичайно складною задачею, особливо з урахуванням великої кількості часу, що потрібен для складання кожного варіанту. Замість цього, ми вирішуємо задачу за допомогою засобу Microsoft Excel «Пошук рішення», встановлюючи відомі параметри в модель. Результати розрахунків, включаючи оптимальну структуру посівних площ та рівень прибутку, представлені в таблиці 3.2.

Застосування економіко-математичного моделювання та оптимізаційної моделі на основі ресурсного підходу дозволяє сформулювати оптимальну структуру ресурсного потенціалу для ТОВ "ФГ Дар Попасне".

Таблиця 3.2

Оптимальний склад посівних площ та рівень ефективності унаслідок диверсифікації виробничо-продуктової стратегії ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Культури	Обсяги посівної площі, гектарів		Обсяги прибутку, тис. грн.	
	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації
Ярий ячмінь	105	93	845,5	758,4
Яра пшениця	38	23	289,8	248,1
Ріпак	95	100	1102,6	1254,8
Гречка	75	64	192,7	155,6
Озима пшениця	368	379	4678,1	6176,3
Кукурудза на зерно	66	62	721,8	605,4
Соняшник	198	225	1735,3	2187,3
Всього	947	947	9585,9	11386,5

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ТОВ "ФГ Дар Попасне" може підвищити свою рентабельність за рахунок оптимізації використання земельних ресурсів. Збільшення посівної площі озимої пшениці на 11 га, соняшнику на 27 га та ріпаку на 6 га збільшить прибуток відповідно на 1498,8 тис. грн, 452,7 тис. грн та 152,5 тис. грн. Зменшення посівної площі кукурудзи на зерно на 5 га та ярого ячменя на 7 га зменшить прибуток від цих культур на 115,3 тис. грн та 87,9 тис. грн. Загальна сума прибутку від реалізації продукції збільшиться на 1801,8 тис. грн або на 18,5 %.

3.2. Менеджмент інноваційних проєктів ТОВ «ФГ Дар Попасне» у галузі рослинництва

З урахуванням результатів оптимізаційної моделі раціонального використання земельних ресурсів, пропонується виділити 600 м² площі, яка раніше використовувалась для вирощування ярої пшениці, для впровадження проєкту з вирощування огірків в закритому ґрунті.

Проєкт ТОВ "ФГ Дар Попасне" має на меті вирощування огірків в теплиці, що забезпечить стабільний прибуток протягом року. Попит на огірки перевищує пропозицію, особливо в холодний період року, що є однією з умов успішної реалізації проєкту. Використання сучасних технологій вирощування огірків в теплиці дозволить досягти максимальної врожайності та якості продукції. Термін реалізації проєкту - з березня 2024 р. до грудня 2024 р.

Для вирощування огірків в закритому ґрунті знадобиться вибрати місце для теплиці або оранжереї, де є доступ до достатньої кількості сонячного світла і добре дренована ґрунтова поверхня. Також важливо забезпечити достатнє зволоження ґрунту і повітря. Перед посівом насіння огірків слід підготувати ґрунт, додавши до нього добрив та інших необхідних речовин. Далі слід висадити насіння в ґрунт, дотримуючись рекомендацій щодо глибини та відстані між рослинами. Після посіву огірків слід регулярно поливати рослини і підживлювати їх добривами. Важливо також пам'ятати про правильну вентиляцію в закритому приміщенні, щоб уникнути перегріву та захворювання рослин.

Вибір правильного сорту є важливим етапом для успішного вирощування огірків в теплиці. При виборі сорту необхідно враховувати такі особливості, як кількість цвітіння за рік, врожайність, стійкість до хвороб та шкідників, а також якість продукції. Хоча вирощування огірків в теплиці круглий рік є трудомістким, це дозволяє отримувати постійний прибуток.

