МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЗОРЯ» ІЗЯСЛАВСЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

Виконав: студент 2 курсу, 22м-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій і адміністрування»

ПЛАНЕТА Олександр Леонідович

Керівник: к.е.н., доцент

КЛИМЕНКО Лідія

Умань – 2024

ЗМІСТ

Вступ 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 10

1.1 Теоретичні засади стратегічного менеджменту 10

1.2 Типологізація підходів до сутності категорії “економічна стійкість підприємства” 17

1.3 Методика формування та оцінки економічної стійкості аграрних підприємств 24

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТОВ «ЗОРЯ» ІЗЯСЛАВСЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ЗА КРИТЕРІЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ 33

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 33

2.2 Трансформаційні зміни у функціонуванні ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області та їх вплив на формування економічно стійкого розвитку аграрного виробництва 43

2.3 Оцінювання стану ТОВ “ЗОРЯ” за критеріями забезпечення економічної стійкості 51

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЗОРЯ» ІЗЯСЛАВСЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ *62*

3.1 Стратегічні альтернативи забезпечення економічно стійкого розвитку ТОВ “ ЗОРЯ” 62

3.2 Моделювання виробничо збутової діяльності ТОВ “ЗОРЯ” з урахуванням факторів забезпечення сталого економічного розвитку 73

3.3. Стратегія забезпечення зростання економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” 79

Висновки та пропозиції 88

Список використаних джерел 91

Додатки 97

Вступ

Вітчизняні підприємства агропродовольчої сфери характеризуються низьким рівнем конкурентних переваг і коротким життєвим циклом, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації, воєнним станом в країні з одного боку, та низьким рівнем ефективності стратегічного управління – з іншого, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Швидкі зміни в глобальному бізнес-середовищі змушують організації адаптуватися та реагувати на нові виклики. В умовах зростаючої конкуренції та інноваційного розвитку, стратегічний менеджмент виступає ключовим елементом успішної діяльності компаній, дозволяючи їм формулювати чіткі цілі та розробляти ефективні стратегії їх досягнення. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закономірності та сутність стратегічного менеджменту розглядались у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Чандлера, В. Боковець, В. Гарнаги, В. Шведа, П. Друкера, Н. А. Мельник, Т. Сааті, М. Мескона, К. Кернс, З. Шершньової, Т. Норкіної, О. Омельченко, І. Болохвітіної, М. Лесечко та інших. Це свідчить що дана проблема зберігає свою актуальність, проте потребує систематичного теоретичного та практичного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є глибше розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту через аналіз його появи та розвитку, ідентифікацію ключових компонентів ефективної стратегії та аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стратегічне управління ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області.

В роботі зроблено акцент на аналізі системи стратегічне управління, розглядаючи його як вирішальний інструмент для успішної адаптації компаній до змін у глобальному бізнес-середовищі. У дослідженні наголошується на історичному розвитку стратегічного менеджменту, виокремлюючи ключові теорії та моделі, що формували цю дисципліну на базі ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області. Деталізовано

стратегічний аналіз, систему планування та виконання в контексті формування та реалізації довгострокових цілей досліджуваного підприємства. У відповідь на сучачну проблематику бізнесу враховано важливості внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стратегічні рішення, включаючи конкурентне середовище та корпоративну культуру. Висвітлюються сучасні виклики та перспективи розвитку стратегічного менеджменту, з особливим фокусом на інновації та технологічний прогрес на базі ТОВ «ЗОРЯ». Дослідження спрямоване на збагачення теоретичної бази стратегічного менеджменту та підкреслює його значення для практичної діяльності управлінських кадрів у ТОВ «ЗОРЯ».

Об’єктом дослідження є організаційно-економічні процеси формування та забезпечення економічної стійкості ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів щодо формування економічної стійкості ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області..

У процесі дослідження використано: монографічний та абстрактно-логічний методи (при узагальненні теоретичних і методичних положень, визначенні сутності економічних понять та категорій, виявленні взаємозв’язків між явищами у часі та просторі, обґрунтуванні висновків);

системний підхід (з метою вивчення складових економічних систем, їх взаємозалежності та взаємозв’язку);

розрахунково-конструктивний метод (при обчисленні рентабельності та інших економічних показників розвитку ТОВ ариства);

статистичні методи (для економічної оцінки діяльності підприємств**а**);

графічний та табличний (у процесі відображення аналітичної та статистичної інформації й виявлення тенденцій змін економічних показників);

метод факторного аналізу (для дослідження впливу окремих чинників на формування економічної стійкості підприємств**а**).

До інформаційних джерел з написання дипломної роботи слід віднести: Закони України, Укази Президента, монографії, підручники, статті з досліджуваної тематики та первинні, статистичні матеріали ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Теоретичні засади стратегічного менеджменту

Сучасний бізнес розвивається під впливом глобалізації – складної економічної та управлінської системи, яка інтегрує необмежену кількість видів виробничо-господарської діяльності різного походження. При організації діяльності суб'єкта господарювання першочергове значення надається удосконаленню системи управління, здатної налагодити чітку взаємодію між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою та кадровою сферами діяльності організації з метою досягнення стратегічних цілей [3].

Бізнес-середовище, в якому сьогодні працюють компанії, характеризується зростаючою складністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність використання концепцій та методів стратегічного менеджменту. Концепція стратегічного управління досліджується у низці навчальних, методичних та наукових праць. Кожен автор намагається представити власне бачення предмета, що дозволяє більш глибоко вивчити процес стратегічного управління в компаніях і створити надійну базу знань для його реалізації. Для кращого розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту проведемо ретроспективний аналіз його появи та розвитку у поглядах видатних науковців.

В цілому науковцями, узагальнено що стратегія це термін, що походить від грецького strategia, що буквально означає «напрямок військ, генеральне керівництво [10].

У бізнесі, як і у військовій теорії, стратегія поєднує політику і тактику, пов'язуючи цілі та бажані результати з необхідними ресурсами. Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття стратегії та процесу її реалізації

виник на початку шістдесятих років XX століття. У цей час з'явилася відома праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура», в якій він стверджував, що стратегія - це визначення головних довгострокових цілей організації та адаптація дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Він намагався пояснити, як процес формулювання та реалізації стратегії вимагає організаційних змін. Це призвело до розвитку теоретичних досліджень і формування цієї галузі знань [11].

Таким чином, стратегічне планування – це аналітичний процес (відповідь на питання «що робити»), а стратегічний менеджмент (управління) – це організаційний процес («як це робити» і «хто це робить»). [18].

На початку 1970-х років К. Ендрю виділив два однаково важливі аспекти загальної стратегії, які тісно пов'язані між собою, але можуть розглядатися окремо. При цьому формулювання стратегії – це, в ідеалі, постановка аналітичних завдань, а її реалізація це передусім управлінська діяльність.

За К. Ендрю, стратегія – це ідентифікація чотирьох компонентів:

1. ринкова можливість або те, що компанія може зробити;

2. загальні компетенції та ресурси або те, що компанія спроможна зробити;

3. власні цінності та прагнення або те, що фірма хоче робити

4. підтверджені зобов'язання перед суспільством та його членами, або те, що фірма повинна робити [22].

Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії».

Смирнова Н.В. у своїй книзі «Злет і падіння стратегічного планування» визначає, що стратегія з’являється через певний час від початку діяльності, оскільки сподівання стикаються з мінливою дійсністю і адаптують себе під неї. Таким чином можна почати з перспективних цілей і визначити, що це призводить до певної позиції, яка повинна бути досягнута шляхом чітко опрацьованого плану з кінцевим результатом і стратегією, що відображає

зразковий варіант рішень і дій у майбутньому [28].

Киш Л.М. дещо узагальнюючи наукові погляди пропонує розуміти сутність стратегічного управління як відповідний алгоритм (рис. 1.1) [17].

Щодо української науки, то засадничими виступають погляди Швед В.В., Горобець А.П., які сформували послідовність дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. «Вони виділяють такі основні етапи:



Рис. 1.1 Узагальнена схема процесу стратегічного менеджменту

Джерело: узагальнено автором на основі [42].

• концепція (підприємства, управління);

• аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства);

• діагноз (сильних і слабких сторін підприємства);

• прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);

• формування цілей підприємства;

• вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних);

• розробка системи планів, проектів і програм розвитку організації;

• формування підтримуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);

• стратегічний контроль» [42].

В пізніших працях українських вчених, зокрема Шершньова З.Е., Оборська С.В. наводиться така точка зору: «Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)» [45].

Пастух К.В. пропонує дещо спрощений погляд і формулює етапи стратегічного менеджменту наступним чином (рис. 1.2) [23].

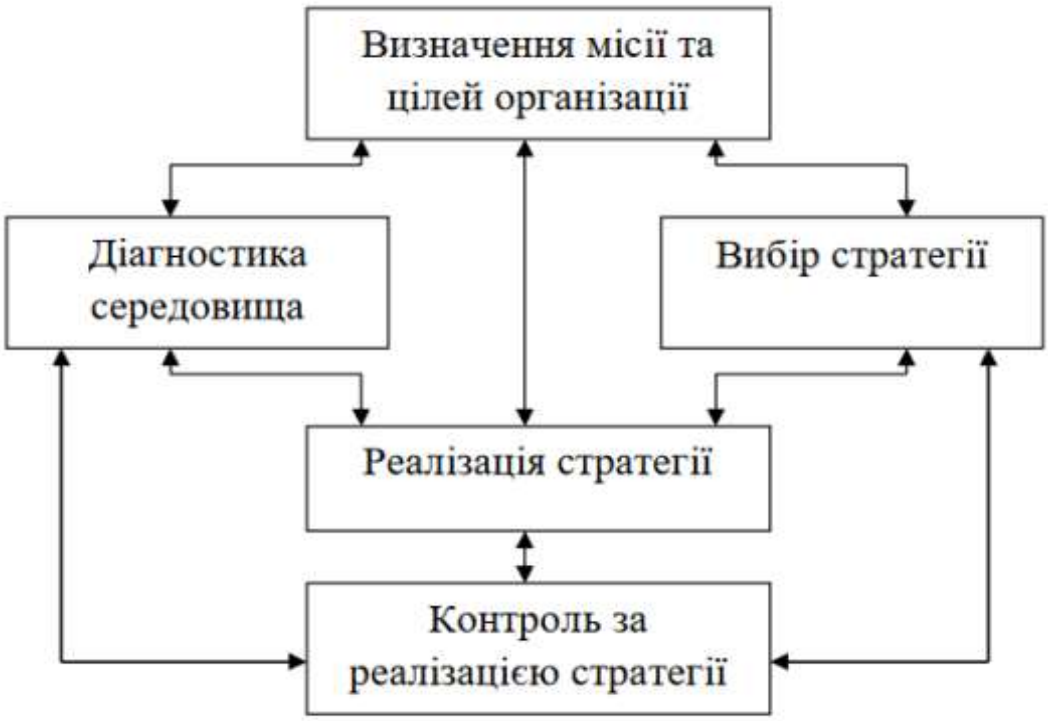


Рис. 1.2 Процес стратегічного менеджменту в організації

Джерело: узагальнено автором на основі [23].

Сумец О.М. визначає, що «Відповідно до класичної моделі процес розробки і реалізації стратегії включає наступні кроки: після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки зовнішнього середовища, формування місії і цілей визначаються стратегічні варіанти ведення діяльності; аналіз стратегічних варіантів, визначення результативності кожного; аналіз стратегічних варіантів дозволяє вибрати альтернативну стратегію, що відповідає цільовим настановам фірми; формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів; проводиться оцінка відповідності обраної стратегії культурі управління організацією; обрана стратегія є базою для подальших поточних заходів щодо її реалізації» [33].

З іншого боку, стратегічне управління як складний комплексний процес не відбувається у відриві від того, що відбувається в компанії (кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в певних галузях знань чи діяльності).

Стратегічне управління не можна розглядати як завдання лише топ-менеджерів. У зв'язку з необхідністю підтримки стратегічного напрямку розвитку компанії, стратегічне управління є безперервним і динамічним процесом, а отже, разові аналізи та діагностики не можуть бути основою для такого процесу, оскільки вони надають інформацію, обмежену певним періодом часу [40].

Отже, стратегічне управління не завжди пропонує єдине рішення. Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші товари і послуги, технологіях, формах організації та власності компаній, конкуренція з боку вітчизняних та іноземних компаній тощо доводять, що світ, в якому ми живемо, швидко змінюється і часто не в тому напрямку, в якому ми хочемо. Коли еволюційні підходи, прогнози та плани не забезпечують правильний напрямок і підготовку до майбутнього бізнесу, а отже, і його виживання, він стикається з невизначеною та непередбачуваною ситуацією.

1.2. Типологізація підходів до сутності категорії “економічна стійкість підприємства”

Поняття наукової категорій “сталого економічного розвитку”, “економічна стійкість” виникли під час піку світової глобалізації, який співпав з появою кризи обмеженості ресурсів, що виникла в наслідок глобальних енергетичних криз 1973 та 1979 років [4].

На сучасному етапі категорія «стійкость» використовується в різних галузях науки та техніки, які пов’язані із вивченням та функціонуванням складних динамічних систем.

У сучасній наукові теорії погляди стосовно економічної стійкості зазвичай передбачають поєднання понять концепції економічної рівноваги, яку розглядали найрізноманітніші соціально-економічні школи в макроекономічному аспекті.

Авторами базових моделей макроекономічної рівноваги вважають:

- К. Маркса та Ф. Енгельса (схеми простого і розширеного суспільного відтворення),
- дослідник-економіст Дж. Кейнс (модель короткострокової економічної рівноваги, яку описав за допомогою семи рівнянь),
- Дж. Нейман (модель рівноважної, за умов зростання, економіки), Дж. Хікс (проблеми економічної рівноваги) та ін. [5].

Поряд з поняттям “стійкість” в даний період використовують значимість “стабільність”, “рівновага”.

Економічна стійкість агарного підприємства є однією із активних умов успішного та стабільного функціонування товариства в ринкових умовах інтеграційних процесів, адже, характеризує такий стан фінансово-економічних, матеріально-технічних та інших ресурсів господарства за якого раціональне розпорядження даними ресурсами є гарантією стабільної рентабельності, прибутковості, а відтак і забезпечення процесу розширеного відтворення. Відповідно чим вища економічна стійкість аграрного бізнесу

підприємства, тим більш воно є в зоні незалежності від різних коливань ринкової кон'юнктури [7].

