МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

«УПРАВЛІННЯ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» ЗОЛОЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ, В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА»

Виконав: студент 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПАНЧЕНКО Ян Юрійович

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП ……7

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління аграрним підприємством в умовах адаптивного бізнес-середовища ……11

РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» Золочівського району Львівської області …….25

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення системи управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» в умовах динамічного бізнес-середовища ……39

ВИСНОВКИ I

ПРОПОЗИЦІЇ……54

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..56

ДОДАТКИ……..……...60

Вступ

В сучасних умовах аграрний сектор України стикається з постійними змінами бізнес-середовища, які зумовлені глобальними економічними тенденціями, політичною нестабільністю, змінами в законодавстві, розвитком технологій та посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В таких умовах ефективне управління аграрним підприємством набуває особливої значущості, оскільки саме грамотне стратегічне планування, гнучкість управлінських процесів та впровадження інновацій є ключовими факторами його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» працює в динамічному ринковому середовищі, що потребує адаптації до нових викликів, впровадження сучасних підходів до управління, оптимізації організаційної структури та вдосконалення стратегічного планування. Недостатньо ефективне управління може призводити до зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг і нестабільності підприємства.

Метою даної дипломної роботи є дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» Золочівського району Львівської області в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для досягнення цієї мети передбачається:

- Провести аналіз сучасного стану системи управління підприємства, оцінити її ефективність та відповідність сучасним викликам ринку.
- Визначити вплив зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища на діяльність підприємства та його управлінські процеси.
- Виявити ключові проблеми та недоліки в управлінській діяльності підприємства.
- Обґрунтувати необхідність впровадження сучасних підходів до управління, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства.
- Розробити рекомендації та практичні заходи для оптимізації управлінських процесів, зокрема щодо стратегічного планування,

організаційної структури, впровадження цифрових технологій та інноваційних методів управління.

Проблематика управління аграрними підприємствами в умовах динамічного бізнес-середовища досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, значний внесок у вивчення теоретико-методологічних основ управління аграрним сектором зробили такі вчені, як І.І. Лукінов, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, які аналізували особливості функціонування сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах. Питання адаптації аграрних підприємств до змінного бізнес-середовища досліджували О.М. Шпичак, М.Й. Малік та В.Г. Андрійчук, які підкреслювали роль стратегічного управління та інноваційних підходів у підвищенні конкурентоспроможності агробізнесу. Зарубіжні вчені, такі як М. Портер та І. Ансофф, розробили фундаментальні концепції стратегічного управління, які широко застосовуються в аграрному секторі. У сучасних дослідженнях акцент робиться на впровадженні цифрових технологій, ефективному використанні ресурсів та розвитку сталого агробізнесу в умовах глобалізації та кліматичних змін.

Об’єктом дослідження є система управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» Золочівського району Львівської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти вдосконалення системи управління аграрним підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для написання дипломної роботи на тему було використано такі методи дослідження:

1. Загальнонаукові методи: аналіз і синтез (аналіз фінансових показників ТОВ «К-агроінвест трейд» та виявлення факторів, що впливають на ефективність управління); індукція та дедукція (дослідження динаміки розвитку агропідприємств у Львівській області та екстраполяція висновків на досліджувану компанію); системний підхід (вивчення взаємозв’язків між фінансовими, кадровими та виробничими процесами компанії).

2. Емпіричні методи: спостереження (моніторинг взаємодії відділів підприємства для виявлення недоліків у комунікації); описовий метод (опис функцій керівництва, підрозділів, прийняття управлінських рішень); експертне опитування (опитування менеджерів щодо ефективності існуючої системи управління та пропозицій щодо її покращення); анкетування (опитування персоналу про рівень задоволеності організацією роботи.

3. Спеціальні економічні методи: економічний аналіз (аналіз прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості компанії); SWOT-аналіз (виявлення конкурентних переваг ТОВ «К-агроінвест трейд»); метод порівняльного аналізу (порівняння рівня продуктивності праці з аналогічними підприємствами); прогнозування (прогноз впливу зміни ринкової кон’юнктури на прибутковість компанії).

4. Методи математичного моделювання та оптимізаці (візуалізація та оцінка економічних процесів).

Використані методи дозволили всебічно дослідити систему управління та розробити рекомендації для її вдосконалення в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Аграрний сектор є важливим складником економіки багатьох країн, зокрема України, і відіграє значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та розвитку сільських територій. З огляду на глобалізацію ринків, зміну клімату, коливання цін на аграрну продукцію та численні інші фактори, управління аграрними підприємствами стає все складнішим і вимагає застосування новітніх підходів і стратегій. Сучасне управління аграрними підприємствами орієнтоване на підвищення їхньої адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

Управління аграрним підприємством можна визначити як процес прийняття рішень щодо використання наявних ресурсів з метою досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. В рамках цього процесу здійснюються планування, організація, мотивація та контроль усіх внутрішніх функцій підприємства, а також враховуються зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Основні завдання управління аграрними підприємствами полягають у забезпеченні ефективного використання природних ресурсів, підвищенні продуктивності праці, застосуванні нових технологій, а також в адаптації до змінюваних умов ринку і політики.

Згідно з дослідженнями Коваленка Т.С. (2024), управління аграрними підприємствами передбачає не лише економічне, а й соціальне управління, яке враховує інтереси громади, покращення умов праці, розвиток інфраструктури та забезпечення сталого розвитку [27].

Система управління аграрним підприємством є сукупністю принципів, методів, інструментів і практик, що використовуються для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в аграрному секторі. Її основною метою є досягнення стабільного виробництва сільськогосподарської продукції, задоволення потреб споживачів, забезпечення

конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

Історія управління аграрними підприємствами розвивалась на основі багатовікового досвіду ведення сільського господарства, який формувався у різних країнах залежно від економічних, політичних і культурних умов. У традиційних аграрних суспільствах управління сільським господарством було досить централізованим, що проявлялося в управлінні землями та робочою силою через феодальні структури чи державні інституції. Наприклад, в середньовіччі в Європі сільським господарством управляли великий землевласники або монастирі, а на початку XX століття, під час індустріалізації, процес управління в аграрному секторі значно ускладнився через впровадження нових агротехнічних знань, технологій та необхідність наукового підходу до сільського господарства [26].

У радянській Україні сільське господарство було організоване в колгоспах і радгоспах, де управління було централізованим і підконтрольним державі. На рівні підприємств використовувалися стандартизовані технологічні процеси, а діяльність була регульована плановою економікою. Проте цей підхід, незважаючи на високі досягнення в деяких сферах, не завжди забезпечував ефективне використання ресурсів і не відповідав вимогам гнучкості та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [5].

Сучасне управління аграрним підприємством значно відрізняється від минулого. Сучасний досвід базується на застосуванні новітніх підходів і методів менеджменту, таких як стратегічне управління, управління якістю, ризиками, інноваційні технології, а також акцент на сталий розвиток. Ось основні аспекти, які характеризують сучасну систему управління аграрними підприємствами:

1. Децентралізація управління. Завдяки переходу до ринкових умов аграрні підприємства почали приймати рішення на місцевому рівні. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, покращувати управлінські процеси і підвищувати ефективність діяльності. Сучасна система управління аграрними підприємствами ґрунтується на делегуванні повноважень, що дає можливість

менеджерам на місцях приймати оперативні рішення, адаптуючи їх до поточних умов.

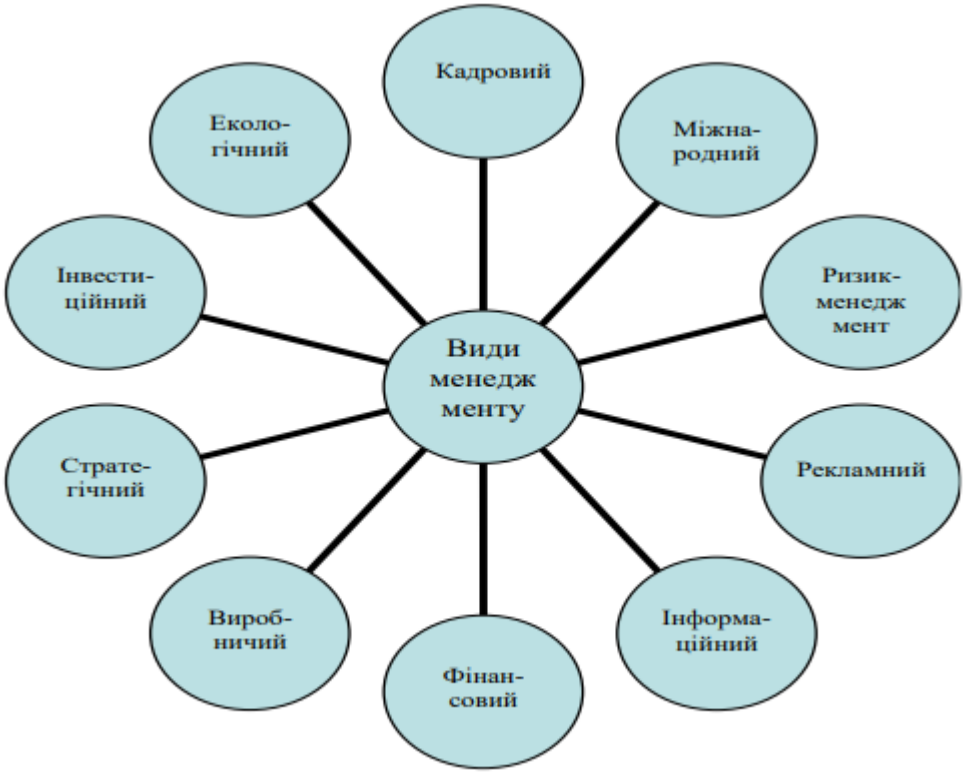


Рис. 1.2 Різновиди менеджменту підприємства [13, 14, 15].

2. Стратегічне управління. Управління аграрними підприємствами вимагає розробки довгострокових стратегій, які включають аналіз зовнішнього середовища, прогнозування змін на ринку, планування розвитку підприємства. Це дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги та пристосувати підприємство до змін у політиці, технологіях та споживчому попиті [2].

3. Інноваційні технології. Сучасне аграрне підприємство неможливо уявити без впровадження інноваційних технологій, які включають автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем управління ресурсами, використання сучасних агротехнічних засобів, а також застосування цифрових технологій для управління підприємством (ERP-системи, Big Data, аналітика даних). Інновації не лише підвищують ефективність використання ресурсів, але й дозволяють адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

4. Управління якістю. Сучасний менеджмент аграрного підприємства включає чітку орієнтацію на якість продукції та процесів. Це означає постійну

перевірку відповідності технологічних стандартів, ведення якісного контролю за усіма етапами виробництва, а також впровадження міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP).

5. Управління ризиками. Аграрні підприємства постійно стикаються з ризиками, пов'язаними з погодними умовами, коливаннями цін на продукцію, змінами в політичній ситуації та іншими зовнішніми факторами. У зв'язку з цим управління ризиками стало важливою складовою частиною сучасного менеджменту аграрних підприємств. Для зменшення впливу цих ризиків використовуються різні стратегії, зокрема диверсифікація виробництва, страхування, хеджування цінових ризиків [5].

6. Сталий розвиток. Одним із найважливіших аспектів сучасного управління є забезпечення сталого розвитку. Підприємства аграрного сектора все більше орієнтуються на екологічні стандарти, сталий розвиток сільських територій, раціональне використання природних ресурсів. Відповідно, сучасне управління аграрними підприємствами активно включає концепцію сталого розвитку як базову для довгострокового успіху.

Історичний досвід управління аграрними підприємствами показав важливість гнучкості, стратегічного планування та адаптації до змінюваних умов. Сучасний досвід управління аграрними підприємствами ґрунтується на інноваціях, ефективному використанні ресурсів та інтеграції нових технологій, що дозволяє підприємствам більш ефективно функціонувати в умовах ринку. Системи управління аграрними підприємствами розвиваються, поєднуючи традиційні методи з новітніми підходами, забезпечуючи адаптацію до глобальних змін і сприяючи стійкому розвитку аграрного сектора.

В сучасній практиці управління аграрними підприємствами виділяються кілька основних підходів.