Слід враховувати, що ціна на огірки може змінюватися в залежності від сезону - навесні та влітку вона буде меншою, ніж взимку та восени. Детальну інформацію про доходи по місяцях можна знайти в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозовані ціни на огірки у залежності від пори року та циклу виробництва

Показник	Місяці (липень 2024 – червень 2025)											
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Ціна, грн./кг	46	51	61	76	81	111	126	131	126	111	96	51

Згідно з даними таблиці 3.3, найвища ціна огірків становитиме 130 грн / кг у лютому, оскільки в цей місяць попит на продукцію зростає, а найнижча ціна - 45 грн у липні, через високий рівень конкуренції на ринку. Важливо відзначити, що завдяки інфляції ціна та витрати на проект можуть збільшуватись з кожним роком на відповідні відсотки.

У зимовий період підприємство збирається співпрацювати з торговельними підприємствами та закладами громадського харчування, такими як «Варус», «Сільпо», «АТБ» та інтернет-магазинами, для реалізації своєї продукції. Для просування продукту будуть використовуватись різні засоби маркетингової комунікації, такі як соціальні медіа, буклети, реклама на інтернет-сайтах та інші. Витрати на рекламу збільшуватимуться з кожним роком, зокрема в місяці зростання попиту на продукцію, такі як лютий, березень, травень та грудень.

Перед виробництвом необхідно розглянути технологію вирощування огірків в закритому ґрунті, зокрема в теплиці. Час вегетації рослин триває приблизно 60-80 днів, після чого можна збирати плоди. Необхідно дотримуватися правильного догляду за рослинами, включаючи своєчасну обрізку та підживлення. Роботи, які потрібно буде виконувати, ілюструються у календарному плані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Бізнес-процеси з вирощування огірків у закритому ґрунті

Код операції	Попередня операція	Тривалість, днів
АА – Вивчення та пошук ринку для продажу продукції	SS	3,0
ББ – Оцінювання затрат, вигоди та рівня ефективності проєкту	АА	2,0
ВВ1 – Пошук підрядника для будівництва теплиці	ББ	4,0
ВВ2 – Пошук постачальників насіння та матеріалів	ББ	2,0
ВВ3 – Пошук постачальників холодильних камер	ББ	3,0
ГГ1 – Укладання договорів з підрядниками щодо будівництва теплиці	ВВ1	1,0
ГГ2 – Укладання угод з постачальниками насіння та матеріалів	ВВ2	1,0
ГГ3 – Укладання угоди з постачальниками холодильних камер	ВВ3	1,0
ДД1 – Зведення фундаменту для спорудження	ГГ1	7,0
ДД2 – Будівництво стін	ДД1	4,0
ЕЕ – Забезпечення теплиці системою підтримки мікроклімату	ДД2	10,0
ЄЄ – Установлення холодильних камер	ГГ3	1,0
ЖЖ – Розрахунки з фірмами-постачальниками	ГГ1,ГГ2,ГГ3	1,0
ЗЗ – Передпосівний обробіток ґрунту	ЕЕ, ЄЄ, ЖЖ	2,0
ІІ – Заготівля ґрунтових субстратів	ЗЗ	2,0
ІІ – Сівба	ІІ	1,0
КК – Підживлення рослин	ІІ	2,0
ЛЛ – Догляд за сходами та рослинами	КК	47,0
ММ – Збирання урожаю	ЛЛ	2,0
НН – Контролювання та корегування	ММ	2,0
ОО – Продаж готової продукції	НН	3,0
ПП – Підготовка до наступних циклів	ОО	10,0

У таблиці 3.4 представлено графік основних робіт з початку проекту до завершення першого циклу, після чого графік продовжується з передпосівного обробітку ґрунту і починається другий цикл. Графік може змінюватися в залежності від нових робіт або уточнень до старих.

Після визначення списку основних робіт, необхідним є аналізування ранніх та пізніх строків, щоб забезпечити вчасне виконання завдань та регулярний контроль. За допомогою основних робіт ми визначимо ранні та пізні строки початку та завершення робіт.