Таблиця 1.1

Трактування економічної стійкості підприємств

Науковці	Зміст економічної стійкості підприємства
Ареф'єва О. В. і Городянська Д. М.	Економічна стійкість (ЕС) підприємства є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства [2, с. 84].
Кухта П. В.	ЕС – це такий рівноважний стан підприємства, при якому економічні й управлінські розв'язки здатні регулювати основні фактори стійкого положення підприємства: керування, виробництва, фінансів, персоналу й стратегії в заданих межах ризику [15].
Дяченко В.	ЕС – це одна з головних умов ефективного функціонування підприємства [9, с. 90].
Лаглер К.	ЕС формується в процесі виробництва, забезпечується на етапах реалізації та розподілу продукції [16].
Марина А. С., Юр О. С.	ЕС, як властивість підприємства, характеризується двоїстою природою: використання можливостей середовища господарювання та оцінка стану (ресурсів, процесів тощо) [19, с. 6].
Омельченко О.В.	ЕС – це такий стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування й стабільного прогресивного розвитку при негативному впливі екзогенного середовища [22].

Джерело: узагальнено автором

– наявність системи стабільного та зворотнього зв’язку, що надає можливість детальногоаналізу екзогенного середовища та підвищення власної ефективності.



Тому, аграрне товариство, як відкрита складна система аграрного бізнесу, матиме економічну стійкість, за умови:

– відповідності відтворювальних процесів товариства у динаміці потреб економічного співтовариства та стратегічним завданням розвитку економіки в цілому;володіння адекватною за своїм змістом організаційною структурою та динамічною стійкістю;

– наявності достатнього потенціалу до саморозвитку та самоорганізації.

Отже, економічна стійкість товариства – це стан системи її елементів у часі в процесі її перетворень. Ефективно діюче підприємство формує адекватний механізм “зростання” системи, що, в свою чергу, підвищує потенціал її самоорганізації аграрного середовища, розширює сферу економічної стійкості виробничо-збутової системи.

Загальні функції менеджменту процесів формування економічної стійкості аграрного товариства, серед яких регулювання, аналіз, планування, облік, контроль, прогнозування, маркетинг та інші знаходяться у взаємозв’язку та взаємозалежності [24, с.161], утворюючи повторювальний цикл управління (рис. 1.4.) :

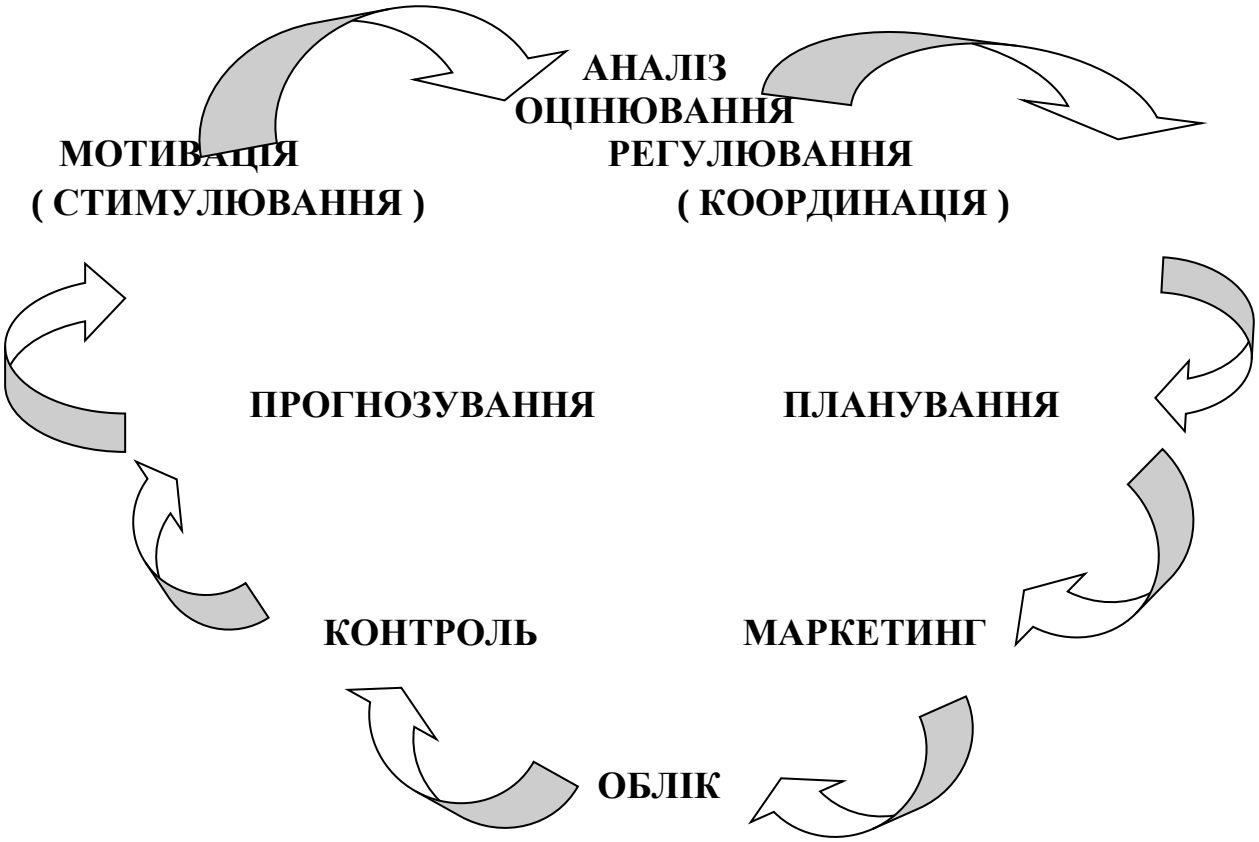


Рис. 1.4. Функції управління процесом формування економічної стійкості аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі джерел [24, 25].

В цілому економіка агарного підприємства є складним багатоаспектним утворенням яке відображається у вигляді:

– складної багаторівневої організаційно-управлінської конструкції;

– сукупності науково-відтворювальних процесів виробничо-збутової діяльності;

– системи суспільно-економічних відносин, а також процесів їх взаємодії та сукупністю продуктивних сил підприємства;

– цілісної сукупністі технологічних ланцюгів, які в поєднанні створюють враження технологічно укладеного підприємства;

– сукупністі процесів формування та ефективного використання комплексу ресурсів.

Дослідження економічної стійкості аграрних підприємств необхідно проводити з врахуванням існуючих закономірностей та специфічних

залежностей між станом чинників екзогенного і характеристиками ендогеного середовища аграрного підприємства, даючи менеджерам можливість своєчасно передбачити виникнення невідповідностей між запланованими показниками та своєчасним усуненням їх, попереджаючи таким чином спад темпу зростання економічної стійкості підприємства (рис. 1.5) :

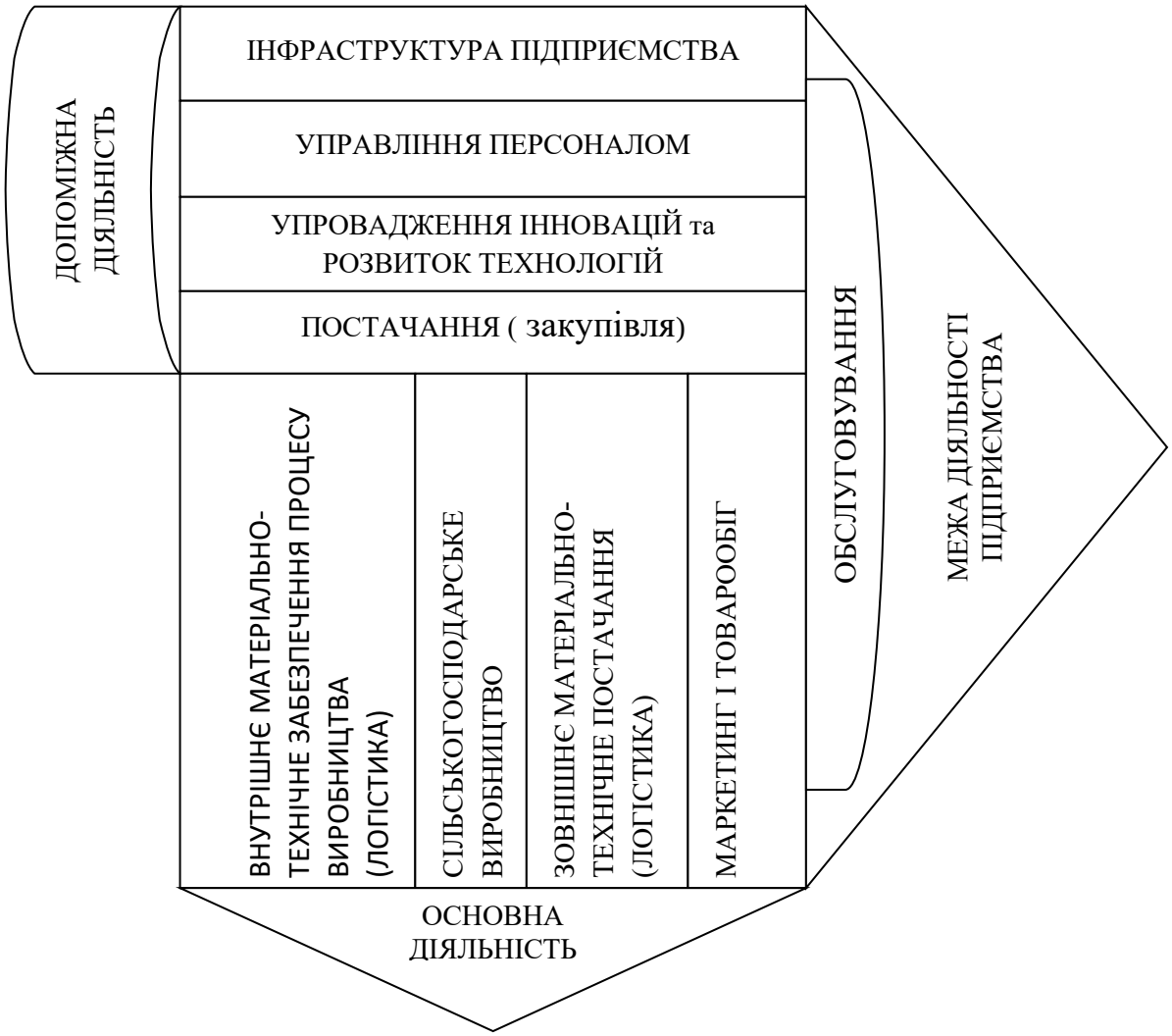


Рис. 1.5. Сфери впливу на формування економічної стійкості аграрних підприємств

Джерело: удосконалено автором

Врахування при класифікації галузевої стійкості дозволяє визначити індивідуальний, з урахуванням галузевих особливостей формування і закріплення, механізм її формування і розвитку, а виділення стратегічної і

авансованої стійкості розширює рамки управлінських рішень при формуванні та оцінці економічної стійкості аграрного підприємства.

Оцінювання економічної стійкості дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюється управління фінансовими та виробничими ресурсами підприємства.

1.3 Методика формування а оцінки економічної стійкості аграрних підприємств

Економічна стійкість підприємства формується шляхом володіння самоналаштуванням сукупності чинників виробничого, фінансового та соціального характеру, здатних незалежно від екзогенних впливів і ендогенного стану підприємства за рахунок взаємної оптимізації внутрішньої структури і внутрішніх зв'язків забезпечувати стійку фінансову та виробничо-технологічну активність з метою задоволення громадських і соціальних потреб як колективу даного підприємства, так і суспільства в цілому та являється необхідною умовою стійкого розвитку підприємства.

Аграрна сфера, як складова частина національної економіки, яка поєднує в собі виробництво продукції, її переробку та матеріально-технічне обслуговування аграрного бізнесу, належить до однієї з головних сфер, що забезпечує 16 % ВВП України. Зростання виробництва аграрної продукції на 1% забезпечує 3-4% зростання ВВП, тому ключовим джерелом стійкого економічного та інтенсивного розвитку національної економічної системи України має стати сталий розвиток підприємств, основної ланки агропромислового виробництва.

Українські науковці, виокремлюють ряд чинників, що сприяють забезпеченню економічно стійкого розитку аграрного бізнесу, зокрема:



Рис. 1.6. С… …ливу екзогенного середовища на …ємств

Дж… …*в*

…ті національної економіки також …ономічного, серед яких:

– рівень матеріально-технічного забезпечення виробництва і застосування передових технологій;

– виробництво дешевої продукції та надання послуг, які мають попит;

– міцне становище підприємства на ринку;

– налагодженість економічних зв'язків із партнерами;

– ефективність господарських і фінансових операцій тощо.

Отже, формування економічної стійкості необхідно здійснювати з врахування всього спектру екзогенних та ендогенних чинників [13] (рис. 1.7) :

Тобто, економічна стійкість аграрного товариства – це його спроможність розвиватися у динамічних умовах екзогенного та екзогенного середовищ.

Дієвість моніторингу передбачає застосування регулюючих дій, спрямованих на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення та впровадження відповідних коригуючих заходів.



Чинники впливу на формування економічної стійкості аграрних підприємств

Джерело: узагальнено автором

Зовнішнім проявом економічної стійкості виступає платоспроможність підприємства, тобто здатність аграрного підприємства своєчасно та в повному обсязі виконати свої платіжні зобов'язання, що випливають з торгових, кредитних і інших операцій платіжного характеру.

Таблиця 1.2

Перелік показників для аналізу фінансової складової економічної стійкості аграрних підприємств

Показник	Технологія розрахунку
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежність) характеризує ступінь незалежності підприємства від екзогенних джерел фінансування, $К_{фін.авт.}$	Питома вага власного капіталу в його загальному обсязі. Мінімальне (нормативне) значення коефіцієнта має бути більшим за 0,5.
Коефіцієнт фінансової залежності, $К_{фін.зал.}$	Частка позикового капіталу в загальній валюті балансу. У випадку, якщо власники повністю фінансують своє підприємство його значення наближається до 1.
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (фінансова стійкість), $К_{фін.ст.}$	Відношення власного й позикового капіталу до загальної валюти балансу. Бажано, щоб коефіцієнт перевищував 1.
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності, $К_{лікв.пл.}$	Відношення загальної суми поточних активів до загальної суми фінансових і поточних зобов'язань. Бажано, щоб коефіцієнт перевищував 1.
Коефіцієнт фінансового ризику $К_{фін.риз.}$	Відношення позикового капіталу до власного. Нормативне значення цього коефіцієнта не повинно перевищувати 1.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [20], [31].