Основні проблеми, які наразі характерні для системи управління аграрними підприємствами, можна поділити на кілька категорій: економічні, організаційні, технологічні та соціальні. Зважаючи на змінювані умови ринку, кліматичні виклики та інші зовнішні фактори, ці проблеми стають все більш актуальними.

1. Низька ефективність використання ресурсів.

Однією з основних проблем є нераціональне використання природних, трудових і матеріальних ресурсів. У багатьох аграрних підприємствах відсутня система моніторингу та управління ресурсами, що призводить до втрат і зниження рентабельності. Відсутність сучасних технологій обробки та контролю витрат ресурсів також негативно позначається на ефективності підприємств [13].

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління аграрними підприємствами

Підхід	Опис
Традиційний (класичний) підхід	Грунтується на принципах адміністративного управління з жорсткою ієрархією управлінських структур. Більш ефективний у стабільних умовах, але вимагає адаптації до змін бізнес-середовища [Загороднюк О.В., 2021].
Системний підхід	Розглядає підприємство як єдиний організм, де всі підрозділи і процеси взаємопов’язані, що дозволяє забезпечити інтеграцію функцій і постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі [Іваненко І.В., 2021].
Процесний підхід	Спрямований на оптимізацію бізнес-процесів і ефективність кожного етапу виробництва. Включає в себе організацію зворотного зв'язку та постійну адаптацію [Клименко Л.В., 2023].
Інноваційний підхід	Зосереджений на впровадженні нових технологій і методів, таких як точне землеробство, автоматизація процесів і цифрові рішення [Мельник В.А., 2021].
Стратегічний підхід	Охоплює довгострокове планування та розробку стратегії розвитку, щоб забезпечити гнучкість і стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища [Гоменюк М.О., 2022].

2. Недостатня інноваційна активність.

В умовах швидких змін на ринку та необхідності адаптації до кліматичних змін, аграрні підприємства стикаються з проблемою впровадження інноваційних технологій. Це стосується як агротехнічних новинок (сучасні методи обробки ґрунту, нові сорти культур), так і організаційних інновацій (впровадження інформаційних технологій для управління підприємством). Більшість підприємств не має достатніх інвестицій для розвитку інновацій або

не готові до змін у своїх бізнес-процесах [4].

3. Низький рівень адаптації до змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових проблем є погана адаптація аграрних підприємств до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань цін на продукцію, змін клімату та нормативних змін. Це пов'язано з відсутністю ефективної стратегії управління ризиками і недостатнім рівнем прогнозування. Аграрні підприємства часто не готові до шоків, таких як падіння цін або несприятливі погодні умови [25].

4. Слабка кадрова політика та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Кадрові проблеми є ще однією серйозною проблемою для аграрних підприємств. Нестача кваліфікованих спеціалістів, особливо у сільському господарстві, стає дедалі очевиднішою. Багато підприємств не інвестують у навчання своїх працівників або не мають ефективної кадрової політики для залучення та утримання фахівців [14].

5. Проблеми з фінансовою стійкістю.

Фінансова нестабільність і низька доступність фінансування є одними з головних викликів для аграрних підприємств. Відсутність достатньої кількості власних коштів або складнощі з отриманням кредитів на розвиток веде до недостатнього розвитку інфраструктури підприємства, модернізації обладнання та покращення якості продукції. Кредитування аграрних підприємств залишається проблематичним через високий рівень ризиків у цьому секторі [35].

6. Проблеми з організаційною структурою та управлінськими процесами.

Багато аграрних підприємств мають застарілі організаційні структури, що не відповідають вимогам сучасного управління. Відсутність чіткої вертикалі управління, неефективна комунікація між підрозділами, а також низький рівень використання сучасних систем управлінського обліку та автоматизації сприяють зниженню ефективності управлінських процесів.

7. Невизначеність у державній політиці та підтримці аграрного сектору.

Неоднозначність та нестабільність державної аграрної політики також впливає на систему управління аграрними підприємствами. Періодичні зміни в

податковому законодавстві, нестабільність у програмах державної підтримки та важкість у плануванні довгострокових стратегій через політичні коливання ускладнюють ефективне управління та розвиток підприємств у цьому секторі.

8. Низька конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

У зв’язку з обмеженою доступністю міжнародних ринків, нестабільністю в торгових відносинах та високою конкуренцією з боку інших країн, українські аграрні підприємства стикаються з труднощами у забезпеченні конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Недостатня маркетингова підтримка, відсутність бренду, низька якість упаковки та логістичні проблеми є перешкодами для ефективної роботи на експортних ринках [34].

Отже, проблеми у системі менеджменту аграрних підприємств є багатогранними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють як економічні, так і організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати сучасні управлінські методи, сприяти розвитку інновацій, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та удосконаленню кадрової політики.

Таблиця 1.2

Зовнішніх факторів на управління аграрними підприємствами

Зовнішні фактори	Вплив на управління
Економічні	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни валютних курсів, рівень інфляції.
Соціальні	Трудові ресурси, зміна вимог до якості продукції, соціальна відповідальність.
Технологічні	Впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів, розвиток цифрових рішень.
Екологічні	Зміна клімату, екологічні регуляції, вимоги до сталого розвитку.
Політичні	Державна підтримка, зміни в політиці аграрного сектору, регулювання ринку.

Зовнішнє середовище аграрних підприємств є важливим фактором, що визначає їх ефективність. До основних зовнішніх факторів, які впливають на управління, належать економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Це включає коливання цін на агропродукцію, зміни клімату, державну

підтримку та інші регуляції. За даними Державної служби статистики України (2023), державна підтримка аграрного сектору, включаючи державні програми підтримки фермерських господарств та програму розвитку сільських територій, є важливим інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств.

Управління аграрними підприємствами є комплексним процесом, що потребує використання різних підходів, залежно від ситуації в бізнес-середовищі. Традиційний адміністративний підхід поступово втрачає актуальність у зв'язку з необхідністю більшої гнучкості й адаптації. Водночас системний, процесний, інноваційний і стратегічний підходи сприяють підвищенню ефективності аграрних підприємств, що дає можливість їм успішно функціонувати в умовах сучасних викликів.

Бізнес-середовище в наукових дослідженнях розглядається як складна багатовимірна система. Його зазвичай визначають як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. До ключових елементів, що формують бізнес-середовище, відносять споживачів, постачальників ресурсів, конкурентів, державні регуляторні органи, а також соціальні, політичні, технологічні, правові та екологічні умови функціонування компаній [16].

Згідно з визначенням Світового банку, бізнес-середовище охоплює умови, в яких діє бізнес, зокрема інституційні, нормативно-правові та регуляторні аспекти [17].

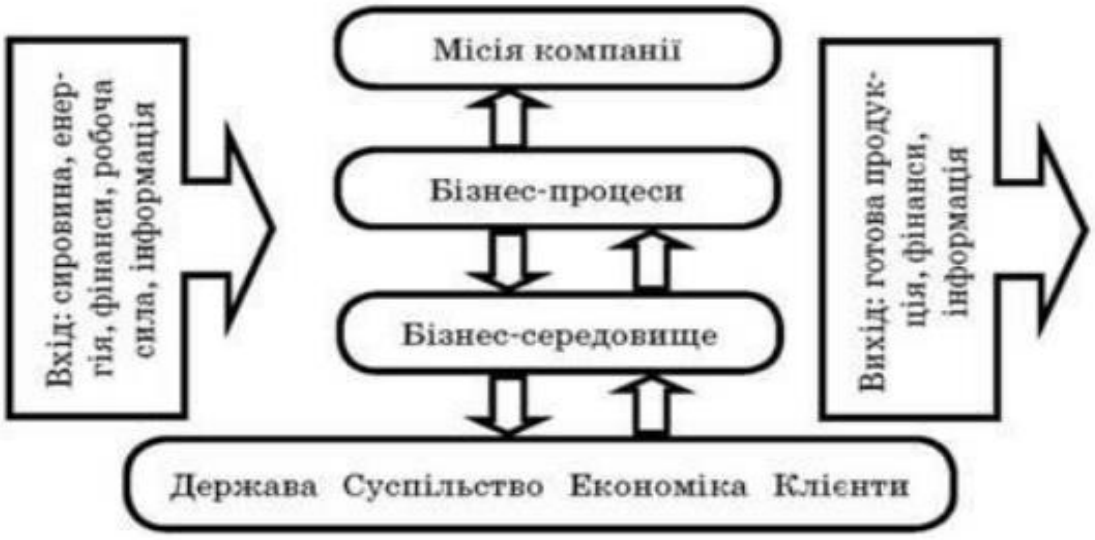


Рис. 1.2. Взаємодія підприємства з бізнес-середовищем [19].

Основні характеристики бізнес-середовища: воно є частиною загального суспільного середовища та сприяє зростанню добробуту й економічного розвитку країни; якість бізнес-середовища прямо впливає на ефективність економічних процесів у державі; має властивість територіальної єдності; формується під впливом різноманітних факторів: правових, політичних, соціальних та економічних [18].

Таблиця 1.3

Компоненти бізнес-середовища

Вид середовища	Зміст і значення
Внутрішнє середовище	**Організаційна структура**: Визначає розподіл ролей, відповідальності та взаємодії між підрозділами.
	Кадровий склад: Кваліфікація, мотивація та професійний рівень працівників.
	Корпоративна культура: Норми, цінності та поведінкові стандарти, що формують атмосферу в компанії.
	Фінансові ресурси: Власний капітал, прибутковість та інвестиційні можливості
	Матеріально-технічна база: Інфраструктура, обладнання та технології.
Зовнішнє середовище	**Економічні фактори**: Стан економіки, інфляція, рівень безробіття, курс валют.
	Політичні та правові фактори: Законодавство, державна політика, регулювання та підтримка бізнесу.
	Соціальні фактори: Демографічні зміни, соціальні тенденції, рівень освіти та культури
	Технологічні фактори: Інновації, нові технології, рівень науково-технічного прогресу
	Конкурентне середовище: Стан конкуренції, ринкові частки, стратегічні позиції конкурентів

Сучасне підприємство функціонує як відкритий механізм, що постійно взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми чинниками, які визначають його бізнес-середовище.

Сучасне бізнес-середовище аграрних підприємств характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що обумовлює необхідність адаптації систем управління до зовнішніх викликів. Зовнішні фактори, такі як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, безпосередньо

впливають на ефективність управлінських рішень та стратегії розвитку аграрних підприємств.

2.1. Економічні фактори впливу

Економічні умови, зокрема коливання цін на сільськогосподарську продукцію, вартість ресурсів та доступність фінансування, значно впливають на діяльність аграрних підприємств. Наприклад, у 2024 році компанія "Прометей" була змушена закрити частину своїх зерносховищ та скоротити персонал через економічні труднощі, спричинені військовими діями та несприятливими погодними умовами [1].

Таблиця 1. 4

Основні фактори впливу бізнес-середовища на діяльність аграрних підприємств

Фактор	Опис	Приклад впливу
Економічні	Коливання цін, вартість ресурсів, доступність фінансування	Закриття зерносховищ через економічні труднощі [1]
Політичні та регуляторні	Законодавчі зміни, податкова політика, державна підтримка	Впровадження органічного виробництва відповідно до державної концепції [17]
Соціальні	Демографічні зміни, споживчі вподобання	Зміна попиту на екологічно чисту продукцію
Технологічні	Нові технології, автоматизація, цифровізація	Використання БПЛА для обробки полів [1]

2.2. Політичні та регуляторні фактори

Державна політика та регуляторні зміни також мають значний вплив на систему управління аграрними підприємствами. Прийняття нових законодавчих актів, змін у податковій політиці та програмах державної підтримки вимагають від підприємств швидкої адаптації та коригування своїх стратегій. Наприклад, затвердження "Концепції розвитку органічного виробництва в Україні" у 2022 році стимулювало аграрні підприємства до впровадження екологічно чистих технологій та змін у системі управління [17].

2.3. Соціальні фактори

Соціальні зміни, такі як урбанізація, зміни в демографічній структурі та споживчих вподобаннях, впливають на попит на сільськогосподарську продукцію та вимоги до її якості. Аграрні підприємства повинні враховувати ці тенденції при плануванні виробництва та маркетингових стратегіях.

2.4. Технологічні фактори. Технологічний прогрес відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління та виробництва в аграрному секторі.

Таблиця 1.5.