Взагалі, резерв часу - це запасний час, який виділяється для певної діяльності, проекту або завдання, щоб мати можливість вирішити непередбачувані проблеми або затримки, які можуть виникнути під час його виконання. Резерв часу може бути використаний для уникнення надмірного стресу, зниження ризику пропуску важливих дедлайнів або забезпечення якості роботи шляхом усунення можливих помилок або недоліків.

Резерв часу може мати велику роль у плануванні проектів та діяльності в бізнесі, оскільки він допомагає уникнути непередбачуваних затримок та зберегти ресурси, такі як кошти та робоча сила. Резерв часу може бути використаний як додатковий інструмент управління ризиками, щоб зменшити ймовірність виникнення негативних наслідків в результаті невдачі виконання планованих дій. Крім того, резерв часу допомагає забезпечити більш гнучкий графік роботи та відкриває можливості для удосконалення та вдосконалення робочого процесу.

Таблиця 3.5 показує два способи визначення резерву виконання робіт. Роботи ВВ2, ВВ3, ГГ2, ГГ3, ЄЄ та ЖЖ мають резерв виконання, і їх слід починати та закінчувати вчасно, щоб забезпечити ефективність та правильність виконання згідно технології. Більшість з цих робіт можна виконувати паралельно з графіком. Решта робіт є критичними і не мають резерву часу.

Таблиця 3.5

Наявність резервів часу на виконання операційних процесів

Операції	Один спосіб, днів	Другий спосіб, днів
АА – Вивчення та пошук ринку для продажу продукції	0	0
ББ – Оцінювання затрат, вигоди та рівня ефективності проекту	0	0
ВВ1 – Пошук підрядника для будівництва теплиці	0	0
ВВ2 – Пошук постачальників насіння та матеріалів	22	22
ВВ3 – Пошук постачальників холодильних камер	21	21
ГГ1 – Укладання договорів з підрядниками щодо будівництва теплиці	0	0
ГГ2 – Укладання угод з постачальниками насіння та матеріалів	22	22
ГГ3 – Укладання угоди з постачальниками холодильних камер	21	21
ДД1 – Зведення фундаменту для спорудження	0	0
ДД2 – Будівництво стін	0	0
ЕЕ – Забезпечення теплиці системою підтримки мікроклімату	0	0
ЄЄ – Установлення холодильних камер	21	21
ЖЖ – Розрахунки з фірмами-постачальниками	22	22
ЗЗ – Передпосівний обробіток ґрунту	0	0
П – Заготівля ґрунтових субстратів	0	0
Ї – Сівба	0	0
КК – Підживлення рослин	0	0
ЛЛ – Догляд за сходами та рослинами	0	0
ММ – Збирання урожаю	0	0
НН – Контролювання та корегування	0	0
ОО – Продаж готової продукції	0	0
ПП – Підготовка до наступних циклів	0	0

Для успішної реалізації проекту важливо врахувати витрати на капітальні вкладення, які включають будівлю теплиці площею 600 м². Ми пропонуємо будувати автоматизовану теплицю, основне завдання якої полягає в моніторингу показників датчиків та забезпеченні оптимальних умов для зростання рослин. Такі фактори, як температура, вологість ґрунту, світло, вологість та склад повітря, а також наявність поживних речовин для росту рослин контролюються за допомогою тепличного покриття, що сприяє розвитку рослин та збільшенню врожаю. Монтаж та обладнання теплиці планується проводити за цінами з прайс-листу ТОВ «Київський завод збірних теплиць».

Отже, ми складаємо плановий бюджет проекту, використовуючи розрахунки капітальних витрат та витрат операційної діяльності, і розміщуємо його в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет проекту з вирощування огірків у закритому ґрунті, тис. грн