Таблиця 1.3

Складові потенціалу управлінської складової економічної стійкості аграрного підприємства

Складові управлінського процесу	Чинник	Організаційні чинники
Організаційний клімат, корпоративна атмосфера	Рівень професіоналізму та корпоративної культури,	Корпоративна культура, оптимальні структуризація підприємства та розподіл повноважень
Компетенції	Посада, здібності та компетентність	Наявність системи професійного та компетентнісного зростання
Ефективність управління	Наявність кадрів, їх професіоналізм та бажання сприяти формуванню економічної стійкості підприємства	Організаційні передумови, рівень професіоналізму та вмотивованість персоналу на досягнення мети

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [17], [28].

Ефективність фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства, а, отже, і його економічна стійкість, багато в чому це залежить від показників забезпеченості господарства засобами та відповідними джерелами їх формування.

Запобігання порушенню економічно стійкого стану аграрних підприємств можливе завдяки своєчасному виявленню дестабілізуючих чинників, що впливають на рівень економічної стійкості та виробленню стратегії подальшого розвитку з їх урахуванням.

Важливим об’єктом моніторингу повинна бути виробнича стійкість аграрного підприємства, адже, саме за рахунок постійного контролю за ресурсним забезпеченням та підвищенням ефективності виробництва, яке О. Ю. Єрмаков з колегами визначають як цілеспрямовану діяльність зі створення корисного продукту (товарів, предметів, послуг тощо) [18], можна забезпечити виконання основних цілей виробничого процесу аграрних підприємств:

– оптимальний обсяг продаж;
– постійний контакт з клієнтами;
– задоволення споживача;
– якість виготовленої продукції;
– зміцнення іміджу аграрного підприємства;
– одержання прибутку;
– після продажне обслуговування.

При дослідженні економічної стійкості аграрних підприємств необхідно дотримуватись загальних (невизначеності, обумовленості та ін.), специфічних (соціальних, економічних тощо) та операційних принципів [96, с. 664].

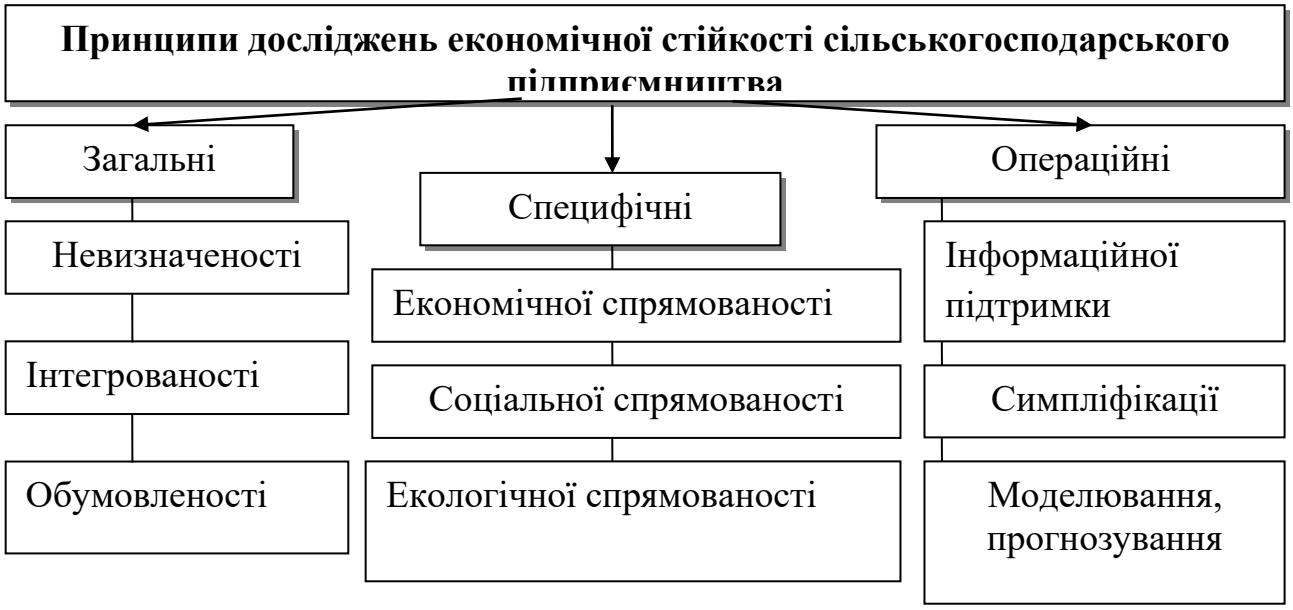


Рис. 1.8. Основні принципи досліджень економічної стійкості сільськогосподарського підприємства

Джерала: узагальнено автором на основі [57], [63].

Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом.

Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

еред напрямків моделювання – економічний, технологічно-виробничий, кадрово-управлінський, маркетинговий, соціальний [113, с. 592] та ін. (табл. 1.4) :

Таблиця 1.4

Основні напрямки моделювання економічної стійкості аграрних підприємств та їх базові характеристики

Напрямки моделювання	**Передумови**	**Параметри моделювання**	**Мета**
Економічний	Низькі економічні (фінансові) результати; потреба накопичення коштів для розширеного виробництва	Структура витрат; період обороту капіталу; рівень рентабельності	Формування фінансової стійкості
Технологічно-виробничий	Потреба модернізації матеріально-технічного забезпечення та виробничих процесів з метою підвищення продуктивності виробництва	Матеріально-технічна база та параметри виробничого процесу	Формування виробничо – технологічної стійкості.
Кадрово-управлінський	Необхідність оптимізації кількісно-якісного кадрового складу та підвищення ефективності управлінських рішень	Кадровий склад та професіоналізм управлінців	Формування кадрової та управлінської складових ЕС
Маркетинговий	Потреба вивчення попиту, розширення асортименту та пошук додаткових напрямів збуту товарів	Асортимент, обсяги виробництва продукції,	Формування маркетингової стійкості
Соціальний	Потреба дотримання соціальних стандартів	Заробітна плата, премії тощо	Формування соціальної складової економічної стійкості
Екологічний	Потреба враховувати вимоги чинного законодавства щодо збереження навколишнього середовища	Родючість ґрунту; параметри забруднення навколишнього середовища внаслідок діяльності (ґрунти, водойми...)	Формування екологічної складової економічної стійкості
Енергетичний	Зростання вартості енергоресурсів, потреба пошуку альтернативних	Рівень споживання енергоресурсів та ефективність використання	Зменшення використання енергетичних ресурсів на виробництво одиниці продукції

Стратегічний	Потреба наукового обґрунтування стратегічного планування	Основні структурні підрозділи	Розробка стратегії розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [14], [45], [56], [62].

Отже, управлінська складова формування економічної стійкості виражається через її складові компоненти: ідеї управління, професіоналізм, творчість, лідерство тощо. Так, японський менеджер О. Морімас [16] вважає, що розвиток управління залежить великою мірою від творчого підходу до цього процесу. У економічній літературі пропонується декілька методик і математичних моделей оцінки стійкості і діагностики ймовірності настання банкрутства комерційних організацій. У сучасній практиці фінансово-господарської діяльності зарубіжних фірм для оцінки ймовірності банкрутства найбільш широке застосування отримали моделі, розроблені Едвардом Альтманом і Вільямом Бівером.

РОЗДІЛ 2.

Оцінювання стану ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області за критеріями забезпечення економічної стійкості

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Економіка Ізяславського району Хмельницької області має аграрно-індустріальну спрямованість. Переважна частина населення даного району зайнята у сільськогосподарському виробництві.

Аграрний сектор (сільське господарство, харчова і переробна промисловість) забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність країни і є одним з основних бюджетоутворюючих секторів економіки району.

Сільськогосподарську діяльність у районі провадять понад 18 тисяч особистих селянських господарств та 96 господарюючих суб'єктів, в тому числі 62 фермерських господарств. Площа ріллі в обробітку по всіх категоріях господарств складає 61,9 тис. га. У сільськогосподарських підприємствах зайнято близько 1,4 тис. осіб.

Виробниками аграрної продукції є різноманітні сільськогосподарські формування, що створені у вигляді господарських товариств, кооперативів, фермерських господарств та інших суб'єктів господарювання.

Основними напрямками виробництва підприємств Ізяславського району Хмельницької області в галузі рослинництва є переважно вирощування зернових і технічних культур, зокрема, озимої пшениці та ріпаку.

В галузі тваринництва – вирощування ВРХ м'ясомолочного напрямку та свинарство.

Основні переробні підприємства: хлібозавод, підприємство з переробки молока.

В районі функціонує 15 підприємств, які звітують щодо виробництва промислової продукції. У структурі валової продукції Ізяславського району

Хмельницької області харчова промисловість займає понад 60%. До підприємств даної галузі відносяться: ПрАТ “Ізяславський хлібозавод”, ПП “Ізяславмолпродукт”.

Одне з провідних місць займає також деревообробна промисловість. ДП “Ізяславське лісове господарство” виготовляє пиломатеріали, заготовки пиляні, тощо.

Аграрне підприємство ТОВ «ЗОРЯ» розташоване у с. Васьківці Ізяславського району Хмельницької області. Товариство було зареєстровано в 24.01.2001 р., а в лютому 2013 року було внесено зміни в його статут та відповідно проведено перереєстрацію виробничо-збутової діяльності товариства.

Ще за часів СРСР на території с. Васьківці була розташована центральна садиба минулого колгоспу «Комунар», який спеціалізувався на вирощуванні зернових та технічних культур не лише на власних землях, а також земельних ресурсах с. Клубівка та с. Ревуха. В процесі проведеного реформування дане аграрне підприємство декілька років поспіль змінювало назву і власну форму господарювання, проте даний виробничо-збутовий комплекс нині перейшов у власність ТОВ «ЗОРЯ».

Засновниками ТОВ «ЗОРЯ» є:

1. ТОВ «Фармгейт Україна», як базова юридична особа, яка створена за національним України. Ідентифікаційний код організації – 37138877. Юридичною адресою даної компанії є Україна 30350, Хмельницької області, Ізяславеького району, с. Васьківці. вул. Шевченка 2А;

2. ПП «СП-Агросвіт», виступає як юридична особа, яка заснована відповідно до законодавства України. Ідентифікаційний код даної організації 36325989. Юридична адреса ПП «СП-Агросвіт»: Україна 30350, Хмельницької області, Ізяславського району, с. Васьківці, вул. Кірова 12.

Землекористування ТОВ «ЗОРЯ» розташовані в центральному регіоні Ізяславського району Хмельницької області і являють собою єдиний грунтовий масив.

Нормативними положеннями вказано, що ПП «СП-Агросвіт» володіє часткою 0,1% (в розмірі 618 грн.) ТОВ «ЗОРЯ».

Внески засновників та учасників до статутного капіталу ТОВ «ЗОРЯ» визначені у майнових формах.

Аграрний сектор (сільське господарство, харчова і переробна промисловість) забезпечує продовольчу безпеку та продовольчу незалежність країни і є одним з основних бюджетоутворюючих секторів економіки району.

Предметом виробничо-збутової діяльності аграрного підприємства ТОВ «ЗОРЯ» є:

- організація сільськогосподарського товаровиробництва та реалізація агарної товарної продукції;

- переробка товарної аграрної продукції, як власного виробництва, так і залученої до виробничого процесу сировини і матеріалів;

- оптова і роздрібна торгівля агротоварами виробництва ТОВ «ЗОРЯ», комерційна діяльність, комісійна торгівля, а також організація громадського харчування;

- надання агросервісної допомоги (в обробітку землі і збиранні врожаю) приватним власникам та фізичним особам мешканців с. Васьківці, а також забезпечення їх матеріально-ресурсними системами;

Найважливішою господарською ціллю ТОВ «ЗОРЯ» є:

А). Збільшення виробництва аграрної продукції.

Б). Підвищення якості виробленої продукції на власних земельних ресурсах.

В). Зниження відповідних господарських витрат на виробництво продукції.

Г). Отримання щорічного прибутку, нарощування показників рентабельності від господарських операцій проведених керівництвом ТОВ «ЗОРЯ».

Структура управління ТОВ «ЗОРЯ» представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Очолює ТОВ «ЗОРЯ», генеральний директор Смітс Оуен Ван Йонкір Ян Дірк Теодор який є не лише безпосереднім власником, а й засновником даного господарства.

Виконавчим директором ТОВ «ЗОРЯ» є Кравцов Анатолій Михайлович. Анатолій Михайлович організовує всі процеси надання господарських послуг, призначає менеджерів та структурних керівників відповідних підрозділів, а також контролює всю виробничо-збутову діяльність; проводить системні структурні перетворення.

Площа ріллі в обробітку по всіх категоріях господарств Ізяславського району Хмельницької області складає 61,9 тис. га. У аграрних підприємствах області зайнято близько 1,4 тис. осіб.

Загальна площа орної землі ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області протягом 2019-2023 рр. зменшилась від 1692 га до 1569 га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних ресурсів ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Угіддя	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Сільськогосподарські угіддя	1692	100	1690	100	1568	100	1567	100	1569	100
з них: рілля	1598	94,5	1596	94,4	1481	94,4	1479	94,3	1479	94,3
багаторічні насадження	25	1,5	23	1,4	24	1,5	24	1,6	25	1,6
луки та пасовища	53	3,1	55	3,3	51	3,3	52	3,3	50	3,2
інші землі	16	0,9	14	0,8	13	0,8	11	0,8	15	0,9

Побудовано за наданою підприємством документацією

В цілому протягом 2019-2023 рр. земельні площі ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області зменшились на 123 га. Найбільших змін відмічено за категорією «рілля» - 119 га.

Основним фактором конкурентоспроможності агарного бізнесу, економічного зростання виробничо-збутової діяльностіі та ефективності виробництва є наявність трудових ресурсів, які здатні професійно вирішувати господарські питання в аграрному середовищі.

Відповідно працівники ТОВ «ЗОРЯ» є невід’ємною частиною ресурсного потенціалу підприємства, провідною продуктивною потужністю, особливо у аграрному бізнесі.