Вплив зовнішніх факторів на діяльність вітчизняних компанії

Фактор	Опис	Вплив на підприємство
Політичні	Законодавчі зміни, державна підтримка	Можливість отримання субсидій або необхідність адаптації до нових регуляцій
Економічні	Коливання валютних курсів, рівень інфляції	Впливає на собівартість продукції та прибутковість
Соціальні	Демографічні зміни, міграція робочої сили	Дефіцит кваліфікованих кадрів або зміни в споживчому попиті
Технологічні	Впровадження нових агротехнологій	Підвищення продуктивності, але потреба в інвестиціях
Екологічні	Зміни клімату, екологічні стандарти	Необхідність адаптації до нових умов та впровадження сталих практик
Правові	Зміни в законодавстві щодо земельних відносин, охорони праці	Потреба в дотриманні нових норм, можливі штрафи за недотримання

Впровадження інноваційних технологій, таких як безпілотні літальні апарати (БПЛА) для обробки полів, дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. Дослідження показують, що використання БПЛА марки DJI Agras T30 сприяє покращенню виробничо-економічної діяльності аграрних підприємств [1].

Розглянемо детальніше приклад компанії "Прометей", яка у 2024 році зіткнулася з низкою викликів, що вплинули на її систему управління. Через військові дії та окупацію частини територій підприємство втратило 7 зерносховищ та 2000 гектарів землі. Додатково, рекордна спека та посуха

призвели до значного зниження врожайності сої, сочевиці та соняшнику. У відповідь на ці виклики компанія була змушена закрити 3 із 28 зерносховищ та скоротити персонал, що свідчить про необхідність гнучкої та адаптивної системи управління в умовах нестабільного бізнес-середовища [1].

Таким чином, вплив бізнес-середовища на систему управління аграрними підприємствами є багатогранним та вимагає від керівництва постійного моніторингу зовнішніх факторів, швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.6

Важливість бізнес-середовища в удосконаленні менеджменту [21,22,23]

Вид менеджменту	Оцінка бізнес-середовища
Стратегічне планування	Аналіз бізнес-середовища допомагає виявити можливості та загрози, що сприяє розробці ефективної стратегії розвитку
	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямах
Адаптація до змін	Моніторинг зовнішнього середовища дозволяє швидко реагувати на економічні, політичні та технологічні зміни
	Внутрішній аналіз сприяє гнучкості організаційної структури та оперативному вирішенню внутрішніх проблем
Підвищення конкурентоспроможності	Розуміння конкурентного середовища дозволяє розробляти стратегії для зміцнення ринкових позицій та підвищення привабливості продукції
	Впровадження нових технологій та інноваційних рішень сприяє ефективності виробничих процесів
Покращення управління ресурсами	Аналіз фінансового стану та матеріально-технічної бази допомагає оптимізувати використання ресурсів
	Ефективне управління кадровими ресурсами підвищує продуктивність праці та мотивацію працівників
Ризик-менеджмен	Виявлення потенційних ризиків та їх оцінка дозволяють розробляти заходи для мінімізації негативних впливів
	Проактивний підхід до управління ризиками забезпечує стабільність та безпеку діяльності підприємства

Аналіз бізнес-середовища відіграє ключову роль у вдосконаленні управління підприємством, оскільки дає змогу керівникам ухвалювати виважені управлінські рішення, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [24]. У таблиці 1.6 представлено основні методи дослідження та оцінювання бізнес-середовища.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки бізнес-середовища підприємства, оскільки дозволяє досліджувати внутрішні та зовнішні фактори його діяльності [26]. Водночас його результати можуть бути суб'єктивними через варіативність сценаріїв розвитку та обмеженість об'єктивної інформації.

Таблиця 1.7

Методи дослідження бізнес-середовища [25]

Метод	Сутність методу
Аналіз PESTEL	Аналіз PESTEL допомагає виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, вивчати вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів
Аналіз SWOT	Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища (Strengths and Weaknesses) і можливостей та загроз зовнішнього середовища (Opportunities and Threats). Допомагає ідентифікувати ключові фактори
Аналіз конкурентного середовища	Вивчення конкурентів та їхньої діяльності. Допомагає зрозуміти конкурентну ситуацію, ідентифікувати конкурентів, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Аналіз ринку	Збір і аналіз інформації про споживачів, ринкові тенденції, попит і пропозицію, поведінку конкурентів, що впливають на ринок
Аналіз стейкхолдерів	Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів), таких як клієнти, партнери, постачальники, співробітники, громадські організації Дозволяє зрозуміти їх потреби, очікування, ставлення і використати інформацію для поліпшення взаємовідносин і розвитку партнерства
Опитування та фокус-групи	Збір даних шляхом проведення опитувань серед клієнтів, співробітників або зацікавлених сторін. Дозволяє отримати інформацію та глибше зрозуміти думки, почуття та думки учасників
Соціальні медіа моніторинг	Збір і аналіз відгуків, коментарів та думок людей про підприємство, його продукцію за допомогою онлайн-ресурсів. Це дозволяє отримати реальний відгук споживачів та виявити можливість для поліпшення
Експертні оцінки	Залучення експертів, які мають досвід у галузі або конкретних аспектах дослідження.. Експертні оцінки дозволяють отримати кваліфіковану думку та рекомендації від осіб зі спеціалізованими знаннями
Сценарійний аналіз	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку бізнес-середовища і оцінка їх впливу на підприємство. Допомагає підприємству готуватися до різних можливих ситуацій та приймати управлінські рішення на основі прогнозів

Подолати ці недоліки можна за допомогою кількісного підходу, який дозволяє отримати узагальнені оцінки та визначити загальний стан підприємства з урахуванням впливу середовища [27]. Такий підхід сприяє точнішому аналізу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [28].

Для ефективного дослідження необхідно використовувати відкриті джерела, сучасні аналітичні методи та залучати експертів.

Аналіз бізнес-середовища важливий для удосконалення менеджменту підприємства, що дає можливість менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, раціонально використовувати ресурси і пристосовуватися до мінливого бізнес-середовища [24]. В табл.. 1.7. наведені поширені методи дослідження та оцінки бізнес-середовища.

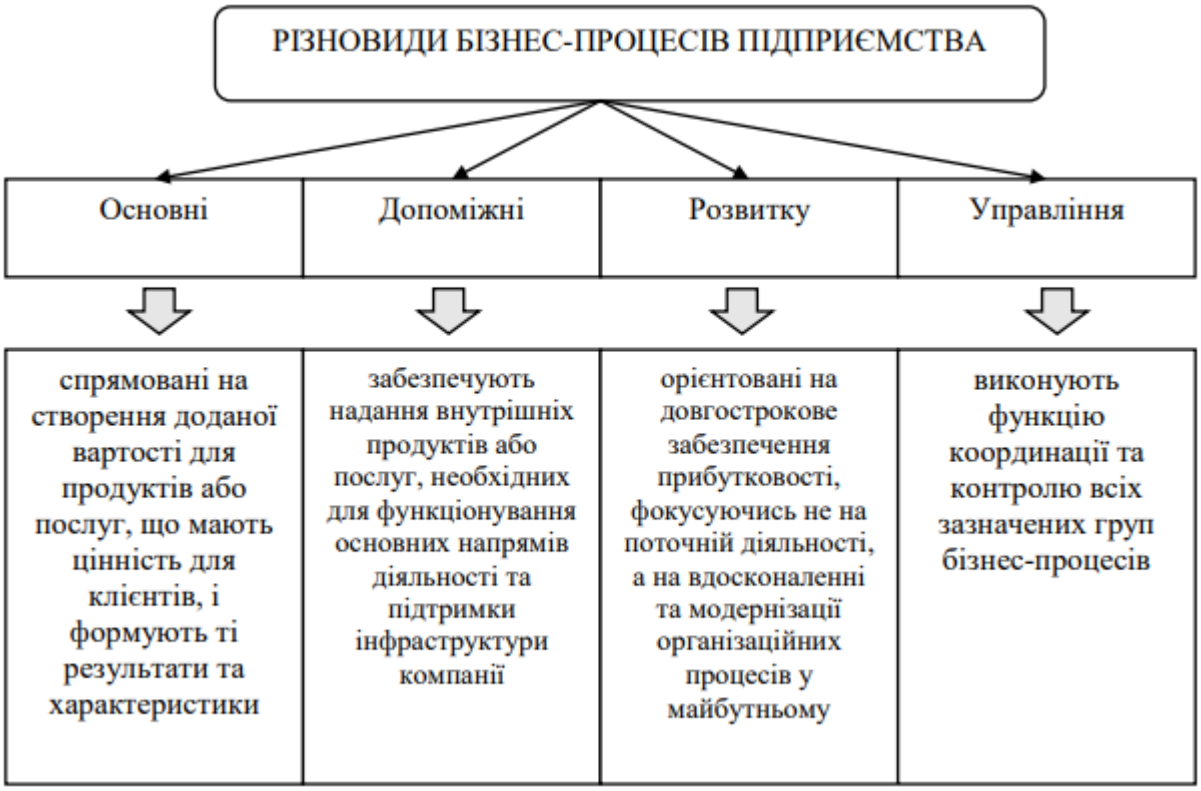


Рис. 1.3 Різновиди бізнес-процесів підприємства за функціональним призначенням

Отже, оцінка бізнес-середовища є важливою складовою управління, оскільки допомагає адаптуватися до змін і приймати раціональні рішення. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно реагувати на зовнішні виклики, такі як законодавчі зміни, економічні кризи чи екологічні загрози. Аналіз цих факторів дає змогу підприємству мінімізувати ризики, забезпечити стабільність діяльності та формувати перспективні плани розвитку.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» ЗОЛОЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» є сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також їх реалізації. Підприємство розташоване у Золочівському районі Львівської області, що забезпечує сприятливі природно-кліматичні умови для ведення аграрного бізнесу.

ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» було засноване 20 червня 2014 року в селі Заболотці, Золочівського району, Львівської області. Його історія починається з 2005 року, коли була створена компанія «КПК-Агроінвест», яка займалася птахівництвом та вирощуванням сільськогосподарських культур. Згодом підприємство зосередилося на вирощуванні курятини та трансформувалося в «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД».

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю в Україні регулюється Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який визначає правовий статус таких підприємств, порядок їх створення, діяльності та припинення.

Першим керівником «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» був Семен Іван Левович. Станом на 29 жовтня 2024 року, засновником та кінцевим бенефіціарним власником компанії є Кіндифора Андрій Ярославович, який володіє 100% статутного капіталу підприємства.

Основним видом діяльності компанії є виробництво м'яса свійської птиці. Юридична адреса підприємства: 80630, Львівська обл., Золочівський р-н, с. Заболотці, вул. Містки, будинок 1А.

Основними видами діяльності підприємства є:

- Вирощування зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь);
- Вирощування олійних культур (соняшник, ріпак);
- Торгівля сільськогосподарською продукцією;
- Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення урожайності.

Підприємство має у власності та орендує сільськогосподарські угіддя, використовує сучасну техніку та впроваджує новітні методи господарювання.

Для оцінки економічного стану ТОВ «К-Агроінвест Трейд» проведемо аналіз основних показників діяльності за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки доходів та витрат ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023/2022)	2024 рік	Зміна (2024/2023)
Дохід, млн грн	50,2	55,8	+11,2%	60,4	+8,2%
Собівартість, млн грн	30,1	32,5	+8,0%	34,2	+5,2%
Валовий прибуток, млн грн	20,1	23,3	+15,9%	26,2	+12,4%
Операційні витрати, млн грн	10,5	11,7	+11,4%	12,4	+6,0%
Чистий прибуток, млн грн	9,6	11,6	+20,8%	13,8	+18,9%

Протягом трьох років спостерігається зростання основних фінансових показників компанії, що свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства.

Дохід компанії збільшився на 11,2% у 2023 році та на 8,2% у 2024 році, що може бути зумовлено розширенням ринків збуту, підвищенням попиту або ефективнішою стратегією продажів. Відповідно валовий прибуток зріс на 15,9% у 2023 році та на 12,4% у 2024 році, що свідчить про більш ефективне управління виробничими витратами та збільшення маржі прибутку. Чистий прибуток зріс на 20,8% у 2023 році та на 18,9% у 2024 році, що свідчить про покращення фінансової ефективності компанії.