Стаття (доходи/витрати)	2024 р.	2025 р.	2026 р.	Всього
Кошти для започаткування проекту	1375	687,922	3385,22	5468,14
Надходження від виробничо-господарської діяльності (виручка від реалізації)	2045	6680	6867,5	15572,5
Всього – обсяг наявних коштів	3410	7377,92	10262,7	21030,6
Затрати, у тому числі з:				
-операційної діяльності	1812,08	3982,7	4211,11	9985,89
-інвестиційній діяльності	910	0	0	910
Всього - обсяг грошових виплат	2712,08	3982,7	4211,11	10885,9
Обсяг коштів на кінець року	687,922	3385,22	6061,61	10154,8
Рівень грошового потоку з операційної діяльності	242,922	2687,3	2666,39	5596,61
Рівень грошового потоку з інвестиційної діяльності	475	687,922	3375,22	4568,14
Рівень грошового потоку за усіма видами діяльності	687,922	3385,22	6031,61	10154,8

Початкові витрати становлять 1375 тис. грн, при цьому капітальні витрати складають 910 тис. грн, а витрати операційної діяльності першого циклу становлять 475 тис. грн. Доходи від першого циклу будуть використані для покриття витрат операційної діяльності другого циклу. Проведений аналіз планового бюджету показав, що проект може бути успішно впроваджений, оскільки грошові потоки показують позитивну динаміку зростання. Основні грошові потоки в проекті - це інвестиційні та операційні.

Одним з найважливіших етапів у системі управління реальними інвестиціями є оцінка ефективності інвестиційних проектів. Це визначає строки повернення капіталу, альтернативні варіанти його використання та потік прибутку у наступному періоді. Об'єктивність і всебічність оцінки ефективності проектів залежить від використання сучасних методів. Визначення показників ефективності проекту, які можна знайти у таблиці 3.7, допоможуть з'ясувати доцільність реалізації проекту [39].

Таблиця 3.7

Обчислення індикаторів ефективності проекту з вирощування огірків у закритому ґрунті

Індикатор	2024	2025	2026
Доходи від проекту, грн.	2045	6680	6867,5
Поточні затрати по проекту, грн.	1749,2	3926,5	4160,6
Балансова вартість основних фондів – усього	910	847,15	785,0
У тому числі: – теплиці	791	751,95	714,8
Норма амортизування теплиці, %	5,0	5,0	5,0
Амортизування – усього	67,85	57,1	51,4
У тому числі: – теплиці	38,1	38,1	38,1
Ставка дисконтування, %	16,0	16,0	16,0
Коефіцієнт дисконтування	0,8641	0,7532	0,6507
Чисті грошові потоки, грн.	368,6	2819,5	2758,3
Дисконтовані грошові потоки, грн.	310,1	2057,9	1767,5
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн.	310,1	2357,1	4165,6
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	1818,4	4978,6	4427,6
Дисконтовані затрати, тис. грн	1489,3	2920,6	2657,1

За даними таблиці 3.7, проект має теперішню вартість (PV) у розмірі 4165,6 тис. грн. Для розрахунку коефіцієнту вигоди/втрати необхідно визначити загальну вигоду та загальну втрату. Протягом трьох років загальна вигода склала 1412,5 тис. грн., а загальна втрата - 1071,8 тис. грн. Таким чином, проект вважається економічно та інвестиційно ефективним, оскільки його теперішня вартість перевищує вартість інвестицій на 2788,6 тис. грн., рентабельність інвестицій становить 306%, період окупності складає 1,55 року, що не перевищує терміну експлуатації теплиці та холодильної камери. Коефіцієнт вигоди/втрати свідчить про високу поточну рентабельність виробництва та складає 1,58.

Також, потрібно враховувати можливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту, такі як:

- затримки у будівництві теплиці в порівнянні з планом;
- проблеми з постачальниками;
- низька якість розсади;
- несприятливі умови в теплиці;
- падіння цін на ринку продукції;
- затримки у платежах від покупців тощо.

Для більш детального аналізу ризиків застосовується метод аналізу сценаріїв, інформація про який міститься в таблиці 3.8. Постійні витрати, такі як амортизація та накладні витрати, становлять 98,5 тис. грн.

Таблиця 3.8

Визначення рівня ризиків на прикладі другого циклу вирощування огірків у закритому ґрунті (2024 р.)