На підприємствах Ізяславського району Хмельницької області спостерігаються показники неефективної зайнятості сільських жителів, а також за останні роки проявляється проблема дефіциту кваліфікованих кадрів у агроформуваннях. В Ізяславському районі потреба в професійних

кадрах (тракторист-машиніст аграрного виробництва, електрогазозварювальник тощо) складає понад 30 осіб.

У особистих селянських господарствах Ізяславського району Хмельницької області, аграрним виробництвом займаються переважно працівники, які в переважній більшості не мають спеціалізованої кваліфікованої підготовки. Третя частина власників особистих селянських господарств, та відповідно і членів їх сімей не мають базової економічної та агрономічної професії, значна половина кадрів – з низьким рівнем кваліфікації.

Виробництво ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області є забезпечене висококваліфікованими кадрами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трудовий потенціал ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р до 2019р., %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	165	159	153	176	202	122,6
з них: у рослинництві, осіб	119	117	115	132	152	127,8
у тваринництві, осіб	46	42	38	44	50	109,2
Планова потреба, чол.	174	161	160	184	212	121,6
Коефіцієнт забезпеченості трудовими ресурсами	0,95	0,99	0,96	0,96	0,96	+0,01

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Оплата праці працівників ТОВ «ЗОРЯ» проводиться згідно трудового кодексу та відповідно законодавства України. Керівництво ТОВ «ЗОРЯ» виплати по заробітній платі здійснюються за затвердженими тарифними розрядами і тарифними сітками відповідних категорій працівників. Середньомісячна оплата праці у ТОВ «ЗОРЯ» становила 9559 грн.

Таблиця 2.3

Обсяг і структура товарної продукції в ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Галузь, вид продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2019-2023 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Рослинництво, всього	10984	68,1	11197	62,6	12880	61,1	14545,7	60	15045,1	58	12930,4	61,4
в т. ч. зерно	5822,6	36,1	5991,8	33,5	7020	33,3	8072,9	33,3	8637,9	33,3	7109,04	33,8
соняшник	1854,8	11,5	1949,6	10,9	2213,5	10,5	2545,5	10,5	2723,6	10,5	2257,4	10,7
цукрові буряки	2629	16,3	2182,1	12,2	2487,6	11,8	2594	10,7	2256,7	8,7	2429,88	11,5
інша продукція рослинництва	677,42	4,2	1073,2	6	1159,5	5,5	1333,4	5,5	1426,6	5,5	1134,02	5,4
Тваринництво, всього	5145,1	31,9	6689,3	37,4	8200,5	38,9	9697,2	40	10894,6	42	8125,34	38,6
в т. ч. жива вага ВРХ	2919,3	18,1	3684,5	20,6	4216,2	20	4848,6	20	5187,9	20	4171,3	19,8
молоко	2225,8	13,8	3004,8	16,8	3984,3	18,9	4848,6	20	5706,7	22	3954,04	18,8
Всього по господарству	16129	100	17886	100	21081	100	24242,9	100	25939,9	100	21055,8	100

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Тваринництво є важливою галуззю сільського господарства Ізяславського району Хмельницької області, що забезпечує вагому частину валової продукції. Значення галузі тваринництва визначається не лише високою часткою її у виробництві валової продукції, але і великим впливом на економіку сільського господарства району, на рівень забезпечення важливими продуктами харчування, створення робочих місць, розвиток соціальної сфери, переробної та харчової промисловості.

Найбільш поширеними напрямами спеціалізації тваринницьких господарств Ізяславського району Хмельницької області в даний час залишаються: молочне скотарство, свинарство, птахівництво. За останні роки вдалося зупинити спад поголів'я сільськогосподарських тварин і поступово нарощуючи його, підвищуючи продуктивність.

Оцінюючи склад і сформовану структуру товарної аграрної продукції ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області, визначено, що галузь тваринництва становить лише 38,6%. Завдяки сучасним технологіям виробництва тваринницької продукції, підвищення ефективності племінної справи, створення належних умов утримання та годівлі тварин, досягнуто збільшення надоїв молока на корову з 3289 до 4986 кілограм, середньодобові прирости великої рогатої худоби збільшились з 559 до 694 грам, свиней з 335 до 501 грама.

За рахунок власних інвестицій товаровиробники Ізяславського району Хмельницької області, за 2020-2023 роки провели будівництво та реконструкцію 2 тваринницьких об'єктів, зокрема проведено ремонтні роботи на 1 молочно-товарній фермі та 1 свинокомплексі.

За рахунок покращення продуктивності сільськогосподарських тварин, запровадження нових технологій в годівлі та утриманні, залученню інвестицій у розвиток галузі за період дії Програми очікується збільшення основних видів продукції тваринництва.

У сільськогосподарському виробництві товаровиробниками Ізяславського району Хмельницької області викори ТОВ ується 283 трактори, 54 зернозбиральних комбайнів, з них високопродуктивних – 34

одиниці, ряд самохідних та причіпних машин та агрегатів. Однак при наявних обсягах виробництва, потреба у сільськогосподарський техніці задовольняється на 85 відсотків.

У ТОВ «ЗОРЯ» сформовано достатню виробничу технічну базу (табл. 2.4). Протягом досліджуваного періоду керівництвом товариства було закуплено сучасної техніки на 9 млн. грн.

У 2024 р. на балансі ТОВ «ЗОРЯ» числиться сучасна техніка щодо обробітку ґрунту. Директор ТОВ «ЗОРЯ» здійснює купівлю техніки згідно укладених договорів, а також постійно співпрацює із постачальниками насіння, мінеральних добрив, поливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин.

Таблиця 2.4

Показники використання та розміщення засобів у ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р.,+,-
Загальна вартість засобів, тис. грн.	11239,4	12284,8	25668,6	29518,9	33946,7	22707,3
Основні засоби та інші необоротні активи, тис. грн.	6023,4	6356,5	15488,9	17812,2	20484,1	14460,7
у % до загальної суми майна	53,6	51,7	60,3	60,3	60,3	6,7

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Динаміка звітних показників ТОВ «ЗОРЯ», відображає збільшення загальної вартості засобів товариства на 144607 тис. грн.(практично у двічі), фондовіддача (приріст 31%).

Таблиця 2.5.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	16129,4	17885,8	21080,8	24242,9	25939,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12081,9	13307,9	15731,9	17934,4	20445,2
Прибуток, тис. грн.	4047,5	4577,9	5348,9	6308,6	5494,7
Рівень рентабельності, %	33,5	34,4	34,0	35,2	26,9

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Отже, згідно організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області можна сформувати наступні висновки: при зменшенні площі посівів, та залученню сучасної продуктивної техніки на загальну суму 9465,5 тис. грн. керівництву товариства вдалося протягом 2023 року наростити вартість валової продукції, залучити додаткових поставщиків та знизити рівень рентабельності до 26,9%.

2.2. Трансформаційні зміни у функціонуванні ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області та їх вплив на формування економічно стійкого розвитку аграрного виробництва

Серед основних перешкод для аграрних товаровиробників вести свою виробничу діяльність на принципах сталого розвитку є сезонність, яка органічно притаманна виробникам України та те, що нині понад 90 % аграрних формувань здійснюють своє виробництво на орендованих землях.

За часи здійснення аграрної реформи в Україні відбулися докорінні зміни в системі як соціально-економічних відносин на селі так і в організації сільськогосподарського виробництва, що мали як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні трансформаційні зміни аграрної економіки Ізяславського району Хмельницької області

№/	Зміни	Причини виникнення	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1.	Аграрна реформа	Потреба змінити існуючу економічну систему та забезпечити економічне зростання сільськогосподарського виробництва	Поява нових форм господарювання. Зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.	Зменшення, в порівнянні з 1990 роком, обсягів продукції рослинництва та тваринництва.
2.	Поява агрохолдингів	Потреба укрупнення господарств, податкові пільги, субсидії та дотації.	Використання переваг від ефекту масштабу: впровадження досягнень НТП, підвищення продуктивності праці, зосередження фінансових ресурсів тощо	Зменшення кількості сільсько-господарських підприємств. Погіршення екології та показників зайнятості, і, як наслідок, доходів населення.
3.	Зменшення кількості сільськогосподарських підприємств	Потреба укрупнення, низька рентабельність виробництва сільськогосподарської продукції, конкуренція.	Зростання ефективності виробництва внаслідок використання переваг від ефекту масштабу.	Погіршення соціальних показників ряду сільських територій внаслідок зменшення кількості задіяних у сільському господарстві працівників та екології через виснаження ґрунтів внаслідок не дотримання сівозмін.

Продовження таблиці 2.6

4.	Збільшення продуктивності галузей рослинництва та тваринництва	Впровадження досягнень НТП, використання племінних порід тварин, якісних посівних матеріалів, засобів захисту рослин та мінеральних добрив	Формування економічної стійкості сільськогосподарських підприємств	Скорочення обсягів продукції тваринництва, вирощування лише рентабельних рослин, що призводить до виснаження ґрунтів внаслідок не дотримання сівозмін с
5.	Зменшення виробництва продукції тваринництва	Відсутність дієвих форм державної підтримки тваринництва, низька рентабельність.	Розвиток рентабельних птахівництва та рослинництва.	Збільшення імпорту продукції тваринництва. Зменшення кількості органічних добрив.
6.	Розширення галузі переробки сільськогосподарської продукції	Зростання попиту на продукти харчування довготривалого зберігання	Створення робочих місць. Наповнення внутрішнього ринку продовольчими товарами вітчизняного виробництва	Зростання цін на продовольчі товари
7.	Упровадження новітніх технологій та використання альтернативної енергетики	Потреба підвищення рентабельності шляхом впровадження досягнень НТП.	Технологізація процесу виробництва, впровадження інноваційних проектів та новітніх технологій.	Потребує інвестицій та інноваційних підходів до організації виробничого процесу в сільськогосподарських підприємствах.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [41], [45], [60].

Вагомий внесок у наявну позитивну динаміку стійкого розвитку аграрних підприємств внесли товаровиробники Хмельницької області, яка посіла 5-е місце по фінансуванню з державного бюджету для підтримки аграрного бізнесу.

Через Міністерство аграрної політики та продовольства України було спрямовано державні кошти на підтримку Хмельницької області, за такими напрямками, як підтримка фермерства – 5,9 млн грн, галузі тваринництва – 112,4 млн грн, часткова компенсація вартості сільгосптехніки та обладнання вітчизняного виробництва – 31,0 млн грн компенсації.

Вагомим параметром забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ЗОРЯ» є співпраця підприємств із високорентабельними підприємствами області, в яких реалізовані інвестиційні проекти. Так у 2022 році відбудовано елеватор ТОВ "Ківшовата Агро" у м. Ізяслав Ізяславського району. Обсяг потужностей для одночасного зберігання зерна становить 14 тис. тонн, встановлено 7 металевих конусних силоси, наявна зерносушарка потужністю 350 т/добу. Вартість проекту 60 млн грн, у тому числі 54,9 млн грн – власні кошти підприємства, 5,1 млн грн – кредитні кошти, створено 24 робочих місця.

Введено в експлуатацію другу чергу овочесховища ТОВ "Український сад" у с.Михнів (вартість проекту – 41 млн гривень).

Завершено будівництво свинокомплексу СП ТОВ "Нива Переяславщини" у с. Ріпки Ізяславського району потужністю 30,0 тис. голів (загальна вартість проекту – 273,0 млн грн, створено 25 робочих місць). Введено у дію другу чергу свинокомплексу ТОВ "Селекційний центр свинарства" у с. Білогородка Ізяславського району на 1200 основних свиноматок (загальна вартість проекту – 2,0 млн дол. США, створено 28 робочих місць).

Проведено реконструкцію молочно-товарної ферми для створення ферми-репродуктора м'ясного напрямку на 1100 корів з відгодівлею молодняка ПП "Євросем" у с. Сморшки Ізяславського району Хмельницької

області (загальна вартість проекту – 203,4 млн грн, створено 25 робочих місць).

У с. Поліське Ізяславського району Хмельницької області відкрито сільськогосподарський обслуговуючий кооператив “Надія”, який спеціалізується на вирощуванні та розведенні кіз з подальшим виготовленням сиру та бринзи. Крім цього, в кооперативі займатимуться вирощуванням органічної овочевої продукції в теплицях закритого типу, що будуються.

Серед основних позитивних аспектів, що сприяють розвитку економічної стійкості підприємства в єдиній інтегрованій системі підприємств Ізяславського району та фактором широкого інвестаційного процесу в аграрний сектор економіки Ізяславського району, є наступні:

– зручне географічне розташування, сприятливі природно-кліматичні умови й багаті ресурси;

– власна сировинна база (для переробки, у тому числі й тваринництва);

– відсутність жорсткої конкуренції в галузі;

– інноваційність організації великотоварного виробництва;

– близкість до потужних ринків збуту.

Звичайно, існують і гальмівні фактори, що порушують економічну стійкість аграрного сектору ТОВ «ЗОРЯ»: нерозв’язаність земельних питань; нестабільна законодавча база; відносно низьке внутрішнє споживання й платоспроможний попит.

Зокрема, проблемними питаннями для ТОВ «ЗОРЯ» є:

– відновлення доступного кредитування для аграріїв;

– покращення умов лізингу для придбання сучасної сільськогосподарської техніки;

– відновлення державних цільових програм підтримки аграрного сектору, особливо тваринництва. Адже, у зв’язку зі зменшенням обсягів, не викори ТОВ уються пристосовані для цього приміщення.

У 2023 році економічна стійкість всіх трьох досліджуваних сільськогосподарських підприємств Ізяславського регіону: ТОВ “Племінний завод “Агро-Регіон”, ТОВ “ЗОРЯ”, ТОВ “Агро-Холдинг МС” була забезпечена шляхом рентабельності виробництва (табл. 2.7) :

Таблиця 2.7

Динаміка змін рентабельності досліджуваних підприємств упродовж 2019-2023 рр.

Назва підприємства	Вид показників	Показники рентабельності, %				
		2019	2020	2021	2022	2023
ТОВ “Племінний завод “Агро-Регіон”	Загальний	–19,3	–18,2	–16,9	19	8
	рослинництво	–6,5	–5,8	–5,6	-	-
	тваринництво	–29	–26	–25	-	-
	Послуги	–34,5	–34,2	–33,2	19	8
ТОВ “ЗОРЯ”	загальний, у т.ч.	0,9	0,9	-0,4	1,2	-8,3
	рослинництво	0,5	1,6	-2,9	3,3	-4,3
	тваринництво	0,4	-2,3	2,8	-2,3	-3,9
	Послуги	-	-	-0,3	0,2	-0,1
ТОВ “Агро-Холдинг МС”	лише рослинництво	-3,7	9,6	-0,9	-20,9	6,0

Джерело : розраховано автором

Кожне з досліджуваних сільськогосподарських підприємств забезпечувало рентабельність специфічним методом :

– ТОВ “Племінний завод “Агро-Регіон”, здійснило диверсифікацію діяльності (не займається виробництвом аграрної продукції), лише надає послуги в сільському господарстві;

– ТОВ “Агро-Холдинг МС” здійснило часткову оптимізацію посівних площ.