Поряд з позитивною динамікою мають місце і негативні:

У 2023 році собівартість продукції зросла на 8,0%, а у 2024 році — ще на 5,2%. Це може бути пов'язано з подорожчанням сировини, енергоресурсів або зростанням заробітних плат. Операційні витрати зросли на 11,4% у 2023 році та ще на 6,0% у 2024 році. Якщо ця тенденція продовжиться, це може негативно вплинути на рентабельність компанії.

Компанія демонструє стабільне зростання доходу та прибутковості, що свідчить про ефективну його діяльність. Однак збільшення собівартості та операційних витрат може вплинути на маржу прибутку в майбутньому. Варто оптимізувати витрати та впроваджувати ефективніші методи виробництва.

Тому керівництву компанії необхідно забезпечити:

Оптимізацію витрат – провести аудит виробничих та адміністративних витрат, щоб зменшити їх зростання.

Підвищення ефективності продажів – покращити маркетингову стратегію, шукати нові ринки збуту.

Контроль собівартості – шукати більш вигідних постачальників або впроваджувати інновації для зниження витрат на виробництво.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «К-Агроінвест Трейд» покращується, але варто звернути увагу на контроль витрат, щоб підтримувати високу рентабельність у майбутньому.

Підприємство має стабільний фінансовий стан, що підтверджується зростанням рентабельності продажів та підвищенням коефіцієнта ліквідності.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023/2022)	2024 рік	Зміна (2024/2023)
Коефіцієнт ліквідності	1,45	1,50	+3,4%	1,55	+3,3%
Рентабельність продажів, %	19,1	20,8	+8,9%	22,8	+9,6%
Коефіцієнт автономії	0,55	0,57	+3,6%	0,60	+5,3%

Діяльність ТОВ «К-Агроінвест Трейд» характеризується підвищенням коефіцієнта ліквідності. Його значення зросло з 1,45 у 2022 році до 1,55 у 2024 році, що свідчить про покращення платоспроможності компанії. Це може бути наслідком зростання доходів, оптимізації витрат або ефективного управління боргами.

Рентабельність продажів збільшилася з 19,1% у 2022 році до 22,8% у 2024 році (+3,7 в.п.), що свідчить про зростання прибутковості діяльності. Це може бути пов’язано із зменшенням собівартості продукції у порівнянні з темпами зростання доходу, підвищенням ефективності бізнес-процесів або успішною стратегією ціноутворення. Коефіцієнт автономії зріс з 0,55 у 2022 році до 0,60 у 2024 році, що вказує на зміцнення фінансової незалежності ТОВ «К-Агроінвест Трейд». Це означає, що підприємство менше залежить від позикових коштів і збільшує частку власного капіталу.

Хоча коефіцієнт ліквідності зростає, його рівень ще не є ідеальним (оптимальне значення для виробничих підприємств – 1,5–2,0). Рекомендація: варто продовжувати нарощувати оборотні активи та контролювати короткострокові зобов’язання.

Рентабельність продажів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» зростає, але важливо слідкувати за собівартістю та операційними витратами. Рекомендація: оптимізація витрат і збільшення обсягів продажів можуть забезпечити подальше зростання цього показника.

Збільшення коефіцієнта автономії свідчить про зниження фінансового ризику, проте важливо підтримувати баланс між власним і позиковим капіталом. Рекомендація: доцільно продовжувати політику зміцнення власного капіталу, не допускаючи надмірної залежності від кредитів.

Отже, ТОВ «К-Агроінвест Трейд» демонструє стабільне покращення фінансових показників, що вказує на зростаючу стійкість і прибутковість бізнесу. Основними перевагами є підвищення ліквідності, зростання рентабельності та фінансової незалежності.

Тому керівництву ТОВ «К-Агроінвест Трейд» доцільно:

- продовжувати курс на ефективне управління витратами;

- забезпечувати контроль за ліквідністю;

- оптимізацувати використання фінансових ресурсів для подальшого покращення фінансового стану компанії.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023/2022)	2024 рік	Зміна (2024/2023)
Площа земель у використанні, га	1200	1250	+ 4,2	1300	+ 4,0
Урожайність пшениці, ц/га	50	52	+ 4,0	55	+ 5,8
Урожайність соняшнику, ц/га	25	27	+ 8,0	30	+ 11,1
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	500	520	+ 4,0	550	+ 5,8

Зростання площі земель та продуктивності праці свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів.

Основною метою діяльності ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» є виробництво м'яса свійської птиці, що підтверджується їх основним видом економічної діяльності за КВЕД 10.12. Крім того, підприємство займається вирощуванням зернових та бобових культур, розведенням свійської птиці, виробництвом м'ясних продуктів та готових кормів для тварин, а також оптовою торгівлею зерном, живими тваринами та м'ясними продуктами. Ці види діяльності спрямовані на забезпечення споживачів якісною продукцією птахівництва та сільського господарства.

У ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» спостерігається збільшення площі земель. Протягом трьох років площа збільшилася з 1200 до 1300 га (+8,3%), що сприяє нарощуванню обсягів виробництва. Це може бути результатом оренди нових земель або розширення власних угідь.

Підвищення урожайності основних культур:

- Пшениця: урожайність зросла на 4,0% у 2023 році та на 5,8% у 2024 році, що є позитивним трендом.

- Соняшник: урожайність зросла ще сильніше – на 8,0% у 2023 році та на 11,1% у 2024 році, що може бути результатом покращення технологій вирощування, вибору якісного насіння або сприятливих погодних умов.

У 2023 році спостерігається зростання продуктивності праці, яка зросла на 4,0%, а у 2024 році ще на 5,8%, що свідчить про покращення ефективності працівників. Це може бути наслідком впровадження сучасних технологій, механізації процесів та ефективного управління трудовими ресурсами.

Хоча урожайність зростає, варто враховувати можливі коливання через погодні умови. Рекомендація: застосовувати стійкі до посухи сорти, оптимізувати систему зрошення та моніторити агротехнічні заходи.

Продуктивність праці зростає, але для подальшого збільшення слід автоматизувати процеси та вдосконалювати агротехнології. Рекомендація керівництву ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» інвестувати в сучасну техніку, системи точного землеробства та навчання персоналу.

Збільшення площі земель потребує ефективного управління, щоб уникнути зниження якості обробітку ґрунту. Доцільно впроваджувати сівозміну, аналізувати родючість ґрунтів та використовувати точне землеробство для підвищення ефективності.

ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» розширює земельні ресурси та підвищує врожайність, що сприяє зростанню обсягів виробництва. Продуктивність праці покращується, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Для подальшого розвитку варто інвестувати у сучасні технології, автоматизацію та моніторинг агротехнічних процесів. Загалом, ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» демонструє стабільне зростання виробничих показників, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку компанії!

Отже, аналіз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» показує, що підприємство стабільно розвивається, нарощує виробничі потужності та покращує фінансові результати. Збільшення доходів, прибутковості та продуктивності свідчить про ефективність управління та впровадження сучасних технологій. Підприємству доцільно продовжувати інвестувати в оновлення технічної бази, розширювати посівні площі та впроваджувати

новітні агротехнології для підвищення врожайності та економічної ефективності. У перспективі можливе залучення додаткових фінансових ресурсів для подальшого розвитку та виходу на нові ринки збуту.

Дослідження бізнес-середовища підприємства спрямоване на виявлення резервів для розвитку шляхом удосконалення системи управління аграрним підприємством. Глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дає змогу зрозуміти причини негативних тенденцій у господарській діяльності та визначити напрями їх подолання.



Рис. 2.1 Схема бізнес-процесів ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Основна мета такого дослідження – виявлення ключових факторів впливу бізнес-оточення та оцінка їхнього значення для ділової активності підприємства. Це дозволяє ранжувати чинники за рівнем їхньої значущості й розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Система управління ТОВ "К-Агроінвест Трейд" включає стратегічне, оперативне та тактичне планування, які спрямовані на досягнення сталого розвитку підприємства. Основними управлінськими функціями є:

- Планування діяльності та визначення стратегічних цілей.
- Організація виробничих та фінансових процесів.
- Контроль та аналіз результатів діяльності.

- Управління персоналом та мотиваційна політика.

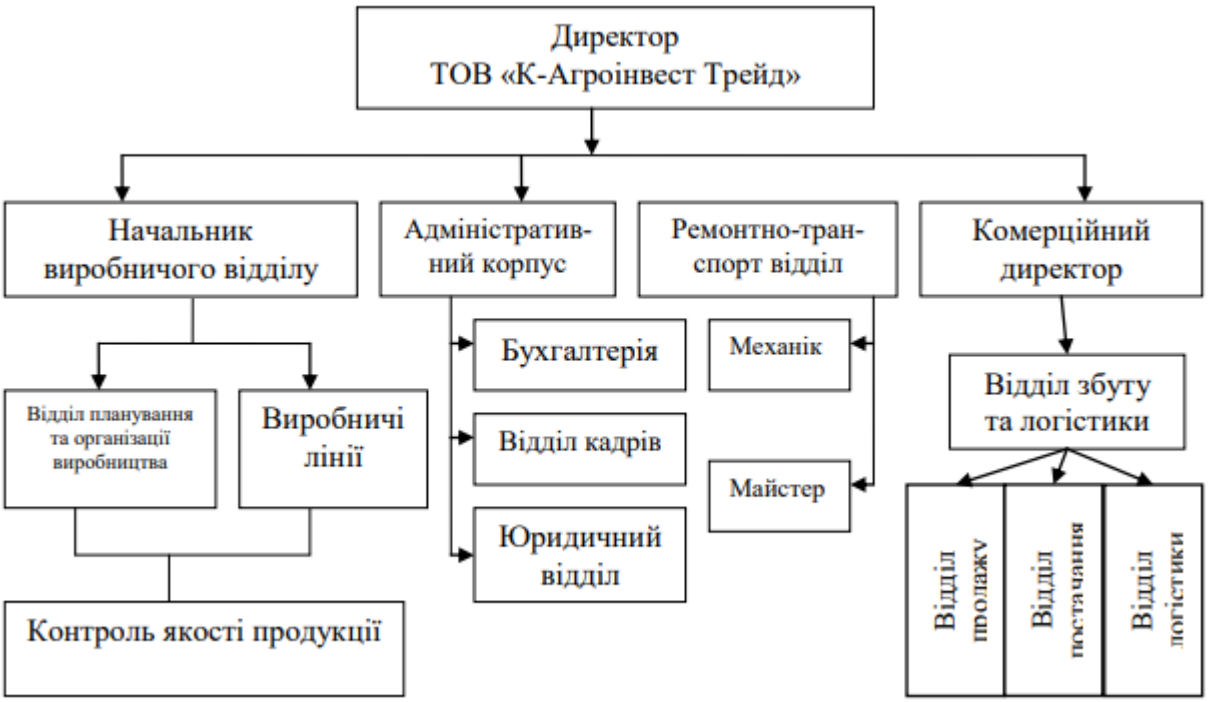


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Аналізуючи організаційну структуру управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (рис. 2.2), можна відзначити, що вона має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами.

Директор Семен Іван Левович очолює підприємство та володіє значними повноваженнями для його стабільної роботи та розвитку. Його діяльність спрямована на стратегічне планування, удосконалення виробничих процесів, розвиток торгової марки «Куріяр», а також на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

До підпорядкування директора входять такі структурні підрозділи: виробничий відділ (відділ планування та організації виробництва, виробничі лінії, контроль якості продукції), адміністративний корпус (планово-економічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, юридичний відділ), ремонтно-транспортний відділ (майстер ремонту, механік-налагоджувальник). Крім того, під контролем комерційного директора перебувають відділ продажу, відділ постачання та логістичний відділ.

Важливим аспектом цього процесу є суворе дотримання стандартів якості та санітарних норм, а також здійснення безперервного контролю на всіх етапах виробництва, щоб кінцевий продукт відповідав вимогам ринку та очікуванням споживачів.

У складі виробничого відділу діє відділ планування та організації виробництва, три виробничі цехи (№1, №2, №3), а також відділ контролю якості продукції ТМ «Куріяр». Узагальнену таблицю основних функцій структурних підрозділів виробничої (операційної) системи аналізованого підприємства подано в таблиці 2.4.