Рівень ймовірності сценарію	Ціна одиниці товару, грн.	Загальні витрати на одиницю продукції, грн. / кг	Обсяг продажу, кг
0,597	65	52,5	11100
0,171	70	52,5	11100
0,232	55	52,5	11100

З таблиці 3.8 стає очевидним, що ми переставляємо ціни в порядку спадання від найбільш вигідних до менш вигідних для нашого господарства. При цьому вартість одиниці продукції залишається незмінною.

Таблиця 3.9

Параметри для визначення ризику проекту з вирощування огірків у закритому ґрунті

Рівень ймовірності	Прогнозований обсяг доходу, грн.	Можливий очікуваний обсяг доходу, грн.	Рівень відхилення від можливого обсягу доходів
0,597	51810	31090	152641600,00
0,171	106810	18166	855763426,00
0,232	-58210	-13396	2034442576,00
Усього	X	35860	3042847600,00
Рівень середньоквадратичного відхилення			55165,01
Коефіцієнт варіації			0,345

Після аналізу різних сценаріїв, можна зробити висновок, що очікуване значення доходу становитиме 35860 грн. З огляду на коефіцієнт варіації 0,345, проект можна вважати прийнятним. Однак, для визначення впливу інших факторів на реалізацію проекту, які не були враховані під час аналізу сценаріїв, необхідно провести аналіз чутливості. Аналіз чутливості дозволяє визначити, на яку величину потрібно змінити оцінюваний фактор, щоб позитивний чистий приведений дохід зменшився до нуля (при умові, що інші фактори залишаються незмінними). Якщо фактор зміниться на більшу величину, ніж та, що була визначена під час аналізу чутливості, то початкова оцінка проекту як прийнятного може бути неправильною.

У наступному кроці, ми проведемо аналіз чутливості проекту. Для цього будемо послідовно визначати, на яку величину повинен змінитися кожен з факторів проекту (за умови, що інші фактори залишаються незмінними), щоб

економічний чистий приведений дохід (ENPV) зменшився до нуля. Початкові дані для проведення аналізу представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Рівень очікуваних чистих грошових потоків проекту з вирощування огірків у закритому ґрунті у ТОВ "ФГ Дар Попасне", тис. грн.

Індикатор	Рік				Сума
	Попередній	2024	2025	2026	
Рівень початкових інвестицій	-910				
Рівень грошових надходжень від продажу продукції		2036	6671	6857,6	
Рівень поточних витрат на виробництво продукції		1778,23	4596,53	4700,83	
Рівень амортизаційних відрахувань		63,85	56,15	50,47	
Рівень очікуваного прибутку до оподаткування		193,92	2017,27	2106,25	
Рівень очікуваного чистого прибутку		159,1944	1654,15	1727,119	
Рівень очікуваного чистого грошового потоку	-910	222,0444	1510,31	1777,565	
$(1+r)^n$		1,160	1,3453	1,5607	
Коефіцієнт дисконтування (при $r = 16,0\%$)		0,8622	0,7431	0,6405	2,243
Рівень приведеної поточної вартості	-910	218,88	1685,51	1427,83	3332,20
Рівень чистого приведенного доходу		2433,22			

Отже, прийняття рішення про реалізацію цього інноваційного проекту буде вірним, якщо поточні витрати зростуть не більше, ніж на 1678,97 тис. грн на рік (різниця між початково оціненими витратами в 4700,84 тис. грн та критичною точкою витрат в 6379,81 тис. грн). Аналіз чутливості проекту

показав, що його реалізація є доцільною (особливо з урахуванням того, що грошові надходження від продажу продукції є найбільш чутливим фактором). Для розрахунку економічної ефективності запровадження заходів в ТОВ "ФГ Дар Попасне" можна використати таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Очікуваний рівень економічної ефективності від проєкту з вирощування огірків у закритому ґрунті у ТОВ "ФГ Дар Попасне"

Показник	2024	2025	2026	Відхилення	
				(+/-), тис. грн	відсоток
Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн.	35478,7	37514,5	42147,7	6671	117,5
Повна собівартість продукції, тис. грн.	26499,6	27302,5	30648,1	4151,65	114,64
Обсяг прибутку, тис. грн.	8978	9312,93	11496,4	2518,39	127,03
Рівень рентабельності, %	33,81	32,56	37,58	3,65 в.п.	
Рентабельність продажів, %	25,2	24,58	27,26	2,05 в.п.	