Складні процеси, що відбуваються в економіці України, вимагають поглиблення знань з теоретичних і практичних питань управління ризиками господарської діяльності сільськогосподарських підприємств (рис. 2.2).

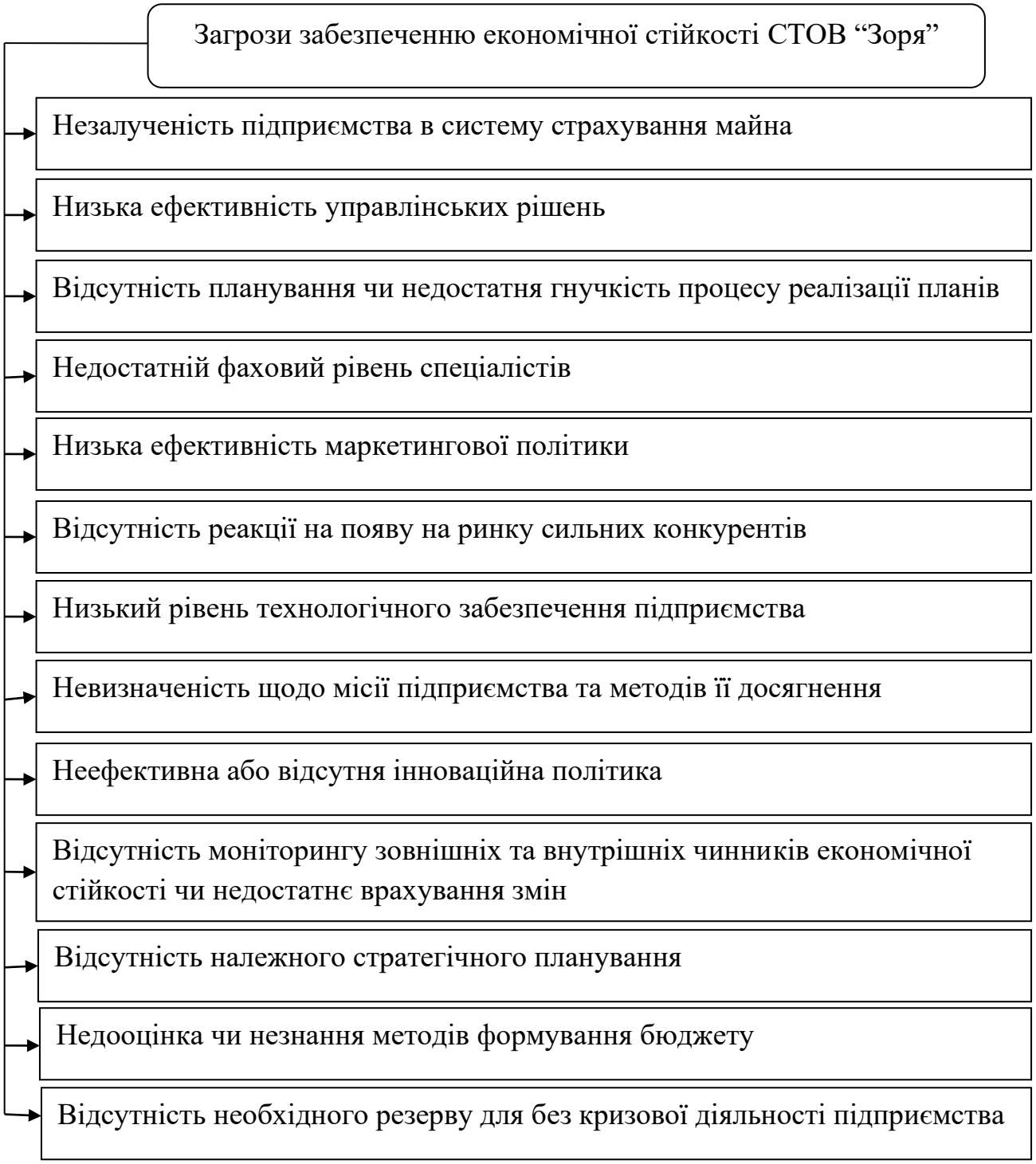


Рис. 2.2. Загрози забезпеченню економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ”

Джерело : розроблено автором на основі [15]

Особливістю ризиків в сучасних умовах є те, що вони набули тотального, глобального характеру; у ризикованих ситуаціях виникає

необхідність в оперативних рішеннях; ринкові умови господарювання загострюють конкуренцію, нестабільність у попиті й цінах тощо.

Отже, лише за умови систематичного моніторингу загроз, стану ендогенних та екзогенних чинників, що сприяють економічній стійкості, формується такий стан ТОВ “ЗОРЯ”, при якому забезпечується стабільно рентабельний результат функціонування.

2.3 Оцінювання стану ТОВ “ЗОРЯ” за критеріями забезпечення економічної стійкості

З метою оцінювання стану ТОВ “ЗОРЯ” за критеріями забезпечення економічної стійкості за умов сучасних кризових ситуацій та потенційних можливостей нами проведемо SWOT–аналіз, який дав можливість простежити за впливом зовнішнього середовища товариства (табл. 2.8).

Так відповідно до приведеного оцінювання господарських операцій ТОВ «ЗОРЯ» нами виявлено, що збитковість господарської діяльності та підвищений кризовий стан виробничо-збутової діяльності товариства має високу зношеність основних виробничих фондів, саме тому директор ТОВ «ЗОРЯ» нині працює в напрямі пошуку достатніх фінансових ресурсів на закупівлю сучасної високотехнологічної техніки для залучення у виробничі процеси сучасних агротехнологій виробництва.

Таблиця 2.8

SWOT-матриця оцінки ризикозахищеності ТОВ «ЗОРЯ»*

Зовнішнє середовище / *Внутрішнє середовище*			Зовнішнє середовище	
			О. Можливості	Т. Загрози
			1. Входження в нові ринки 2. Соціально-політична стабільність 3. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	1. Необґрунтоване законодавство 2. Інфляція 3. Зростання тиску конкурентів 4. Диспаритет цін
Внутрішнє середовище	S. Сила	1. Висока кваліфікація працівників 2. Стабільне положення на ринку 3. Наявність великих виробничих ресурсів	Поле SO, заходи: -за наявності великих запасів виробничих ресурсів розширити виробництво для задоволення попиту споживачів та їхніх смаків на продукцію тваринництва; -задіяти кваліфікованих спеціалістів до розробки стратегії для входження на нові ринки; -займаючи стабільне положення на ринку, гарантувати соціально-політичну стабільність.	Поле ST, заходи: -висококваліфікований персонал повинен розробити чіткий план розподілу доходів для понесення мінімального ризику при інфляції; -кваліфіковані фахівці повинні досконало та постійно вивчати і реагувати на зміни в законодавстві України; -утримати стабільну ринкову позицію, наприклад, за рахунок високої якості і доступних цін на продукцію тваринництва для подолання тиску конкурентів; -при загрозі диспаритету цін, використати ресурси з резерву для безперебійного функціонування підприємства.
	W. Слабкість	1. Відсутність реальних конкурентних переваг фінансових ресурсів, недостатня прибутковість 2. Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал	Поле WO, заходи: -забезпечити входження на нові ринки зі сферами, що мають доступний для підприємства ринковий потенціал; -розширити асортимент виробництва продукції тваринництва, що в свою чергу, забезпечить підприємству: прибутковість, перевагу над конкурентами та покращить фінансовий стан.	Поле WT, заходи: -завоювати нові ринки споживачів, вигравши боротьбу з конкурентами, що принесе фінансовий успіх підприємству; -внести зміни в чинне законодавство, які сприятимуть розвитку галузі тваринництва і дозволять зайняти ніші у сферах з великим ринковим потенціалом.

* Авторська розробка

ТОВ «ЗОРЯ» передбачає продовжувати вирощувати кукурудзу на зерно та ярий ячмінь виробництво яких уже кілька років характеризуються

збитковістю. На нашу думку директору ТОВ «ЗОРЯ» варто переглянути потреби щодо нарощування обсягів виробництва соняшнику, пшениці, ріпаку як високорентабельних культур.

Серед загроз для ТОВ «ЗОРЯ» виділено порівняно низький рівень конкурентоспроможності певних видів продукції підприємства. І за умов існуючої економічної кризи та при відсутності фінансових ресурсів та наявності кредитних заборгованостей та платежів рівень конкурентноздатності буде лише потенційно погіршуватись. Тому необхідно залучати інвестиційні ресурси в розвиток господарського виробництва ТОВ «ЗОРЯ».

Перевагами ТОВ «ЗОРЯ» за сучасних інтеграційних умов є розширення ринку збуту аграрної опродукції, тобто реалізація аграрного товару здійснюється не лише на ринках Ізяславського району, а й за його межами, зосереджуючи увагу на вітчизняному та міжнародному ринку. Серед сильних позицій виробничої діяльності ТОВ «ЗОРЯ» особливої актуальності у сучасних умовах набуває готовність директора товариства до ризику.

Складові стійкості ТОВ “ЗОРЯ” слід оцінювати із різних взаємопов’язаних сторін функціонування які впливають одна на одну та на головний показник – економічну стійкість. Тому їх доцільно аналізувати комплексно.

Найбільш поширеною методикою оцінки економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ”, ми вважаємо метод визначення інтегрального показника шляхом аналізу сукупності виробничо-збутових показників.

Базовими показниками даної методики є наступні показники :

- показники оцінки майнового потенціалу підприємства;
- показники оцінки ліквідності та платоспроможності;
- показники оцінки прибутковості (рентабельності) та ділової активності.

Таблиця 2.9

Показники оцінки економічної стійкості товариства

Гру-па	Показник		Формула	Розшифровка показників
1.	z_1	темп приросту майна підприємства	$Z_1 = \frac{Вк}{Вн}$	Вн – валюта балансу на початок року; Вк – валюта балансу на кінець року
	z_2	коефіцієнт зносу основних засобів	$Z_2 = \frac{З}{ОЗ}$	ОЗ – стартова вартість основних засобів З – їх знос
	z_3	забезпеченість основними фондами на 1 га сільгоспугідь	$Z_3 = \frac{Вз}{S}$	Вз – залишкова вартість основних засобів; S – площа СГ угідь Ч – середньорічна кількість працівників
	z_4	фондозабезпече–ність	$Z_4 = \frac{Вз}{Ч}$	
2.	k_1	коефіцієнт поточної ліквідності;	$k_1 = \frac{Ао}{Кз}$	Ао – оборотні активи Кз – короткотермінові зобов'язання Вз – власні засоби Ан – необоротні активи
	k_2	коефіцієнт наявності власних оборотних засобів;	$k_2 = \frac{Вз - Ан}{Ао}$	
	k_3	коефіцієнт фінансової незалежності.	$k_3 = \frac{Вз}{Ан}$	
3.	r_1	рентабельність продаж	$r_1 = \frac{ЧП}{В} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток В – виручка Вз – средньорічна величина власних засобів Аср – средньорічна величина активів підприємства
	r_2	рентабельність власного капіталу	$r_2 = \frac{ЧП}{Вз} \times 100\%$	
	r_3	оборотність активів	$r_3 = \frac{В}{Аср}$	
4.	q_1	забезпеченість кадрами	$q_1 = \frac{Н}{П}$	Н – наявність кадрів П – потреба
	q_2	частка виплат на соціальні потреби	$q_2 = \frac{СВ}{СпР}$	СВ – виплати на соціальні потреби; СпР – середні показники по СГ підприємствам р-ну

Показники першої групи оцінки економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” характеризуються потенційними можливостями та тенденціями зростання товариства, їх вагомість в короткостроковому періоді менш впливова. Відповідно до визначених критеріїв таблиці 2.9 розрахуємо бал кожного показника.

Таблиця 2.10

Основні параметри визначення інтегрального показника економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області

Показники	Бали відповідно до меж				
	1	2	3	4	5
z_1	≤ 1,00	1,01-1,05	1,06-1,10	1,11-1,15	> 1,15
z_2	≤ 0,50	0,55-0,51	0,60-0,56	0,65-0,61	> 0,65
z_3	≤ 150	151-200	201-250	251-300	> 300
z_1	≤ 40	41-50	51-60	61-70	> 70
k_1	≤ 1,20	1,30-1,50	1,60-1,80	1,90-2,00	> 2,00
k_2	≤ 0,2	0,21-0,30	0,31-0,40	0,41-0,50	> 0,50
k_3	≤ 0,44	0,45-0,5	0,51-0,56	0,57-0,6	> 0,60
r_1	≤ 5	6-10	11-15	16-20	> 20
r_2	≤ 3	4-7	8-10	11-13	> 13
r_3	≤ 0,35	0,36-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	> 0,65
q_1	≤0,3	0,31-0,5	0,51-0,7	0,71-0,99	= 1
q_2	≤0,3	0,31-0,5	0,51-0,7	0,71-0,99	≥ 1

Джерела: удосконалено на основі [17].

На основі проведених результатів аналітичної обробки даних про господарську діяльність товариств із врахуванням обгрунтованих показників

(відповідно суми отриманих балів) ТОВ “ЗОРЯ” можна оцінити рівень економічної стійкості, серед яких:

- зростаючий;
- стабільний;
- прийнятний;
- нестійкий;
- кризовий;
- граничний.

Оцінку економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” нами здійснено за підсумками діяльності аграрного бізнесу товариства за 2023 рік Викори ТОВ уючи ж запропоновану нами методику щорічно, керівництво ТОВ “ЗОРЯ” зможе виявити тенденції у зміні щорічного рівня економічної стійкості, розробити повноцінну стратегію менеджменту економічної стійкості та розробити стратегію виводу ТОВ “ЗОРЯ” на новий ефективний рівень рівноважного стану.