Таким чином, кожен структурний підрозділ відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства – від організації виробничих процесів до контролю якості продукції. Відділ планування та організації виробництва займається раціональним розподілом ресурсів і контролює дотримання строків виконання робіт, що є важливим фактором стабільної роботи компанії. Три виробничі цехи спеціалізуються на різних етапах обробки м’яса птиці, що підвищує продуктивність та якість кінцевого продукту. Контроль відповідності готової продукції високим стандартам здійснюється спеціалізованим відділом якості, що сприяє підтримці довіри клієнтів до бренду ТМ «Куріяр».

Ще одним важливим напрямом діяльності підприємства є реалізація продукції під власною торговою маркою. Для цього використовуються ефективні стратегії збуту, що охоплюють співпрацю з роздрібними мережами, закладами громадського харчування, а також продажі через онлайн-канали. Основна мета – забезпечення стабільного попиту на продукцію та створення гнучкої системи ціноутворення, яка дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку.

ТОВ «К-Агроінвест Трейд» пропонує широкий асортимент продукції, який включає три основні категорії:

– цільні тушки курчат-бройлерів (охолоджена тушка першої категорії понад 1,8 кг, гриль-варіант масою 1,3-1,8 кг, а також тушки другої категорії вагою 0,8-1,3 кг);

Таблиця 2.4

Основні функції структурних підрозділів виробничої (операційної) системи підприємства ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Структурні підрозділи	Напрями діяльності
Керівник виробничого відділу	Керує всіма процесами виробництва, контролює діяльність цехів, планує та організовує виробничі процеси, відповідає за досягнення виробничих цілей та ефективність виробництва
Відділ планування та організації виробництва	Здійснює планування обсягів виробництва, оптимізує виробничі процеси, організовує використання ресурсів, забезпечує взаємодію між підрозділами для дотримання виробничих термінів
Виробничий цех №1	Відповідає за першу стадію обробки м'яса свійської птиці, яка включає підготовку сировини, забій птиці та первинну обробку м'ясної продукції
Виробничий цех №2	Здійснює другий етап виробництва, включає детальну обробку м'яса, його порціювання та пакування для подальшого зберігання або відправлення на реалізацію
Виробничий цех №3	Відповідає за додаткові операції, включаючи виробництво супутніх м'ясних продуктів, контроль якості упаковки та зберігання продукції
Відділ контролю якості продукції ТМ «Куріяр»	Здійснює контроль якості на всіх етапах виробництва, проводить перевірки відповідності стандартам, забезпечує якість готової продукції перед її реалізацією на ринку

– окремі частини курячого м'яса (філе, фарш, стегна, гомілки, крильця різних видів, м'ясо ніжки зі шкірою та без);

– субпродукти (курячі голови, лапи, шлунки, серце, печінка, шия, спинка, кістки, шкіра та ін.).

Варто зазначити, що підприємство використовує всі частини курчати-бройлера, що сприяє мінімізації відходів та покращенню рентабельності виробництва. Такий підхід дозволяє не лише скоротити витрати, пов'язані з утилізацією залишків, а й створити додаткову продукцію, зокрема кісткове борошно та органічні добрива. Це дає змогу компанії зменшувати собівартість готової продукції та пропонувати її за конкурентною ціною, зберігаючи при

цьому високі стандарти якості. Та використовуючи процесний підхід бізнес-процесу «Ланцюг поставки».



Рис. 2.3 Приклад процесного підходу бізнес-процесу «Ланцюг поставки» у ТОВ «К-Агроінвест Трейд» при реалізації продукції птахівництва

Кадрова політика ТОВ "К-Агроінвест Трейд" спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами та створення умов для їхньої ефективної діяльності. Основні аспекти кадрової політики включають:

Рекрутинг та підбір персоналу – залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері аграрного виробництва, фінансів та управління.

Навчання та розвиток – проведення тренінгів, підвищення кваліфікації та внутрішнє навчання персоналу.

Мотиваційна політика – застосування системи преміювання, гнучких форм заохочення та соціальних програм.

Кар'єрне зростання – формування кадрового резерву та можливості вертикального розвитку працівників.

Вагомими напрямом роботи цього підприємства є забезпечення логістичної підтримки, яка охоплює закупівлю, зберігання та транспортування продукції (сировини та матеріалів). Цей процес включає координацію поставок сировини (кормів, інгредієнтів для вирощування птиці), організацію ефективної системи зберігання та транспортних операцій для доставки готової продукції до споживачів.

Таблиця 2.5

Стан та динаміка реалізації продукції на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відносне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023	2024-2021
Реалізація курчат-бройлерів	114827,3	93406,5	185627,3	311092,3	583402,3	98,73	67,59	87,53	524,58
тушка курчат-бройлерів охолоджена 1 категорії (від 1,8 кг)	58762,3	45073,1	106522,3	156109,2	227409,3	136,33	46,55	45,67	404,53
тушка курчат-бройлерів охолоджена для грилю (від 1,3- 1,8 кг)	32091,4	27281,3	32093,2	108452,2	155927,5	17,64	237,93	43,78	471,55
тушка курчат-бройлерів охолоджена 2 категорії (від 0,8-1,3 кг)	23973,6	21052,1	47011,8	46530,9	200065,5	123,31	-1,02	329,96	850,34
Реалізація елементів курчат - бройлерів	74592,2	85904,2	106713,3	109452,3	309451,2	24,22	2,57	182,73	260,23
Реалізація субпродуктів	32841,8	19513,8	66156,1	95410,4	123645,5	239,02	44,22	29,59	533,63
Всього реалізовано продукції	222261,3	198824,5	358496,7	515955	1016499	80,31	43,92	97,01	411,25

Особлива увага приділяється дотриманню температурних режимів та умов транспортування, що дозволяє зберегти якість продукції і впливає на загальну ефективність підприємства. Провівши аналіз витрат та ефективності логістичної діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2020-2024 років, результати дослідження будуть представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності логістичного бізнес-процесу на ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за період 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
	20120	2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023	2024-2021
1.Витрати на логістику, тис. грн	25209,2	31307,6	42452,3	67209,4	111952,3	11144,7	24757,1	44742,9	80644,7
2.Коефіцієнт точності виконання операцій	0,71	0,72	0,79	0,81	0,85	0,07	0,02	0,04	0,13
3.Коефіцієнт тривалості логістичного бізнес-процесу	0,33	0,47	0,46	0,48	0,58	-0,01	0,02	0,1	0,11
4.Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат	0,54	0,47	0,52	0,49	0,56	0,05	-0,03	0,07	0,09
5.Ефективність логістичного бізнес-процесу (2*3*4=)	0,127	0,159	0,189	0,191	0,276	0,030	0,002	0,086	0,117

В умовах динамічного бізнес-середовища важливими аспектами кадрової політики є адаптація до змін, збереження ключових спеціалістів та створення сприятливого корпоративного клімату.

Бізнес-середовище ТОВ "К-Агроінвест Трейд" формується під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Основними викликами є:

Конкуренція на аграрному ринку – зростання числа підприємств, що призводить до необхідності постійного вдосконалення виробничих процесів.

Технологічні зміни – необхідність впровадження сучасних методів автоматизації та цифровізації управлінських рішень.

Зміни в законодавстві – дотримання екологічних стандартів, вимог сертифікації продукції та податкових норм.

Коливання економічної ситуації – вплив інфляції, курсів валют та інвестиційного клімату на стабільність підприємства.

Для забезпечення ефективності управління ТОВ "К-Агроінвест Трейд" необхідно впроваджувати антикризові стратегії, розширювати канали збуту продукції та адаптуватися до сучасних ринкових умов.

Незважаючи на відносну ефективність управлінської структури ТОВ "К-Агроінвест Трейд", існує ряд проблемних аспектів:

- Недостатня гнучкість управлінської системи (централізоване прийняття рішень уповільнює реакцію на ринкові зміни; відсутність делегування повноважень на середній рівень управління.
- Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (обмежене використання аналітичних інструментів для прогнозування та планування; відсутність автоматизованих систем контролю витрат і ефективності діяльності).
- Недостатня інтеграція між підрозділами (взаємодія між фінансовим, виробничим та маркетинговим відділами недостатньо координована; відсутність єдиної інформаційної системи для обміну даними між відділами).
- Проблеми мотивації персоналу (відсутність гнучкої системи преміювання та заохочення; низький рівень внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації кадрів).

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Економічний аналіз є ключовим елементом ефективного управління, оскільки він допомагає визначити напрями вдосконалення процесу ухвалення рішень керівниками. Основна мета такого аналізу полягає у зборі, обробці та тлумаченні інформації, що стосується господарської діяльності підприємства, реалізації продукції, виробничих процесів, витрат, ціноутворення, ринкових умов тощо. Завдяки економічному аналізу менеджери ТОВ «К-Агроінвест Трейд» отримують комплексне уявлення про поточний стан підприємства, конкурентне середовище та основні ринкові тенденції, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Різні аспекти економічного аналізу для менеджменту унаочнені на рис.2.1

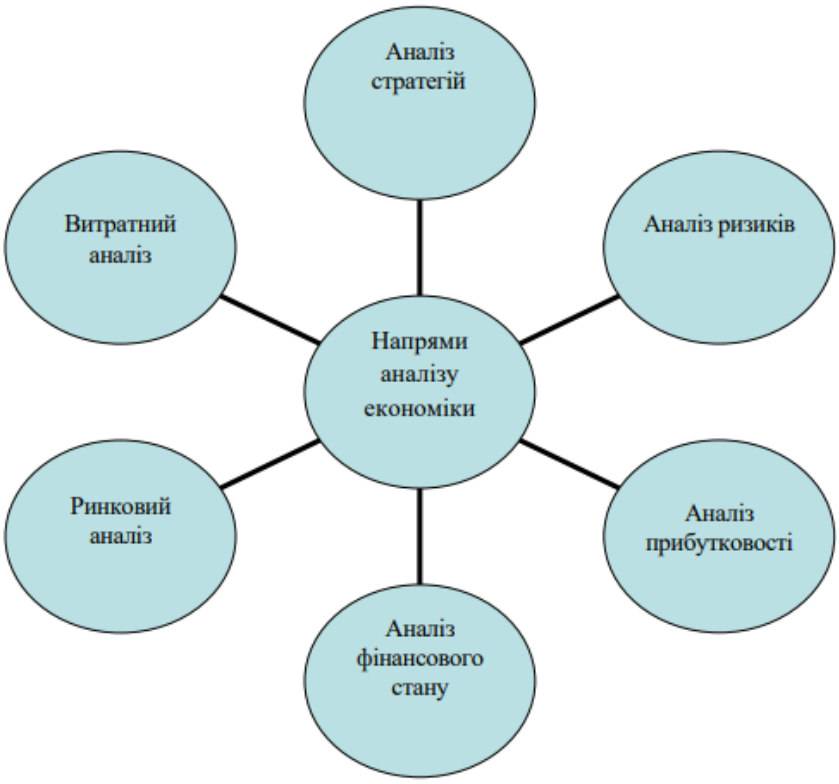


Рис. 3.1. Базові елементи ефективного управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Описані аспекти економічного аналізу допомагають менеджерам ТОВ «К-Агроінвест Трейд» зрозуміти ключові фактори, що впливають на ухвалення та

обґрунтування рішень у сфері фінансового управління, стратегічного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства. У динамічних умовах ринку зростає необхідність вдосконалення управлінських процесів ТОВ «К-Агроінвест Трейд» на основі детального аналізу економічних показників підприємства. Економічний аналіз забезпечує широкі можливості у зборі та інтерпретації даних, що сприяє більш точній діагностиці реального стану компанії.

Методологія статистичного аналізу надає широкий набір інструментів і підходів для вивчення економічних та соціальних явищ. Статистично-аналітичні методи мають комплексний характер, охоплюючи закономірності та складні взаємозв'язки між показниками діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд». Особливість цих методів проявляється у можливості їх застосування для дослідження різноманітних аспектів економіки, включаючи витратний, ринковий, фінансовий аналіз, аналіз прибутковості, ризиків та стратегій розвитку.

Одним із поширених статистичних методів є трендовий аналіз динамічних рядів, який дозволяє прогнозувати майбутні значення показників на основі їхніх змін у минулому. Важливо виявити сталі тенденції у діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд», що допоможе при плануванні та прийнятті рішень щодо реалізації бізнес-проєктів у сфері рослинництва.