Таблиця 3.11 показує, що збільшення обсягів продажу на 6671 тис. грн (17,5%) в 2024 році безпосередньо призвело до збільшення чистого прибутку на 2518,39 тис. грн (27,03%). Варто відзначити, що це збільшення чистого прибутку також призвело до зростання рівня рентабельності на 3,65 відсоткових пунктів та рентабельності продажів - на 2,05 відсоткових пунктів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В управлінні стратегічним розвитком зростає значення таких видів забезпечення як методичне, інформаційне і правове. Це зумовлено тим, що ці питання важливо передбачати і розв'язувати на довгостроковий період. Формування матеріальних ресурсів для таких систем стає простішим, проте зростають потреби у забезпеченні систем кваліфікованими фахівцями і керівниками. Виявлення стратегічних можливостей бізнес-організації базується на застосуванні системно-ситуаційних підходів до забезпечення результативного життєзабезпечення підприємства. Під час аналізу системи менеджменту конкурентоздатності бізнес-організації центром огляду, як правило, є асортимент готових товарів та їх конкурентоздатність на ринку. Безпосередньо товари оцінюють за такими параметрами як: якісний рівень, упаковка, обслуговування, рекламна підтрмка тощо. Це є примітним не лише для споживача, а й для підприємця, власників простих та привілейовани акцій та венчурних інвесторів.

2. Процеси пов'язані із плануванням і прогнозуванням є інструментами менеджменту за відповідного деталізування на кожному рівні компанії. Більше того, вони є домінуючими організаційно-економічними виробничими чинниками. Кожен такий процес дозволяє проєктувати перспективні альтернативи, а також брати до уваги ймовірності виникнення проблемної ситуації. Крім того, він дозволяє вжити і необхідних превентивних заходів, які мають протидіючий або адаптивний характер на стратегічних та тактичних рівнях із найменшими ризиками. Сучасний стан науково-технічного прогресу можливо оцінювати за допомогою низки індикаторів. Вагому роль тут відіграють індикатори, які пов'язані з технічним рівнем виробничих процесів. Такі показники відзеркалюють обсяги безпосереднього запровадження у виробничі системи низки наукових, технічних та технологічних досягнень, організування праці і менеджменту, як загалом, так і в локальних сферах бізнес-організації.

3. У ТОВ "ФГ Дар Попасне" основна діяльність полягає у вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також овочів, баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів. Площа землекористування господарства наразі складає 952 га. Матеріальні витрати є найбільш значущою складовою витрат у господарській діяльності ТОВ "ФГ Дар Попасне" в 2022 році, становлячи 72,72 % від загальної суми витрат. Зокрема, найбільші витрати зумовлені насінням (37,33 %), паливом (14,83 %), добривами (10,04%) та гербіцидами (8,03%). Хоча витрати на зарплату зросли на 1,51%, вони залишаються на низькому рівні і негативно впливають на ефективність діяльності компанії.

4. Згідно з аналізом товарної продукції, ТОВ "ФГ Дар Попасне" збільшило вартість своєї продукції майже в 2,5 рази. Причиною цього збільшення є зростання цін на продукцію, збільшення посівної площі та зростання споживчого попиту на озиму пшеницю (138,88%), кукурудзу на зерно (43,52%), соняшник (96,08%) та яру пшеницю (46,02%). Однак, продаж цукрового буряку скоротився на 5,87%, що пов'язано зі скороченням посівних площ цієї культури та недосконаліми умовами виробництва. Найбільш значиму частку в структурі товарної продукції становлять озима пшениця, кукурудза на зерно, ярий ячмінь та соняшник.