1-а група : Зростаючий рівень економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” (понад 5 балів). Для забезпечення зростаючого рівня економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” є характерним:

- можливість розширення чи модернізації виробництва,
- збалансований стан рівноваги за всіма показниками оцінки економічної стійкості, що виражається у максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів,
- дотримання правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища;
- отриманні значних доходів від реалізації продукції, що забезпечують як покриття виробничих та інших витрат,
- впровадження інноваційних стратегій розвитку, а відтак, зміцнення позицій підприємства на ринку сільськогосподарської продукції;
- зміну асортиментної виробничої структури,
- стабільна кадрова політика та високий рівень оплати праці;

- ефективне функціонування системи забезпечення безпеки праці.

ТОВ “ЗОРЯ”, за умови входження до даної групи, повинні мати високі показники рентабельності, платоспроможні та мають вагомий запас фінансових ресурсів.

2-а група : вміщує стабільний рівень економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” (від 4 до 5 балів).

Для забезпечення стабільного рівня економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” повинно мити наступні характерні прояви:

- на фоні рентабельного виробництва виникають тимчасові ускладнення (виробничого, збутового характеру тощо), подолання яких вимагає залучення додаткових фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, що, зазвичай обмежує можливості ТОВ “ЗОРЯ” щодо модернізації виробничо-збутової діяльності та виготовлення ефективної продукції аграрного бізнесу;
- на фоні стабільної кадрової політики у ТОВ “ЗОРЯ” не забезпечується відповідний рівень оплати праці;
- часткове дотримання правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища;
- у ТОВ “ЗОРЯ” функціонує система забезпечення безпеки праці.

ТОВ “ЗОРЯ” потрапивши в дану групу можна вважати ефективно функціонуючими, однак, дані показники матимуть певні позитивні параметри господарської діяльності.

3-тя група : передбачає прийнятний рівень економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” (від 3 до 4 балів).

5-а група : Характеризується кризовим рівнем економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” (від 1 до 2 балів) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Типи економічної стійкості підприємств Ізяславського району Хмельницької області

Таблиця 2.11

Показники економічної стійкості досліджуваних підприємств Ізяславського району Хмельницької області

Група	Показники	ТОВ “ЗОРЯ”		ТОВ “Агро-ходинг МС”		ТОВ “Племінний завод Агро-Регіон”	
		Коеф.	Бал	Коеф.	Бал	Коеф.	Бал
1.	z_1	1,94	5	1,03	2	1,03	2
	z_2	0,51	2	0,44	1	1,64	5
	z_3	253,74	4	95,32	1	1360,00	5
	z_4	167,32	5	176,00	5	183,38	5
	У середньому по групі		4,0		2,3		4,3
2.	k_1	25,07	5	0,78	3	1,24	2
	k_2	0,98	5	0,06	1	-0,20	1
	k_3	0,00	1	1,05	5	0,61	5
	У середньому по групі		3,7		3,0		2,7
3.	r_1	29,42	5	1,00	5	-20,07	1
	r_2	0,62	1	0,10	1	-0,57	1
	r_3	1,90	5	1,43	1	0,76	5
	У середньому по групі		3,7		2,3		2,3
4	q_1	0,98	4	0,98	4	1,01	5
	q_2	1,11	5	0,97	5	0,97	4
	В середньому по групі		4,5		4,5		4,5
	У середньому		3,9		2,8		3,4

Джерело : розраховано автором

Діяльність ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області кризового рівня характеризується низьким рівнем всіх показників оцінки економічної складової стійкості; підприємство працює нестабільно з тимчасовими зупинками виробничого процесу, що в результаті виражається

загальним станом, що близький до стану банкрутства; кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, високої плинності кваліфікованих кадрів підприємства

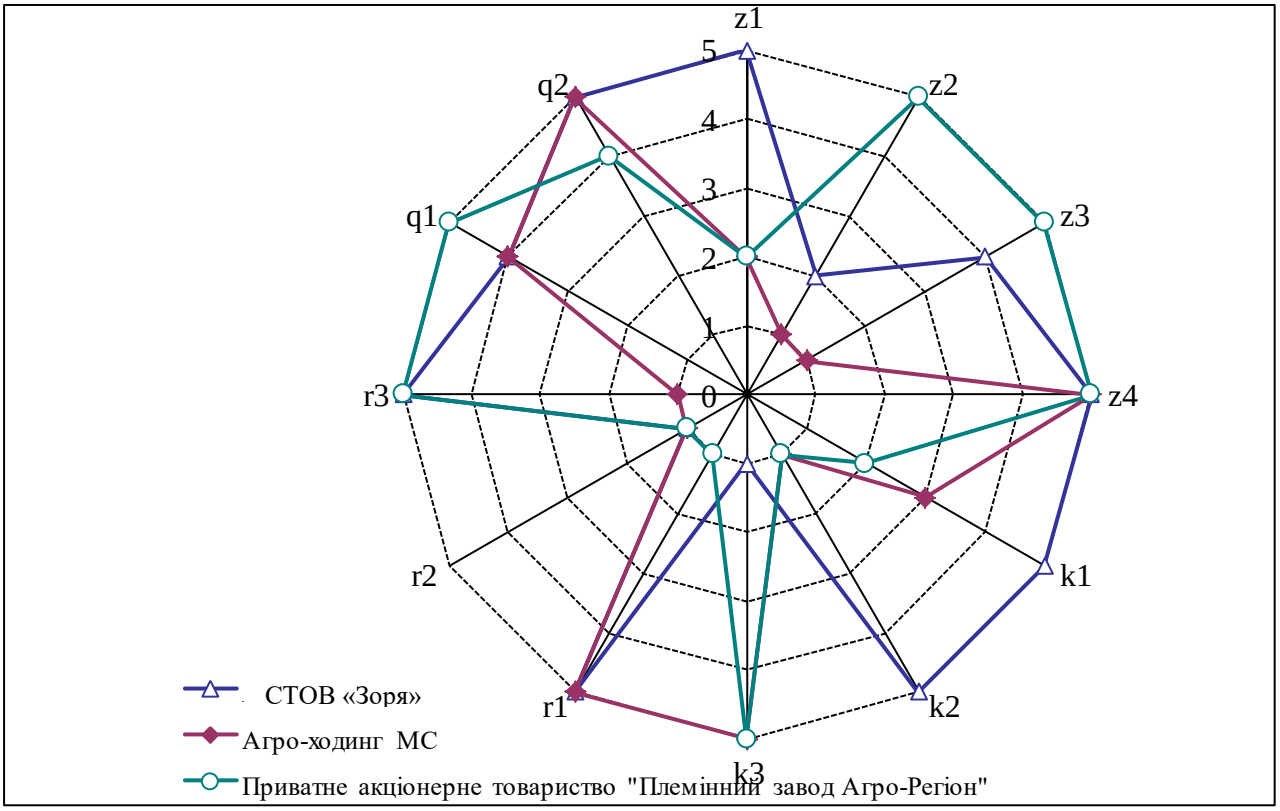


Рис. 2.4. Показники економічної стійкості досліджуваних підприємств Ізяславського району Хмельницької області

Джерело : розроблено автором

Отже, основними перепонами формування економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” є : недосконаліть програм реформування аграрного сектору та незавершеність земельної реформи; відсутність мотивації до розвитку бджільництва, яке потребує оптимізації забезпечення кормами бджолиних сімей та трудомісткого тваринництва; недостатність обсягів державної фінансової підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва тощо.

РОЗДІЛ 3.
СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЗОРЯ» ІЗЯСЛАВСЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Стратегічні альтернативи забезпечення економічно стійкого розвитку ТОВ “ЗОРЯ”

Стратегічною складовою забезпечення економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” є оптимізація виробничо-збутового процесу, зокрема, оптимізація площ посівів.

Головною вимогою економіки до сучасної аграрної політики є необхідність керівництвом ТОВ “ЗОРЯ” дотримання комплексного підходу щодо вироблення та здійснення прогнозних показників, визначення оптимальних стратегічних і тактичних заходівта відповідно узгодження їх реалізація навсіх ланках виробничо-збутової діяльності.

Обов’язковою вимогою до сучасних аграріїв, є також їх стратегічна спрямованість, поступальна орієнтація на вирішення існуючих проблем. У даний час Україні потрібна нова аграрна політика, яка б мала стратегічний та системний характер, соціальну спрямованість та відповідала принципам сталого розвитку.

Варто усвідомлювати, ТОВ “ЗОРЯ” має не лише достатньо передумов, а й низку негативних екзогенних обставин, зокрема:

– недосконаліть механізмів державного регулювання та підтримки аграрного сектора;

– непослідовність здійснення економічних реформ;

– незадовільний стан планово-економічної роботи та низькі темпи переходу від виробничої до маркетингової концепції побудови менеджменту;

– низький рівень конкурентоспроможності агропродовольчої продукції;

– відсутність моніторингу та врахування негативного досвіду інтеграції країн-членів ЄС.

Отже, проведений моніторинг недостатнього рівня фінансової стійкості ТОВ “ЗОРЯ”, потребує :

–врегулювати рух фінансових ресурсів ТОВ “ЗОРЯ” та скоординувати фінансові відносини;

–керівництву ТОВ “ЗОРЯ” коригувати перспективні і поточні фінансові плани;

–розробити стійку фінансову стратегію ТОВ “ЗОРЯ”;

–маркетологам ТОВ “ЗОРЯ” провести моніторинг плану продажів і відповідно корегувати, плани капіталовкладень і собівартості продукції тощо;

–економістам ТОВ “ЗОРЯ” визначити додаткові джерела фінансування виробничо-збутової діяльності, передбачитии бюджетне фінансування, переглянути умови довго і короткострокового кредитування тощо;

–внести корективи в дії всіх підрозділів сільськогосподарського підприємства [18, с. 61].

А відтак, основними напрямами вдосконалення системи управління фінансовою стійкістю ТОВ “ЗОРЯ”, на нашу думку, виступають:

1. Покращення менеджменту власними оборотними коштами ТОВ “ЗОРЯ”, які є вагомим фактором підвищення фінансової стійкості товариства. Деректору ТОВ “ЗОРЯ” слід надати перевагу наступним стратегічним цілям такого управління:

- оптимізація обсягів виробничо-збутової діяльності,
- забезпечення ліквідності балансу товариства,
- прискорення оборотності товару та капіталу,
- врахування процесів інфляційної захищеності,
- зниження собівартості виробництва.

2. Розробка ефективного менеджменту фінансовими потоками, яка перш за все залежить від організації оперативного фінансового планування.

3. Встановлення чіткої системи фінансового контролінгу на підприємстві, яке передбачатиме :

- систематичне визначення об’єктів контролінгу;

- узагальнення видів і сфер контролінгу;

- формування системи пріоритетних показників, що в процесі виробничо-збутової діяльності можуть підлягати коригуванні;

- врахування міжнародної та національної системи кількісних стандартів контролю;

- побудову системи моніторингу фінансових показників;

- розробка системи алгоритмів дій керівництва ТОВ “ЗОРЯ” щодо усунення певних відхилень та можливих прорахунків.

Виробнича стійкість ТОВ “ЗОРЯ”, як пріоритетна ендогенна складова його економічної стійкості, формується шляхом ефективного використання наявних видів ресурсів у товаристві, що забезпечують безперебійний процес виробництва аграрної продукції, диверсифікованість та оновлення видів товарного асортименту й підвищенням рівня механізації виробництва.

Враховуючи складність сучасних виробничих відносин ТОВ “ЗОРЯ” в умовах інтегрованості та невизначеності а також різноманітність виконуваних функцій у глобальному та національному просторі, виробнича стійкість ТОВ “ЗОРЯ” визначається багатьма ендогенними та екзогенними чинниками. Тому, система формування виробничого потенціалу ТОВ “ЗОРЯ” повинна розглядатись як система організаційних, методів менеджменту та оптимізаційних виробничих процесів, економічних важелів які в процесі взаємодії можуть забезпечити раціональне формування та ефективне використання ресурсного потенціалу, чим забезпечуватимуть формування економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” (рис. 3.1) .

…..



Рис. 3.1. Комплексна модель взаємодії систем забезпечення економічної стійкості ТОВ "ЗОРЯ"
Джерело : удосконалено автором на основі [22].

Організаційно-правова стійкість ТОВ “ЗОРЯ” безпосередньо формується шляхом його функціонування в рамках законодавчого та правового поля держави. У ТОВ “ЗОРЯ” іще не в повній мірі задіяний економічний механізм раціонального формування та використання земельних ресурсів, що звичайно негативно впливає на показники розвитку.

На сьогодні в Україні досить критичний рівень використання земельних ресурсів, що може зумовити катастрофічні наслідків аграрної сфери [19]. Стратегічним завданням держави у сфері аграрного землекористування є забезпечення раціонального використання та охорони земель, збереження її родючості [25, с. 114].

Звичайно й соціальна політика, як складова формування економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ”, має бути спрямована на захист і підтримку громадян україни, створення сприятливих умов їх праці та відпочинку, забезпечувати розвиток людського потенціалу, вмотивованість персоналу агарних формувань.

Відповідно формування виробничої стійкості ТОВ “ЗОРЯ” забезпечується технологічною стійкістю.

Технологічна стійкість ТОВ “ЗОРЯ” забезпечуватиметься шляхом ефективності використання нової техніки та технологій. Від так виробничо-технологічна стійкість ТОВ “ЗОРЯ” характеризується стабільним зростанням обсягів виробнцтва продукції та вдосконаленням техніки й технологічних процесів у товаристві..

Формування кадрової складової економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” передбачає потребує:

- забезпечення оптимальної наявність фахівців аграрного профілю,
- формування належного професійного рівеня підготовки менеджерів, фахівців і робітників,
- вмотивованості колективу ТОВ “ЗОРЯ” на успішну діяльність підрозділів на всіх етапах виробничого-збутового процесу,
- підприємницької активності менеджерів,
- професіонального стилю керівництва менеджерів товариства;

З метою забезпечення економічно стійкого розвитку ТОВ “ЗОРЯ” необхідно задіяти весь комплекс сисем формування економічної стійкості виробничо-збутової діяльності.

З метою передбачення динаміки змін валової продукції ТОВ “ЗОРЯ” ми визначили загальну тенденцію: зміни рівнів динамічного ряду у часі шляхом аналітичного вирівнювання рядів динаміки.

При аналітичному вирівнювання фактичні значення Y (у нашому випадку валова продукція ТОВ “ЗОРЯ”) замінюється обчисленими (на основі певної функції, яку називають трендовим рівнянням) значеннями.