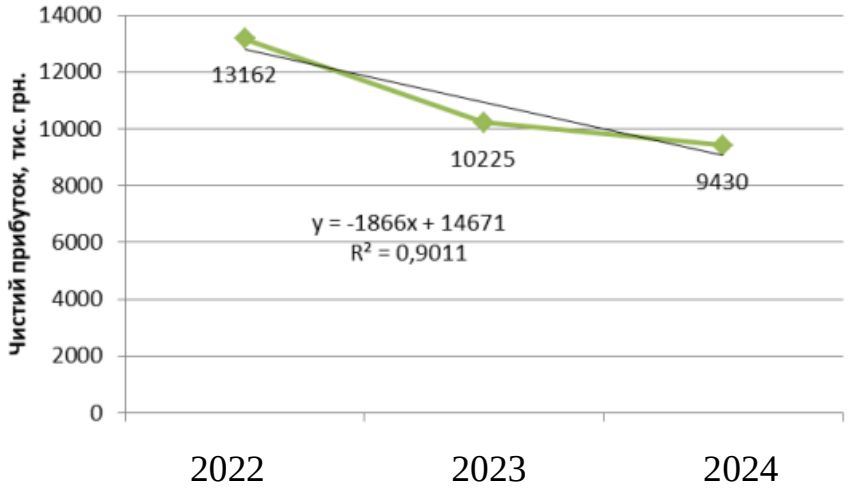


Рис. 3.2. Тренд зміни чистого прибутку ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

На рисунках 3.2, 3.3 і 3.4 наочно відображено результати трендового аналізу динаміки чистого прибутку, собівартості продукції та виручки ТОВ «К-Агроінвест Трейд» відповідно.

Згладжування тренду зроблено за лінійним рівнянням, коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,9011$ говорить про точність рівняння тренду

У= -1866х + 14671 підтверджує зменшення прибутку в майбутніх періодах. Розрахуємо прогнозні значення чистого прибутку на 2025-2027 рр.:

Y2025 = 14671- 1866х4 = 7207тис. грн.

Y2026 = 14671- 1866х5 = 5341 тис. грн.

Y2027 = 14671- 1866х6 = 3475 тис. грн. Дослідимо зміни ряду динаміки собівартості продукції для глибшого аналізу взаємопов'язаного з нею попереднього показника.

Дослідимо зміни ряду динаміки собівартості продукції для глибшого аналізу взаємопов'язаного з нею попереднього показника.

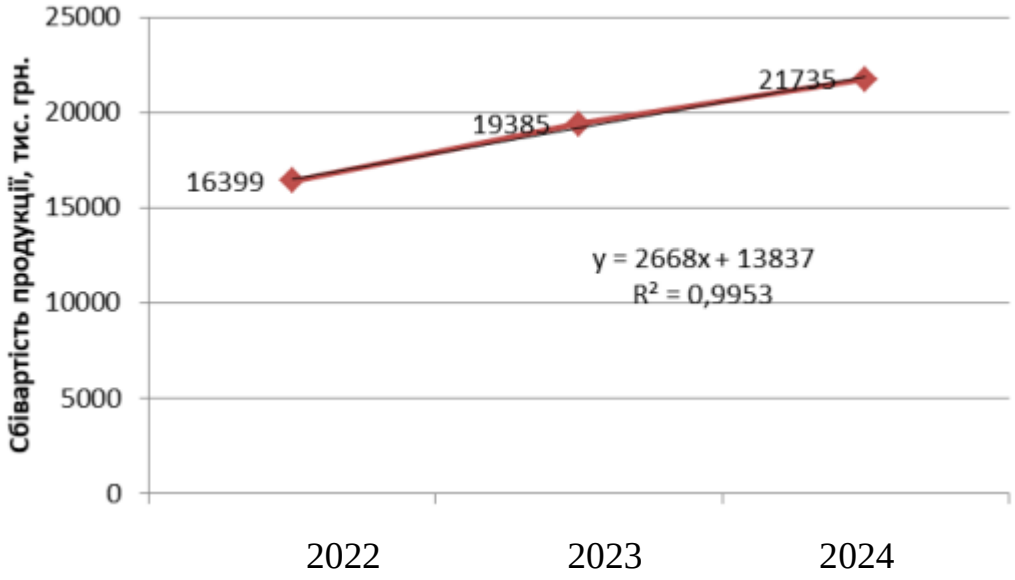


Рис. 3.3. Тренд собівартості продукції у ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Лінійне рівняння тренду собівартості продукції y = 2668x + 13837, коефіцієнт апроксимації 0,9953.

Розрахуємо прогнозний рівень собівартості:

Y2025 = 13837+ 2668х4 = 24509 тис. грн.

Y2026 = 13837+ 2668х5 = 27177 тис. грн.

Y2027 = 13837+ 2668x6 = 29845 тис. грн.

Отже собівартість продукції в майбутніх періодах буде зростати.

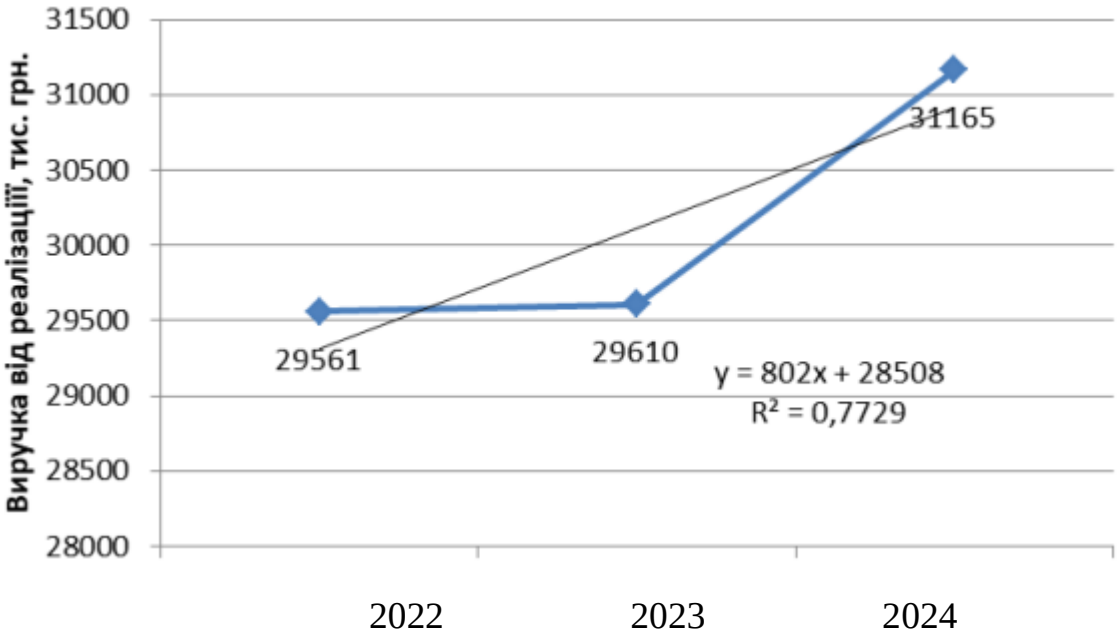


Рис. 3.4. Тренд ряду динаміки виручки від реалізації продукції

Лінійне рівняння тренду виручки від реалізації має вигляд:

y = 802x + 28 508,

де коефіцієнт апроксимації становить 0,7729, що вказує на достатньо високу точність прогнозування.

Розраховані прогнозні значення виручки за трендом:

2025 рік: 31 716 тис. грн

2026 рік: 32 518 тис. грн

2027 рік: 33 320 тис. грн

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що прогноз динаміки виручки підприємства є позитивним. Однак варто зазначити, що темпи її зростання приблизно в три рази нижчі, ніж темпи зростання собівартості продукції. Це створює ризик зниження чистого прибутку, а в довгостроковій перспективі може призвести до збитковості підприємства.

Щоб уникнути фінансових ризиків, необхідно переглянути управлінську стратегію, удосконалити систему менеджменту, оптимізувати витрати та адаптувати бізнес-процеси до змін у ринковому середовищі. Це може включати:

- підвищення ефективності виробництва,
- оптимізацію витратної політики,
- вдосконалення маркетингової стратегії,
- розширення ринків збуту та диференціацію продукції.

Впровадження цих заходів дозволить стабілізувати фінансовий стан підприємства та забезпечити стале зростання прибутковості.



Рис 3.5. Методи удосконалення бізнес процесів у ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Агропромислові підприємства потребують впровадження сучасних методів оптимізації бізнес-процесів, що включають як короткострокові, так і довгострокові підходи.

До першої групи належать ідеалізація бізнес-процесів, що передбачає створення ефективної системи управління шляхом аналізу та вдосконалення поточних процесів, статистичне управління, яке дозволяє оцінювати ключові фактори впливу на діяльність підприємства, та метод структуризації функцій якості (QFD), спрямований на тісний зв’язок між потребами споживачів і виробничими можливостями. Додатково, аналіз робочих осередків допомагає визначити технічні вимоги для підвищення продуктивності.

До довгострокових підходів належать перепроектування та реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що передбачають суттєве оновлення структур підприємства з метою підвищення ефективності. Бенчмаркінг забезпечує порівняння діяльності з лідерами галузі для впровадження передових рішень, а гринфілд-аналіз дозволяє розглядати бізнес як новий, уникаючи застарілих обмежень. Використання цих методів сприяє адаптації до змін у бізнес-середовищі та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для виробничого підприємства дуже важливо здійснювати диверсифікацію основних бізнес-процесів, оскільки це дозволяє продовжити життєвий цикл організації. Диверсифікація допомагає підприємству знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на основну продукцію, а також відкриває нові ринки та можливості для зростання. Впровадження нових продуктів або послуг і оптимізація виробничих процесів сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. Таким чином, диверсифікація стає важливим інструментом для забезпечення довгострокового успіху та розвитку виробничого підприємства.

Диверсифікація здійснюється через поступову еволюцію, яка базується на оптимальному використанні певних синергетичних комбінацій компетенцій і ресурсів, що слугують основою для відкриття нових сфер діяльності. У цьому контексті поняття синергії відіграє ключову роль у процесах диверсифікації, особливо в рамках виробничої або фінансової стратегії. Це дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати свої ресурси та компетенції для досягнення конкурентних переваг на ринку. Таким чином, синергія виступає як основний елемент, що сприяє розвитку ініціатив диверсифікації.

Блок-схему моделювання формування стратегії диверсифікованого розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд» буде представлено на рис. 3.6.

Для визначення оптимального проекту виробничої диверсифікації нижче представлені результати розрахунків, виконаних відповідно до наведених методичних підходів. Вихідні дані щодо можливих сценаріїв планової собівартості та прибутків від реалізації кожного з видів диверсифікованої продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» представлені на рисунку 3.7.