5. Прибуток ТОВ "ФГ Дар Попасне" зріс удвічі завдяки збільшенню виручки від продажу продукції за рахунок підвищення цін та збільшення площі сільськогосподарських угідь. Рівень рентабельності був нестабільним, але залишався в позитивній зоні, і збільшився на 5,61 відсоткових пунктів в 2022 році порівняно з 2018 роком. Збільшення рентабельності власного капіталу на 29,20 відсоткових пунктів свідчить про високу ефективність вкладення грошових коштів у підприємство, що є важливим завданням для управлінців. Після проведення кореляційно-регресійного аналізу можна розробити наступні рекомендації для збільшення обсягу прибутку ТОВ "ФГ Дар Попасне": самостійно переоцінювати основні засоби з метою забезпечення їх відтворення, а також здійснювати підвищення рівня

автоматизації виробництва, що призведе до зменшення собівартості продукції.

6. Для визначення спрямування майбутнього розвитку ТОВ "ФГ Дар Попасне" та впливу факторів на його конкурентні позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках, проведено аналіз конкурентного стану підприємства за період з 2018 по 2022 роки. Оцінка була проведена за критеріями можливостей розвитку, де значущість кожного елемента відображає його роль у формуванні перспектив розвитку. В результаті було встановлено, що конкурентний стан господарства підвищився на 21 відсотковий пункт, переходячи від слабкої позиції (0,31) до середньої позиції (0,52). Аналіз конкурентного статусу сільськогосподарського підприємства ТОВ "ФГ Дар Попасне" показав необхідність обрати стратегію диверсифікованого зростання, оскільки підприємство має необхідні ресурси та можливості для виробництва нових видів сільськогосподарської продукції та покращення свого іміджу на ринку.

7. Застосування економіко-математичного моделювання та оптимізаційної моделі на основі ресурсного підходу дозволило сформулювати оптимальну структуру ресурсного потенціалу для ТОВ "ФГ Дар Попасне". ТОВ "ФГ Дар Попасне" може підвищити свою рентабельність за рахунок оптимізації використання земельних ресурсів. Збільшення посівної площі озимої пшениці на 11 га, соняшнику на 27 га та ріпаку на 6 га збільшить прибуток відповідно на 1498,8 тис. грн, 452,7 тис. грн та 152,5 тис. грн. Зменшення посівної площі кукурудзи на зерно на 5 га та ярого ячменя на 7 га зменшить прибуток від цих культур на 115,3 тис. грн та 87,9 тис. грн. Загальна сума прибутку від реалізації продукції збільшиться на 1801,8 тис. грн або на 18,5 %.

8. З урахуванням результатів оптимізаційної моделі раціонального використання земельних ресурсів, пропонується виділити 600 м² площі, яка раніше використовувалась для вирощування ярої пшениці, для впровадження проєкту з вирощування огірків в закритому ґрунті. Господарство може