Вибір типу функції (лінійна, квадратична, степенева, еспоненційна, логарифмічна) залежить від попереднього аналізу даних, характеру його динаміки.

Якщо прирости відносно стабільні – вибираємо лілійну функцію

$$Y=a+bt \quad (3.1.)$$

(де t – зміна часу). Якщо прирости в ряду динаміки не стабільні, а мають тенденцію до зростання або зменшення, то вирівнюємо за допомогою інших функцій :

– поліноміальна : загальне рівняння

$$Y=a_0+a_1t+a_2t^2; \quad (3.2.)$$

– експоненціальна :

$$Y=a_0e^{a1t}; \quad (3.3.)$$

– степенева :

$$Y=a_0x^{a1}. \quad (3.4.)$$

Для оцінки адекватності кожного рівняння розраховуються коефіцієнти апроксимації (R^2). Чим ближе значення (R^2) до одиниці, тим точніше обрана модель відображає тенденцію розвитку, отже, тим до ТОВ ірніші результати прогнозування.

Розглянувши функцію $y=a_0+a_1x+a_2x^2$, отримали :

$y= – 0,1414x^2+9,4011x+161,42$ з коефіцієнтом апроксимації $R^2=0,8846$ (рис. 3.2) :

Відповідно розрахунків, обсяги валової продукції ТОВ “ЗОРЯ” матимуть тенденцію до зростання (табл. 3.1) :

Таблиця 3.1

Прогнозні показники обсягів валової продукції
ТОВ “ЗОРЯ”

(млн. грн)

	Песимістичний	Оптимально реалістичний	Оптимістичний
2024	274	277	279
2025	276	282	287
2022	278	286	295
2023	279	291	303
2024	280	295	310
2025	281	299	317

Джерело : розраховано автором

За песимістичним прогнозом обсяги валової продукції ТОВ “ЗОРЯ” у 2025 році в порівнянні з 2023 роком зростуть майже на 3 %, за оптимально реалістичним – на 10 % (рис. 3.3) :

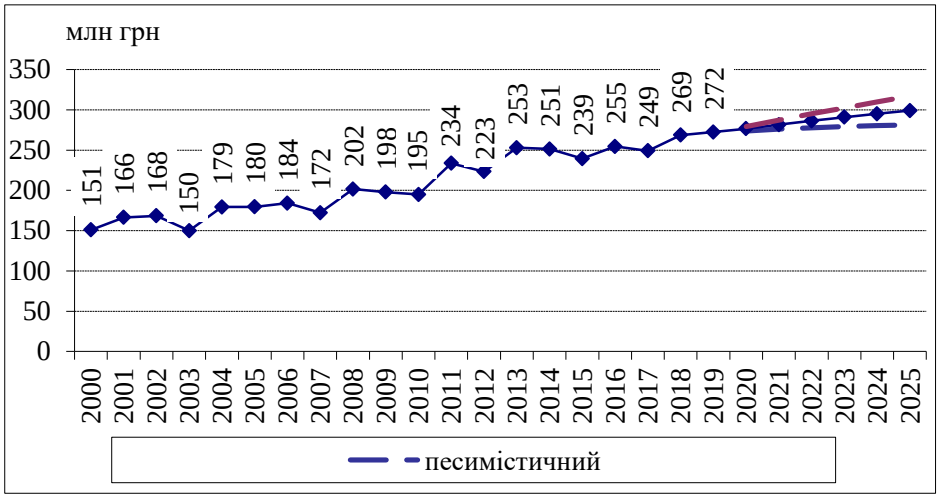


Рис. 3.3. Прогноз динаміки змін обсягів валової продукції ТОВ “ЗОРЯ” за трьома сценаріями

Джерело : розраховано автором

Концепцію сталого розвитку ТОВ “ЗОРЯ”, в якій передбачено умови для економічно стійкого його розвитку шляхом сприяння розвитку агробізнесу.

Серед основних чинників, що забезпечать подальший розвиток ТОВ “ЗОРЯ” слід виокремити наукове прогнозування.

Серед інструментів державного регулювання та підтримки розвитку ТОВ “ЗОРЯ”, важливих чинників системного формування економічної стійкості, варто виокремити (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Інструменти державного регулювання та підтримки розвитку ТОВ "ЗОРЯ"

Джерело: узагальнено автором на основі [19, с. 31]

– фінансування програм розвитку;
– модернізація системи гарантування вкладів – базового чинника підвищення рівня довіри до депозитних установ [16];
– пільгові кредитування та оподаткування;
– поліпшення інвестиційного клімату;
– бюджетні субсидії та дотації;
– диверсифікацію ринків збуту;
– диверсифікацію товарної структури експорту;
– паритет цін;
– страхування;
– державні закупівлі тощо.

Передумовою підвищення ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарського підприємства є моніторинг та періодичне оцінювання відповідності рівня стратегічної стійкості підприємства стратегічним напрямам його розвитку з урахуванням ризику втрати стійкості у нестабільному середовищі.

3.2. Моделювання виробничо збутової діяльності ТОВ “ЗОРЯ” з урахуванням факторів забезпечення сталого економічного розвитку

У 2023 році українська економіка аграрного виробництва зросла на 19 %. Рекордний врожай зернових культур (70 млн тон), що перевершив усі навіть прогнози, дав можливість виокремити незадіяні раніше можливості для економічно стійкого розвитку ТОВ “ЗОРЯ”. Саме тому було активовано наукові дослідження . впливу виробничих інструментів галузі сільського господарства на економічні показники розвитку аграрного бізнесу.

Кагорта вітчизняних та зарубіжних науковців систематично підбирають найбільш вдалі методи досліджень даних впливових параметрів господарювання в аграрному бізнесі.

Формування та підбір моделей для прогнозування соціально-економічнихих процесів виробничо-збутової діяльності ТОВ “ЗОРЯ” є необхідною умовою прогнозування як на на середньо- так і довгострокову перспективу, адже, саме виробничі процеси є базовим об’єктом (явищем, процесом) дослідженні, а в поєднанні із моделлюванням дають можливість дослідити економічні характеристики даних операцій. Заручившись комп’ютерною обробкою інформації та ймовірнісних варіантів динаміки змін можна окреслити тенденції та песпективи виробничо-збутової діяльності ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області (рис. 3. 5)

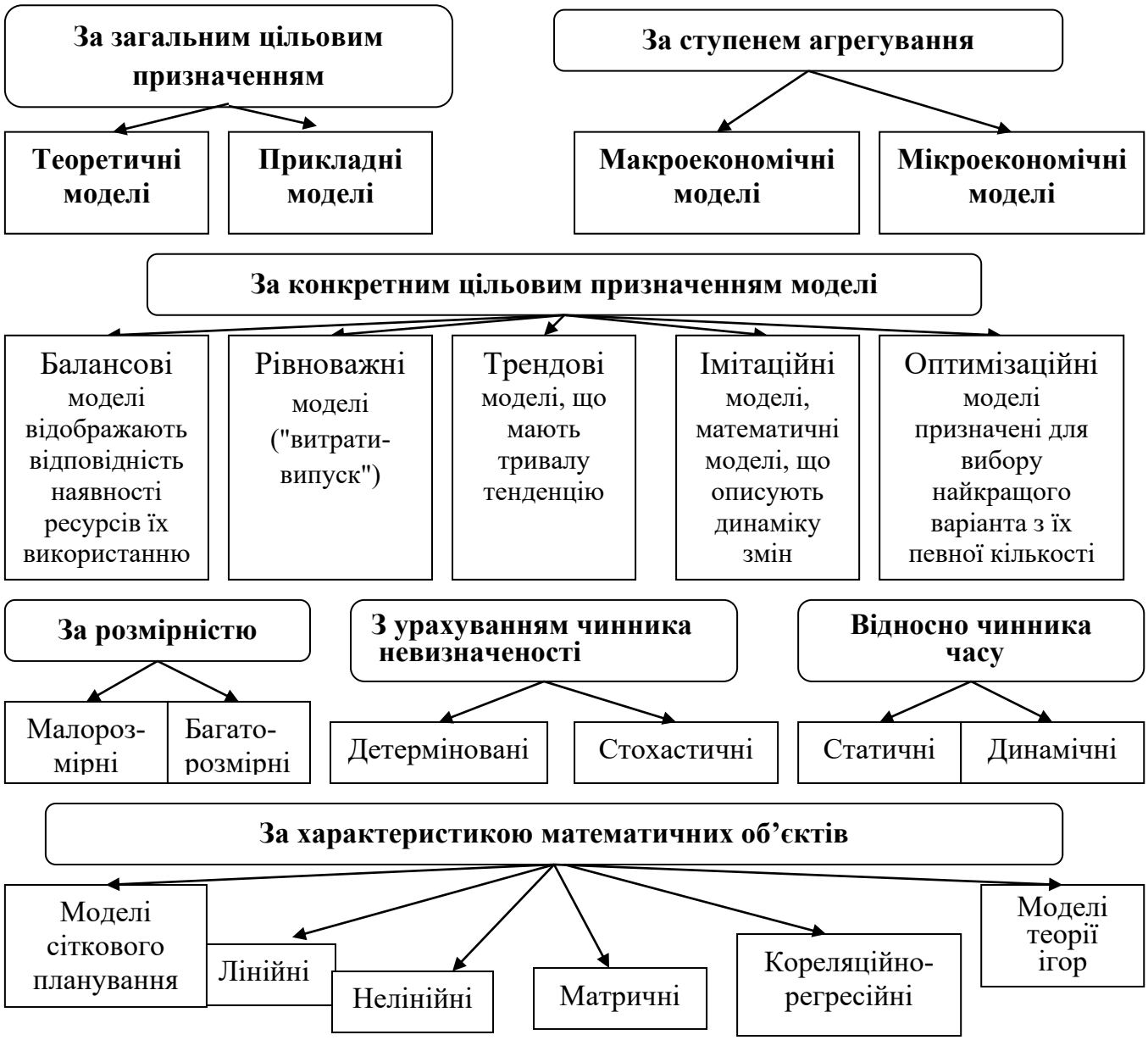


Рис. 3.5. Класифікація моделей прогнозування соціально-економічнихих процесів із врахуванням інструментів забезпечення сталого економічного розвитку

Джерело: удосконалено на основі [19, с. 180].

Одним із найпоширеніших варіативних аспектів моделювання можна виокремити - трендові моделі. За даного моделювання єдиною незалежною характеристикою є час, що здебільшого вимірюється календарним роком іноді в аграрному виробництві сезоні. Відображаються у вигляді математичних функцій однак вони не відображають причинно-наслідкових

зв’язків. Основна мета даного методу моделювання– визначення тенденції досліджуваного інструменту у ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області та прогнозування його подальшого розвитку.

Використання імітаційних моделейі, як і трендовихі, зазвичай відображає розвиток виробничо-збутових процесів у часі, проте, окрім часу як факторної одиниці, в них враховується чимало інших факторних ознак, а також передбачає структурування певної системи за функціональними одиницями, що зумовлює досліджувані явища.

Переважна більшість науковців віддають перевагу саме динамічній імінаційній багаторозмірній детермінованій кореляційно-регресіній математичній макромоделі.

Адже, саме дана математична модель, виражається завдяки врахуванню багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, який зазавичай дає змогу оцінити вагомість впливу факторних ознак на досліджуваний результативний показник кожного із залучених у модель інструментів впливу при фіксованому положенні на середньому рівні інших чинників.

Для математичного обґрунтування впливу виробничих показників ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області скористаємося методом кореляційно-регресійного аналізу, де:

Y (результативна ознака) – прибутковість;

X (факторні ознаки) – виробничі показники у галузевому просторі*:*

X_1 *– зернове виробництво;*

X_2 *– технічні культури*

X_3 - *садівництво*

X_4 *– молочне скотарство*

X_5 - *овочвництво*

X_6 *– інші галузі.*

Кореляційно-регресійна модель залежності ефективності господарювання ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області від виробничих показників галузі аграрного виробництва набуває вигляду:

$$Y = -10005{,}6 + 12{,}12208\,X_1 \qquad (3.5)$$

Значення коефіцієнтів рівняння регресії показує збільшення змінної Y при змінні X_i на одиницю відносно середньої.

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків зміниться в середньому результативна ознака (Y) при зміні факторної ознаки (X) на 1 %.

$$E = f'(x) \cdot \frac{\bar{x}}{\bar{y}} \qquad (3.6)$$

У нашому випадку для лінійної моделі рівняння запишемо :

$$E = a_1 \cdot \frac{\bar{x}}{\bar{y}} \qquad (3.7)$$

Аналіз кореляційно-регресійного зв’язку вказує на те, що приріс виробничих показників (урожайність) у зерновій галузі виробничих показників ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області на 1% призводить до збільшення економічних показників на 1,088 % відносно середніх значень у вибірці (середнє значення прибутковості - 113509; середнє значення ВДВ галузі – 10189; коефіцієнт рівняння – 12,12208. E=113509/10189x12,12208=1,088).

За критерієм Фішера рівняння є статистично значимим:

- розрахункове значення коефіцієнта Фішера F = 32,36 перевищує табличне значення коефіцієнта з ймовірністю 0,95, яке дорівнює F_{gr} = 4,49.

Коефіцієнти регресії схильні до коливань у невеликих за обсягом вибірках, тому слід перевіряти їх на істотність. при лінійному зв’язку. Істотність коефіцієнтів регресії перевіряємо за допомогою t-критерію Ст'юдента.

Граничне значення коефіцієнту Ст'юдента з ймовірністю P = 0,95 t_{gr}=1,96, розрахункове значення – t=2,13092.

Отже, коефіцієнт рівняння є статистично значимим.

Коефіцієнт множинної кореляції R = 0,818, коефіцієнт детермінації становив 0,6692 од. Це означає те, що ступінь тісноти зв’язку є значною, та

66,9% варіації рівня прибутковості ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області зумовлене варіацією розвитку галузей агарного виробництва за товарним розподілом, а 33,1% пояснюється дією інших факторів.

Про взаємозв’язок ВВП країни (Y) та основних галузей економіки свідчать парні коефіцієнти кореляції (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Матриця парних коефіцієнтів прибутковості ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області та виробничих показників основних галузей агарного виробництва

	Y	*X1*	*X2*	*X3*	*X4*	*X5*	*X6*
Y	1						
X1	0,8180	1					
X2	0,9655	0,6986	1				
X3	0,8441	0,4450	0,9315	1			
X4	0,9411	0,9332	0,8781	0,6751	1		
X5	0,9071	0,5710	0,9423	0,9086	0,7652	1	
X6	0,9861	0,8658	0,9388	0,7835	0,9701	0,8683	1

Джерело: розраховано автором

Найнижчий зв’язок – сфера послуг. Однак, навіть у ті періоди, коли був великий спад прибутковості, дана категорія моделювання утримувало позиції (наприклад, у 2019 році – спад прибутковості становив 18,3% проти 2018 року, а показники сфери послуг лише на 3%).