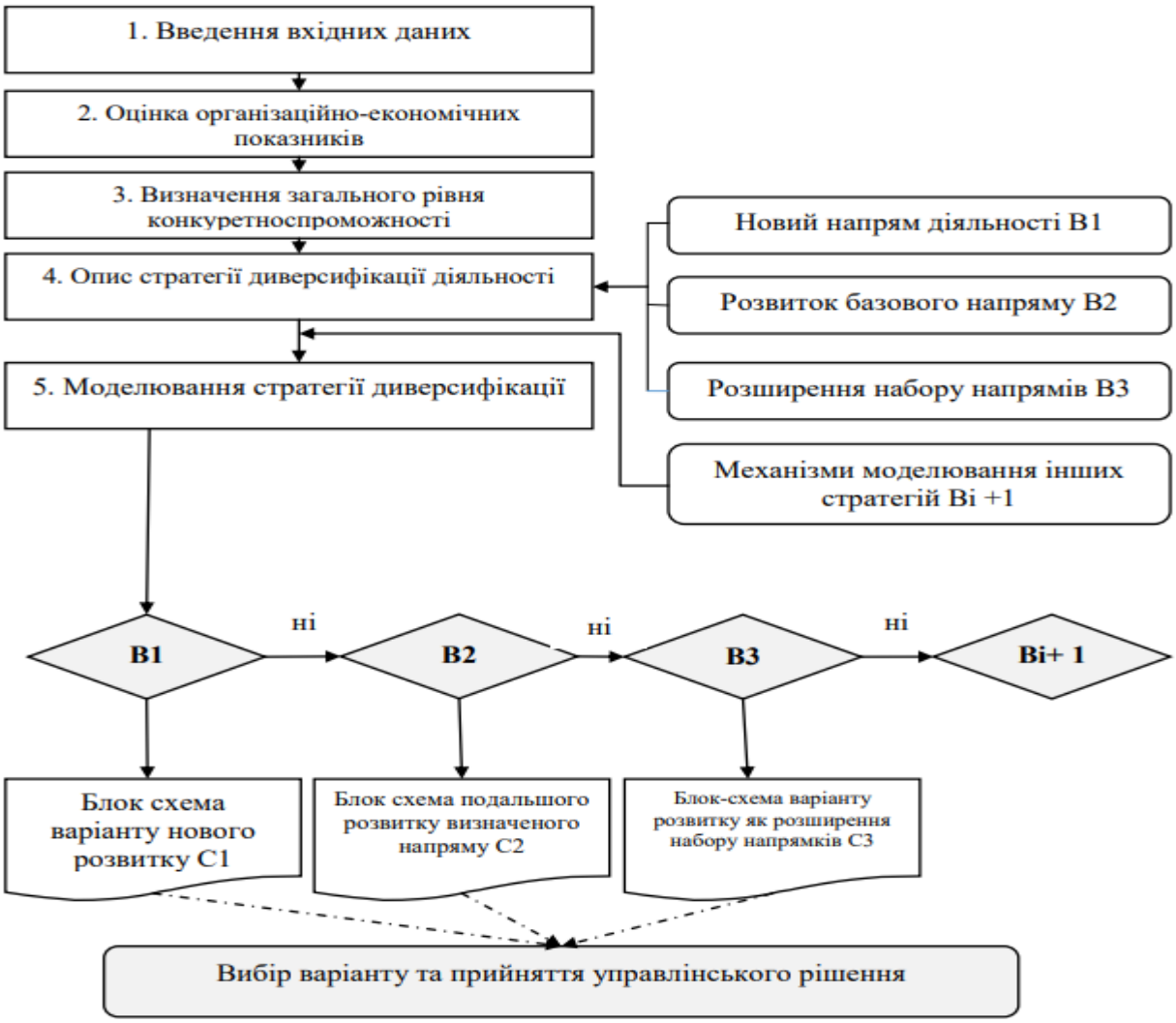


Рис. 3.6 Блок-схема процесу управління для підвищення ефективності бізнесу на основі диверсифікації розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Вид технологічної лінії	Планова собівартість продукції, тис.грн.	Дохід від реалізації продукції, H_{ij}			
		A1	A2	A3	A4
		P_1=0,4	P_2=0,2	P_3=0,1	P_4=0,3
Лінія із виробництва м'ясних продуктів, таких як ковбаси, паштети, напівфабрикати (пельмені, вареники, фрикадельки);	31550,4	42470,9	45190,8	43770,4	48705,6
Лінія по виробництву органічної або безглютенової продукції для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування;	35972,5	51209,5	55092,3	52208,7	50864,3
Лінія по виробництву готових заморожених страв із м'яса курки готових до споживання.	44798,2	61607,1	65841,3	64309,6	62511,7

Рис. 3.7 Альтернативи можливих сценаріїв планової собівартості та прибутків від реалізації кожного з видів диверсифікованої продукції ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Аналізуючи дані для трьох виробничих ліній на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

Лінія з виробництва м'ясних продуктів (ковбаси, паштети, напівфабрикати) має середню очікувану прибутковість у 42,68% та найвищий рівень ризику у 6,04%. Це вказує на високий потенціал прибутку, але також на значні ризики, пов'язані з реалізацією таких продуктів.

Лінія з виробництва органічної та безглютенової продукції демонструє найвищу середню прибутковість серед усіх ліній на рівні 44,51% і трохи менший ризик у порівнянні з лінією м'ясних продуктів, який становить 5,69%. Це свідчить про перспективність такого типу продукції, враховуючи зростаючий попит на здорове харчування та відносно прийнятний рівень ризику.

Лінія з виробництва готових заморожених страв з курячого м'яса має найнижчі показники середньої прибутковості – 40,62% та найнижчий рівень ризику – 4,57%. Ця лінія є найбільш стабільною з точки зору ризиків, проте її прибутковість є трохи нижчою.

Виходячи з цих даних, при виборі оптимальної стратегії диверсифікації для ТОВ «К-Агроінвест Трейд» варто зосередитися на виробництві органічної та безглютенової продукції. Ця лінія демонструє високу прибутковість та прийнятний рівень ризику, що робить її привабливою для подальшого розвитку. Важливо також враховувати зростаючий попит на здорове харчування, що додатково підвищує перспективність цієї лінії.

Для підвищення ефективності управлінських процесів необхідно:

Впровадити децентралізацію управлінських рішень та розширити відповідальність середнього рівня керівництва.

Автоматизувати управлінські процеси шляхом використання сучасних ERP-систем та аналітичних інструментів.

Посилити інтеграцію між підрозділами через єдину інформаційну платформу.

Розробити комплексну систему мотивації персоналу, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення.

Таблиця 3.1

Стратегічне бачення підвищення ефективності реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення якості їх управління на ТОВ «К-Агроінвест Трейд»

Напрям підвищення	Загальна характеристика
Удосконалення технологій	Інвестиції в новітні технології для підвищення ефективності виробництва, таких як автоматизація процесів та впровадження систем контролю якості
Диверсифікація продукції	Розширення асортименту готової продукції, включаючи м'ясні делікатеси та готові страви, може залучити нові сегменти споживачів
Екологічна сталість	Впровадження екологічно чистих практик у вирощуванні та виробництві може підвищити конкурентоспроможність на ринку, де споживачі все більше цінують відповідальне ставлення до природи
Маркетинг і брендинг	Активна маркетингова кампанія для просування продуктів під власною маркою може сприяти підвищенню впізнаваності бренду даного підприємства та збільшенню частки ринку

Підвищити рівень підготовки управлінського персоналу шляхом проведення тренінгів і навчальних програм.

Забезпечити адаптивність до змін у бізнес-середовищі шляхом впровадження інноваційних рішень та антикризового менеджменту.

Загалом, вдосконалення управлінської системи дозволить підприємству бути більш адаптивним до ринкових змін, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток.

В умовах динамічного бізнес-середовища стратегічний розвиток підприємства потребує комплексного підходу, що включає адаптацію до змін ринку, удосконалення бізнес-процесів та впровадження інновацій. Нижче

розглянемо основні заходи стратегічного розвитку ТОВ "К-Агроінвест Трейд", ґрунтуючись на сучасних наукових підходах

SWOT-аналіз є одним із ключових методів оцінки стратегічного положення ТОВ "К-Агроінвест Трейд". Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ "К-Агроінвест Трейд"

Фактори	Опис
Сильні сторони (Strengths)	Висока якість продукції, наявність довгострокових контрактів, ефективна логістика
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від сезонності, недостатня диверсифікація продукції
Можливості (Opportunities)	Розширення ринків збуту, використання цифрових технологій, державна підтримка АПК
Загрози (Threats)	Коливання цін на сировину, зміни у законодавстві, підвищена конкуренція

Диверсифікація є ключовим напрямом розвитку підприємства, що дозволяє знизити ризики та розширити ринки збуту.

Зважаючи на стратегічну орієнтацію ТОВ "К-Агроінвест Трейд", доцільним кроком стане впровадження технологічної лінії для виробництва органічної та безглютенової продукції під брендом "Куріяр". Основні аспекти реалізації цієї ініціативи включають:

Модернізація виробничих процесів – інтеграція передових технологій дозволить оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства. Використання автоматизованих систем контролю якості та цифрових рішень мінімізує ризики помилок і забезпечить стабільність виробництва.

Розширення лінійки продуктів, що відповідають сучасним тенденціям – створення асортименту продукції, орієнтованої на попит серед споживачів, які

дотримуються здорового харчування. Крім безглютенових товарів, доцільно розглядати додавання суперфудів та унікальних смакових поєднань, що сприятиме розширенню клієнтської бази.

Гарантія високої якості та відповідність міжнародним стандартам – сертифікація за стандартами ISO 9001 сприятиме зміцненню довіри серед споживачів та надасть можливість виходу на міжнародний ринок. Дотримання принципів екологічного виробництва та застосування безпечних пакувальних матеріалів зміцнить репутацію компанії як соціально відповідального виробника.

Сучасні підходи до маркетингу та просування бренду – для ефективного охоплення цільової аудиторії необхідно використовувати цифрові канали комунікації, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг та персоналізовану рекламу. Створення унікального іміджу бренду "Куріяр", який асоціюється з інноваціями та натуральністю, стане важливим фактором його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.3

Диверсифікованість виробничого циклу ТОВ "К-Агроінвест Трейд"

Заходи	Очікувані результати
Розширення асортименту	Збільшення доходів на 15% протягом 3 років
Вертикальна інтеграція	Підвищення маржинальності продукції до 20%
Освоєння нових ринків	Вихід на 3 нові ринки до 2027 року

Ефективна логістика та організація збуту дозволяє знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Автоматизація логістичних процесів – впровадження системи управління складом (WMS) для оптимізації ланцюга постачання.

Розвиток дистриб’юторської мережі – створення нових партнерських відносин з дистриб’юторами в регіонах.

Перехід до цифрового маркетингу – впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами та покращення персоналізованих пропозицій.

Впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства та забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження точного землеробства – використання GPS-технологій та дронів для моніторингу полів.

Таблиця 3.4

Диверсифікованість збутової мережі ТОВ "К-Агроінвест Трейд"

Заходи	Очікувані результати
Автоматизація логістики	Зниження логістичних витрат на 10%
Розширення дистриб’юторської мережі	Зростання продажів на 12%
Цифровий маркетинг	Збільшення конверсії клієнтів на 25%

Цифровізація управлінських процесів – застосування ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів.

Інвестиції у R&D – створення науково-дослідного підрозділу для розробки нових технологій.

Таблиця 3.5

Інноваційні підходи в системі менеджменту ТОВ "К-Агроінвест Трейд"

Заходи	Очікувані результати
Точне землеробство	Підвищення врожайності на 10%
Цифровізація управління	Оптимізація витрат на 15%
Інвестиції у R&D	Розробка 3 нових технологій до 2026 року

Отже, запропоновані заходи стратегічного розвитку ТОВ "К-Агроінвест Трейд" спрямовані на підвищення ефективності, оптимізацію процесів та впровадження інновацій. Реалізація цих стратегій дозволить підприємству

зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та адаптуватися до змін бізнес-середовища.