співпрацювати з торговельними підприємствами та закладами громадського харчування, такими як «Варус», «Сільпо», «АТБ» та інтернет-магазинами, для реалізації своєї продукції. Для просування продукту будуть використовуватись різні засоби маркетингової комунікації, такі як соціальні медіа, буклети, реклама на інтернет-сайтах та інші. Прийняття рішення про реалізацію цього інноваційного проекту буде вірним, якщо поточні витрати зростуть не більше, ніж на 1678,97 тис. грн на рік (різниця між початково оціненими витратами в 4700,84 тис. грн та критичною точкою витрат в 6379,81 тис. грн). Аналіз чутливості проекту показав, що його реалізація є доцільною (особливо з урахуванням того, що грошові надходження від продажу продукції є найбільш чутливим фактором). Збільшення обсягів продажу на 6671 тис. грн (17,5%) в 2024 році безпосередньо призвело до збільшення чистого прибутку на 2518,39 тис. грн (27,03%). Варто відзначити, що це збільшення чистого прибутку також призвело до зростання рівня рентабельності на 3,65 відсоткових пунктів та рентабельності продажів - на 2,05 відсоткових пунктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г. Основи менеджменту: навч. посібник. Х.: ХНЕУ, 2003. 484 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
3. Буряченко, О., Ткачук, Л., Коваль, Н. (2021). Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (32). № 2, С. 118-125.
4. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту:: підручник. К. : ЦУЛ, 2005. 496 с.
5. Білорус Т.В. Основи менеджменту : навч. посіб. К.: Атіка, 2009. 160 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 400 с.
7. Волянська-Савчук Л.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020, 56: 141-148.
8. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Інвестиції: практика та досвід, 2020, 15-16.
9. Гусєва О.Ю., Лєгомінова С.В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018, 1: 33-39.
10. Гєвко І.Б. Методи прийняття рішень : [навч. посіб.]. К.: Кондор, 2009. 188 с.
11. Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньо господарський контроль : навч. посібник, К.: ЦУЛ, 2014. 496 с.
12. Діденко В.М. Менеджмент : підручник. К. : Кондор, 2008. 584 с.

13. Дьяченко Т.О. Основи менеджменту : навч. посібник. К.: Кондор, 2010. 176 с.
14. Іщенко, С. В., Пряхіна, К. А., Капінос, О. С. (2015). Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2015. Вип, 3(92), 16-21.
15. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019, 22: 73-78.
16. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки. In: Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. 25-31 с.
17. Карлова О.А. Основи менеджменту: навч. посібник. Х.: ХНАГХ, 2008. 314 с.
18. Квасній Л.Г., Квасній З.В., Грицко О.М. (2022). Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (3 (66)), 70-76.
19. Кравченко В.О. Основи менеджменту : навч. посібник. Од. : Атлант, 2012. 211 с.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
21. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020, 12: 125-129.
22. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.
23. Лопушняк, Г.С., Милянник, Р.В. (2019). Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, (24), 10-16.

- 24.Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посібник. К. : Атіка, 2007. 564 с.
- 25.Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Вісник СНТ, 2017, 9: 118-120.
- 26.Менеджмент : навч. посібник. / за ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра К, 2015. 550 с.
- 27.Менеджмент : навч. посібник / за ред. Г.О. Дорошенко. Х. : Принт, 2015. 299 с.
- 28.Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
- 29.Орел А.М. Науково-методологічні засади детермінації конкурентного потенціалу підприємства. Економічний простір, 2019, 151: 170-184.
- 30.Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір, 2020, 160: 103-107.
- 31.Разінькова М.Ю. Формування механізму маркетингових комунікацій при виході на зовнішні ринки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2021, 1 (57): 102-106.
- 32.Савчук С.В.Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції, 2020, 1: 129-131.
- 33.Синиченко А., Гоцуляк Н. Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. Економіка і організація управління, 2020, 1 (37): 112-119.
- 34.Струтинська, І. Інформаційні технології організації бізнесу–імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. Галицький економічний вісник, 2018, 2: 40-49.
35. Федоренко В.Г. Основи менеджменту : навч. посіб., К. : «Алерта», 2007. 420 с.

- 36.Ткач Д.К. Формування маркетингової стратегії виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки. Вчені записки Університету «КРОК», 2021, 2 (62): 100-108.
- 37.Трушкіна Н., Шкригун Ю. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. Наукові інновації та передові технології, 2021, 2 (2). 87-92 с.
38. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч. посіб., К.: Академвидав, 2007. 576 с.
- 39.The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 20.05.2023)
- 40.George, G., Lakhani, K., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*.
- 41.Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.
- 42.Margherita, A., Elia, G., & Klein, M. (2021). Managing the emergency: A coordination framework to enhance response practices and actions. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120656.
- 43.Huesig, S., & Endres, H. (2018). Exploring the digital innovation process: The role of functionality for the adoption of innovation management software by innovation managers. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 302-314.

ДОДАТКИ

Схема організаційної побудови ТОВ «ФГ Дар Попасне»