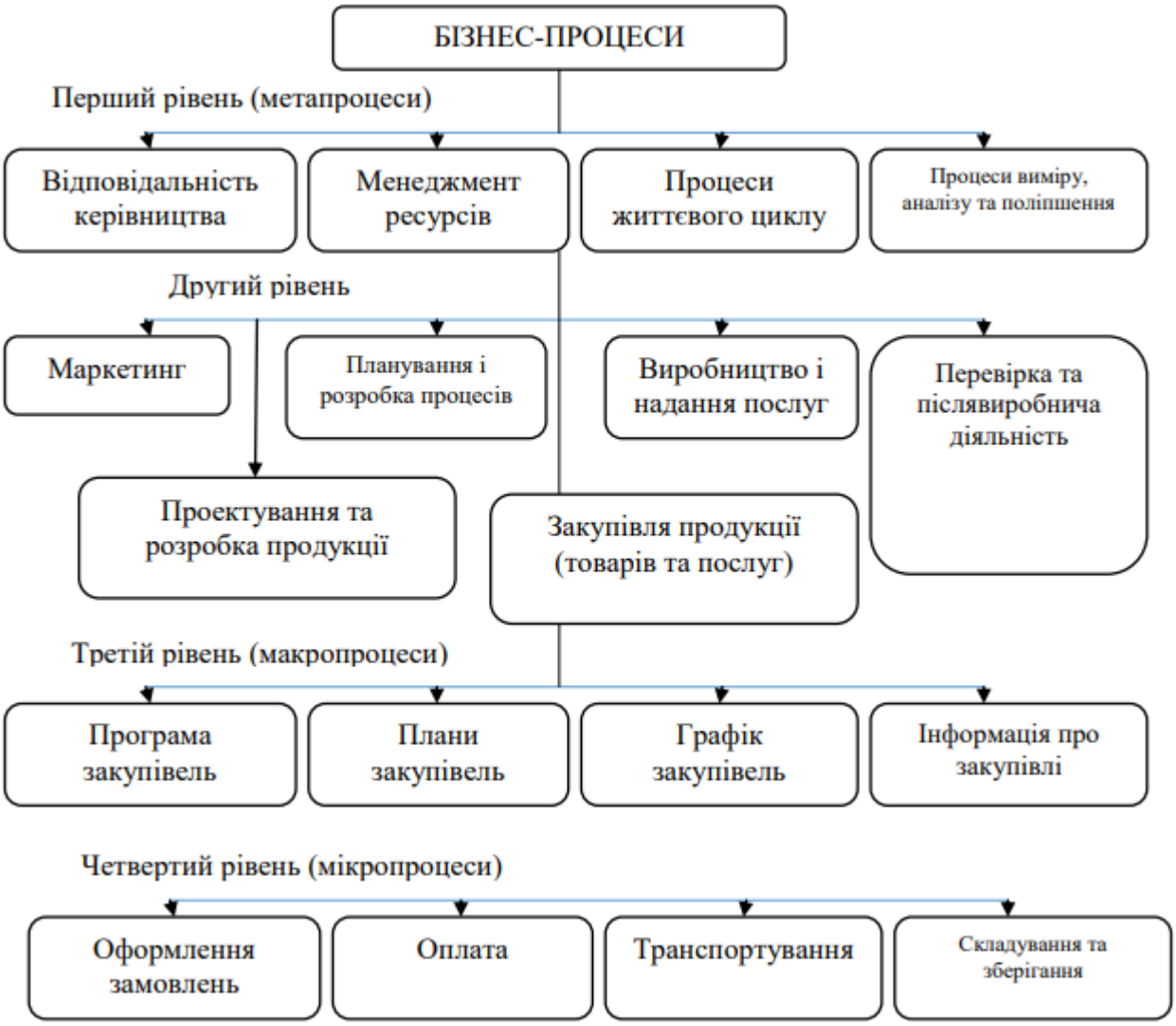


Рис. 3.8 Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом у процесі їх реалізації на ТОВ «К-Агроінвест Трейд». Врахування фінансових витрат, очікуваних доходів та поліпшення показників якості дозволяє оцінити потенційний вплив нововведень на загальний результат діяльності компанії. Оцінка економічної ефективності допоможе підтвердити доцільність інвестицій у технологічні оновлення та оптимізацію бізнес-процесів, що сприятиме стабільному розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз фінансових показників та прогнозування рентабельності дозволяє визначити, наскільки швидко окупляться запропоновані заходи. Впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та оптимізація витрат сприятимуть підвищенню прибутковості підприємства. Крім того, модернізація логістичних ланцюгів і розширення дистриб'юторської мережі сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції.

Для оцінки ефективності заходів варто врахувати наступні показники:

Рівень капіталовкладень – оцінка необхідних фінансових ресурсів для реалізації заходів;

Окупність інвестицій (ROI) – розрахунок строку повернення вкладених коштів;

Прогнозований приріст прибутку – оцінка впливу заходів на чистий дохід підприємства;

Зменшення витрат – розрахунок скорочення виробничих витрат завдяки впровадженню нових технологій;

Підвищення якості продукції – оцінка впливу на конкурентоспроможність та ринковий попит.

Таблиця 3.6

Економічна оцінка запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ "К-Агроінвест Трейд" в умовах динамічного бізнес-середовища

Показник	До впровадження	Очікувані результати після впровадження
Чистий прибуток, млн. грн	15	20
Окупність інвестицій (ROI), %	-	25
Скорочення виробничих витрат, %	-	10
Приріст обсягів реалізації, %	-	18

Таким чином, запропоновані заходи мають значний потенціал для підвищення ефективності діяльності ТОВ "К-Агроінвест Трейд", що

забезпечить зростання фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Успішна реалізація даної стратегії потребує акценту на кількох ключових аспектах: оновлення асортименту продукції відповідно до сучасних споживчих тенденцій, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості (ISO 9001) та використання ефективних маркетингових і брендових інструментів для залучення нової аудиторії. Фінансовий аналіз проєкту показав його економічну ефективність: загальний розмір інвестицій протягом двох років становитиме 29 878 тис. грн, при цьому залишковий грошовий потік складе 6 263,13 тис. грн, індекс рентабельності досягне 1,55 пункту, а період окупності не перевищуватиме 1 року та 4 місяців.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише розширити асортимент продукції, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства, покращити його імідж на ринку та забезпечити вихід на нові ринки збуту. Враховуючи високий потенціал розвитку, стратегія диверсифікації є виправданою та перспективною для довгострокового зростання ТОВ «К-Агроінвест Трейд» в умовах мінливого бізнес-середовища

Висновки та пропозиції

У ході дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади управління аграрним підприємством в умовах адаптивного бізнес-середовища, здійснено оцінку сучасного стану управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» Золочівського району Львівської області та запропоновано стратегічні напрями його розвитку.

У першому розділі розглянуто сутність і основні підходи до управління підприємствами аграрного сектору. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність управлінських процесів в умовах нестабільного ринкового середовища. Досліджено основні концепції стратегічного управління та адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі.

Другий розділ присвячено аналізу поточного стану управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд». Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його місце на ринку та рівень конкурентоспроможності. Оцінено ефективність управлінських процесів, виявлено основні проблеми, що впливають на динаміку розвитку підприємства.

Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення системи управління ТОВ «К-Агроінвест Трейд» в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновано заходи з оптимізації управлінських рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів та стратегічного розвитку підприємства. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження сучасних методів управління, впровадження технологічних інновацій та розширення асортименту продукції.

Особливу увагу приділено стратегічним напрямам розвитку підприємства. Проведений аналіз доводить доцільність запуску трьох технологічних ліній виробництва продукції ТМ «Куріяр», серед яких найбільш перспективним є виробництво органічної та безглютенової продукції. Обґрунтовано, що цей напрям має високу прибутковість та менший ризик, що робить його найбільш вигідним варіантом для підприємства.

Фінансовий аналіз підтвердив економічну ефективність запропонованих заходів: загальний обсяг інвестицій становить 29 878 тис. грн, а період окупності проєкту – 1 рік 4 місяці. Реалізація заходів сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності підприємства, розширенню його присутності на ринку, покращенню іміджу та залученню нових споживачів.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів сприятиме довгостроковому розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд», його фінансовій стабільності та підвищенню ефективності управлінських процесів в умовах мінливого бізнес-середовища.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Альошкіна Л.П. "Адаптація системи менеджменту аграрних підприємств до змін бізнес-середовища". *Науковий вісник УНУС*, 2023, №2, с. 27-35.

2. Вернюк Н.О. "Стратегічне управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільного ринку". *Вісник Уманського національного університету садівництва*, 2022, №1, с. 45-52.

3. Вуйченко М.А. "Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств". *Економіка та управління АПК*, 2021, Т. 9, №3, с. 33-40.

4. Гоменюк М.О. "Розробка стратегічних планів для аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій". *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2022, №4, с. 58-65.

5. Гончарук О.В. "Управління ризиками в аграрному бізнесі: сучасні виклики та рішення". *Бізнес Інформ*, 2022, № 11, с. 41-47.

6. Державна служба статистики України. "Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції у 2022 році". Київ, 2023.

7. Державна служба статистики України. "Зовнішня торгівля аграрною продукцією України у 2021 році". Київ, 2022.

8. Державна служба статистики України. "Основні показники сільського господарства України у 2023 році". Київ, 2024.

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2020 році: Статистичний збірник. Київ, 2021.

10. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2021 році: Статистичний збірник. Київ, 2022.

11. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2022 році: Статистичний збірник. Київ, 2023.

12. Длугоборська Л.В. "Розвиток кадрового потенціалу як фактор успішного управління аграрними підприємствами". *Економічний простір*, 2022, №10, с. 15-21.

13. Дяченко М.І. "Роль лідерства в управлінні аграрними підприємствами в умовах змін". *Вісник аграрної науки*, 2023, Т. 11, №2, с. 22-28.

14. Жмуденко В.О. "Підвищення ефективності управлінських процесів через розвиток корпоративної культури в аграрних підприємствах". *Економіка та управління підприємствами*, 2021, №8, с. 48-55.

15. Загороднюк О.В. "Вплив зовнішнього середовища на ефективність управлінських рішень в аграрному секторі". *Аграрна економіка*, 2021, Т. 14, №1, с. 12-19.

16. Іваненко І.В. "Сучасні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах ринкової економіки". *Економіка АПК*, 2021, № 5, с. 23-29.

17. Кабінет Міністрів України. Постанова № 1123 від 20 листопада 2022 р. "Про затвердження Концепції розвитку органічного виробництва в Україні".

18. Кабінет Міністрів України. Постанова № 1437 від 23 грудня 2021 р. "Про затвердження Державної стратегії розвитку сільського господарства на період до 2030 року".

19. Кабінет Міністрів України. Постанова № 234 від 15 березня 2023 р. "Про затвердження Порядку надання грантів для розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства".

20. Кабінет Міністрів України. Постанова № 317 від 12 квітня 2023 р. "Про затвердження Порядку надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам".

21. Кабінет Міністрів України. Постанова № 456 від 5 червня 2022 р. "Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки фермерських господарств".

22. Кабінет Міністрів України. Постанова № 678 від 25 липня 2022 р. "Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів".

23. Кабінет Міністрів України. Постанова № 789 від 10 серпня 2023 р. "Про затвердження Програми розвитку сільських територій на період до 2027 року".

24. Кабінет Міністрів України. Постанова № 950 від 15 вересня 2022 р. "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо підтримки аграрного сектору".

25. Клименко Л.В. "Модернізація організаційної структури аграрних підприємств для підвищення їх адаптивності". *Вісник економічної науки України*, 2023, №3, с. 41-47.

26. Коваленко О.Г. "Впровадження системи збалансованих показників в управління аграрними підприємствами". *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023, №7, с. 24-31.

27. Коваленко Т.С. "Адаптація аграрних підприємств до змін бізнес-середовища: стратегічний підхід". *Науковий вісник НУБіП України*, 2024, № 3, с. 67-74.

28. Кустріч Л.О. "Управління змінами в аграрних підприємствах: теоретичні та практичні аспекти". *Економіка розвитку*, 2022, №5, с. 29-36.

29. Лисенко Н.Г. "Ефективність управлінських рішень в аграрних підприємствах: методологічні аспекти". *Аграрна наука та освіта*, 2021, Т. 12, № 4, с. 56-63.

30. Мельник В.А. "Розвиток конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах глобалізації". *Економіка та держава*, 2021, № 9, с. 33-38.

31. Міністерство аграрної політики та продовольства України. "Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2030 року". Київ, 2021.

32. Мовчанюк А.В. "Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств в умовах глобальних викликів". *Аграрна економіка*, 2021, Т. 15, №3, с. 39-46.

33. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". "Аграрний сектор України: стан та перспективи розвитку". Аналітичний звіт, Київ, 2023.

34. Петренко О.М. "Вплив динамічного бізнес-середовища на стратегію розвитку аграрних підприємств". *Аграрна економіка*, 2022, Т. 15, № 2, с. 45-52.

35. Пітель Н.Я. "Сучасні методи оцінки ефективності управління в сільськогосподарських підприємствах". *Актуальні проблеми економіки*, 2021, №7, с. 53-59.

36. Сидоренко Л.П. "Інноваційні методи управління в аграрному секторі: теорія та практика". *Вісник аграрної науки*, 2023, № 7, с. 12-18.

37. Соколюк С.Ю. Гармонізація інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору в умовах інституційних змін. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київ, 2020.

38. Сухецька К.В. "Інноваційні підходи до управління проектами в аграрному секторі". *Вісник економічної науки України*, 2022, №9, с. 50-57.

39. Халахур Ю.Л. "Інтеграція інформаційних технологій в систему управління аграрних підприємств". *Сучасні економічні дослідження*, 2022, №6, с. 37-44.

40. Чукіна І.В. "Стратегічне планування як інструмент адаптації аграрних підприємств до ринкових змін". *Вісник Уманського національного університету садівництва*, 2023, №4, с. 66-73.