У рамках регресійної моделі ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району Хмельницької області можна визначити очікуваний рівень показника-функції *Y* за певних значень факторів $X_{i.}$

Граничним значенням змінної у кожному випадку буде верхня і нижня межа її середнього значення, яка визначається за формулою:

$$\overline{X}_{gr} = \overline{\mathrm{X}} \pm \frac{\mathrm{S}}{\sqrt{\mathrm{n}}} \cdot \mathrm{t}_{\alpha}, \qquad (3.8)$$

де: $\overline{X}_{gr}$ – граничне значення середнього, S – середнє квадратичне відхилення змінної, n – кількість об'єктів у виборці, t_α – коефіцієнт розподілу Ст'юдента, $\overline{X}$ – середнє значення змінної.

Середні значення показників, їхні середні квадратичні відхилення та довірчі границі наведено у таблиці (3.3).

Таблиця 3.3

Середні значення показників прибутковості ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району Хмельницької області, розраховані за даними 2001-2023 років, їхні середні квадратичні відхилення та довірчі межі

(тис грн.)

Показник	Y	X_1
Середнє значення	125528	13230,08
Середні квадратичні відхилення	38813,06	2077,887
Верхня границя середнього	148465,1	14458,04
Нижня границя середнього	102591	12002,13

Джерело: розраховано автором

Отже, при нижній границі ВДВ сільського господарства, яка дорівнює 12002 тис грн. слід очікувати прибуток у розмірі 102591 тис грн при верхній границі сільського виробництва ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району Хмельницької області, яка дорівнює 14458 тис. грн. слід очікувати прибцтковість у розмірі 148465 тис. грн.

Важливими чинниками забезпечення сталого розвитку сільського господарства є збільшення обсягів виробництва шляхом стимулювання попиту в Україні, зокрема за рахунок зростання платоспроможності населення та становлення інноваційної моделі розвитку аграрного сектору економіки шляхом інтенсифікації діяльності наукових установ аграрного

сектору, як суб'єктів інноваційної діяльності та учасників інноваційного процесу.

3.3. Стратегія забезпечення зростання економічної стійкості ТОВ "ЗОРЯ"

А відтак, сталий економічний розвиток ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району Хмельницької області в рамках державного та регіонального сталого розвитку аграрного сектору економіки формують цілісну систему (рис. 3.6), що формує підґрунтя для формування економічної стійкості сільськогосподарських підприємств – базового чинника розвитку економіки сільських територій [200, с. 92].

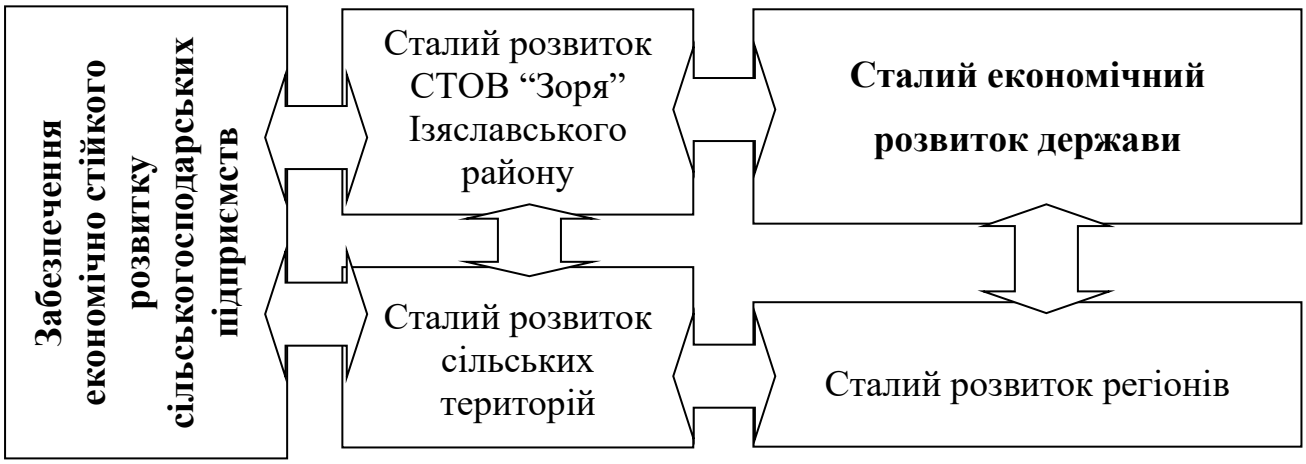


Рис. 3.6. Вплив аграрного сектору економіки України на формування засад сталого розвитку ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району

Джерело : розроблено автором [201, с. 54]

Базовим чинником забезпечення ефективності ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району розроблення й втілення стратегій інноваційного розвитку агропромислового комплексу України є узгодження інтересів суб'єктів публічної політики – органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та представників бізнесових структур, сільськогосподарських підприємств зокрема [22].

У рамках інтеграційних перспктив розвитку ми вважаєм, що деректору

ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району, за прикладом підприємств агарнонго бізнесу держав ЄС, сформувати оптимальну виробничу структуру забезпечення виробництва аграрних культур. Серед них особливу увагу слід приділити зерновим культур. Не слід забувати і потенціал тваринницької галузі тому потрібно постійно стежити за оптимальністю показнику щільність поголів’я тварин на 100 га угідь.

Для виконання поставлених цілей менеджменту ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району необхідно забезпечити виконання наступних стратегічних рішень:

- забезпечити виробничі процеси щодо нарощування та реалізації зернової продукції із прогнозуванням параметрів росту урожайності та наближенням якісних параметрів зернової продукції до якісних параметрів у країнах ЄС та США;
- ефективне застосування органічних і мінеральних добрив, а також хімічна меліорація ґрунтів у необхідних обсягах. З цією метою щорічно прогнозується внесення на 1 га ріллі мінеральних добрив у дозах від 100 до 120 кг у діючій речовині та забезпечити внесення органічних добрив відповідно до технологічної потреби.. З метою оздоровлення земель сільськогосподарського призначення передбачається щорічне вапнування кислих ґрунтів на площах не менше 200 гектарів;
- збільшити посіви високорентабельних культур на міжнародному ринку сої та сорго відповідно до міжнародних технологій виробництва;
- збільшити обсяги вирощування кормових культур для забезпеченн6я галузі тваринництва необхідними кормами, насамперед доцільно зосередити увагу на врощуванні багатолітніх трав та кукурудзи на силос, які найбільш широко викори ТОВ уються при годівлі молочного скотарства;
- впровадження сучасних енерго- і ресурсозберігаючі технології, із використанням широкозахватних, ґрунтообробних та посівних знарядь, а також агрегати для нульового обробітку ґрунту, що дасть змогу до 2025 року за цим методом обробити понад 60 відсотків ріллі та досягти економії паливно-мастильних матеріалів до 40 відсотків, що в значній мірі знизить

собівартість та підвищить конкурентоспроможність усіх видів сільськогосподарської продукції;

- у відповідності до розроблених Державної цільової програми та програм розвитку у рамках Ізяславського району забезпечити розвиток овочівництва, зокрема акцетувати увагу на вирощуванні екологічно-чистих технологій вирощування овочівництва закритого ґрунту;
- впровадження ефективної структури посівних площ, враховуючи кон'юнктуру сучасного ринку. Особливу увагу буде приділено розширенню посівних площ таких високорентабельних культур як озима пшениця, цукрові буряки, соя, соняшник, ячмінь пивоварний, кукурудза на зерно, овочі;
- підвищення родючості ґрунтів за рахунок широкого застосування сидеральних посівів на площі не менше 5 тис. га та використання соломи і пожнивних решток на площах понад 15 тис. гектарів. Це дасть змогу на 10-15 відсотків підвищити врожайність всіх сільськогосподарських культур та забезпечити приріст валової продукції рослинництва до 15 відсотків.

Виникає об'єктивна потреба змінити стратегію ведення тваринництва ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району з наданням першочергового значення розвитку тваринництва в індивідуальному секторі та збереженню чисельності поголів'я ВРХ м'ясних порід, а саме:

- створення сімейних ферм та підтримка особистих селянських господарств Ізяславського району з виробництва та переробки тваринницької продукції;
- зниження собівартості ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району та трудомісткості виробленої продукції шляхом запровадження прогресивних енерго- і ресурсозберігаючих технологій та оновлення матеріально-технічного оснащення;
- підвищенні якості та конкурентоспроможності виробленої молочної сировини ТОВ "ЗОРЯ" Ізяславського району шляхом запровадження безконтактного доїння та первинної обробки (охолодження);

Таблиця 3. 4

Стратегія забезпечення зростання економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району на 2024-2025 роки

	Пріоритетні завдання	Зміст заходу	Очікуваний результат
1.	Сприяння розвитку галузі землеробства	1. Підвищення родючості ґрунтів. за рахунок широкого застосування сидеральних посівів та відновлення робіт з хімічної меліорації (вапнування). 2. Раціональне використання ґрунтових ресурсів., 3. Забезпечення утримання вологи шляхом акумулювання води на внутрішньогосподарській меліоративній мережі 4. Оновлення машинно-тракторного парку 5. Впроваджуватися сучасні енерго- і ресурсозберігаючі технології та ефективної структури посівних площ	збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості основних видів продукції рослинництва збереження та відновлення родючості ґрунтів, створення сприятливого екологічного середовища, скорочення строків виконання польових робіт створення додаткових робочих місць підвищення рівна зайнятості, само зайнятості сільського населення підвищення рівня доходів збільшення надходжень до бюджету
2.	Підтримка розвитку галузі тваринництва, зокрема м’ясного та молочного скотарства	1. Запровадження прогресивних енерго- і ресурсозберігаючих технологій та оновлення матеріально-технічного оснащення. запровадження безконтактного доїння та первинної обробки (охолодження) молока. 2. Підвищення продуктивності та генетичної якості тварин, в т. ч. м’ясного напрямку продуктивності.	Збільшення обсягів виробництва продукції тваринництва Стабілізує тенденцію спаду поголів’я ВРХ, в т.ч., корів, та скорочення обсягів виробництва молока і м’яса Зниження собівартості та трудомісткості виробленої продукції Підвищенні якості та конкурентоспроможності виробленої молочної сировини Підвищення рівня доходів
3.	Розвиток інфраструктури аграрного ринку	1. Сприяння розвитку сільськогосподарської кооперації, створення мережі місцевих заготівельно-збутових постачальницьких об’єднань сільськогосподарських товаровиробників всіх форм господарювання на кооперативних засадах (заготівельно-збутових кооперативів) 2. Створення системи оптових ринків сільськогосподарської продукції	формування мережі збуту сільськогосподарської продукції на кооперативних засадах стабілізація цінової ситуації на продовольчому ринку; підвищення рівень доходів запровадження стандартів якості у виробництві розвиток контрактних відносини по кількісному та якісному замовленню на виробництво збільшення надходжень до бюджетів всіх рівнів

Продовження таблиці 3.4.

4.	Сприяння розвитку сільських територій та сільськогосподарського дорадництва	1. Розвиток сільського зеленого туризму. 2. Забезпечення дорадчого супроводу сільськогосподарського виробництва. 3. Проведення навчальних семінарів, надання консультативно-дорадчих послуг сільгосптоваровиробникам та сільському населенню . 4. Сприяння участі агропромислових підприємств у виставкових заходах на місцевому та державному рівнях	розвиток малого та середнього бізнесу на селі в галузі сільського господарства та несільськогосподарського підприємництва підвищення ефективності роботи підприємств галузей агропромислового виробництва в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку продукції сільського господарства та продовольства Впровадження нових інноваційних процесів Збільшення виробництва нових видів продовольчих товарів
5.	Сприяння забезпеченню кваліфікованими робітничими кадрами агроформувань області	1. Проведення профорієнтації у сільських школах 2. Підвищення кваліфікації та підготовка робітничих кадрів на базі Хмельницького обласного навчально-курсового комбінату, Плужненського аграрного ліцею	підвищення рівня зайнятості у сільській місцевості; забезпечення сільгосптоваровиробників кваліфікованими робітничими кадрами створення додаткових робочих місць

Згідно планів менеджменту ТОВ «ЗОРЯ» необхідно працювати над нарощуванням прибутковості виробничої діяльності. Згідно розроблених планів нами передбачено збільшення обсягів товарної продукції на 18%. Збільшення прибутковості відбудеться не лише за рахунок нарощування виробничих показників господарської виробничої діяльності, а й з урахуванням позитивної динаміки росту цін на агарану продукцію.

Таблиця 3.5

Обсяг фактичної та планової товарної продукції в ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Галузь, вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2025 р. (План)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	13211,6	81,9	14209,1	79,4	16859,0	80,0	19725,0
в т.ч. зерно	6376,0	39,5	6890,1	38,5	8079,8	38,3	9453,4
соняшник	1850,3	11,5	1958,1	10,9	2217,2	10,5	2594,1
цукрові буряки	4304,3	26,7	4295,2	24,0	5440,0	25,8	6364,8
інша продукція рослинництва	681,0	4,2	1065,7	6,0	1122,0	5,3	1312,7
Тваринництво всього	2917,8	18,1	3676,7	20,6	4221,8	20,0	4939,5
в т.ч. жива вага ВРХ	341,2	2,1	306,9	1,7	428,0	2,0	500,8
жива вага свиней	351,0	2,2	364,3	2,0	448,3	2,1	524,5
молоко	2225,6	13,8	3005,5	16,8	3345,5	15,9	3914,2
Всього по господарству	16129,4	100,0	17885,8	100,0	21080,8	100,0	24664,5

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Відповідно до сформованого стратегічного плану розвитку ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області, проведено оцінку ефективності менеджменту товариства (табл. 3. 6).

Таблиця 3.6

Планові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р. до 2025 р., (+,)
	факт	план		
Виручка від реалізації, тис. грн.	21081	24664,5	28857,5	7776,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15732	17934,4	20445,2	4713,3
Прибуток, тис. грн.	5348,9	6730,2	8412,3	3063,4
Рівень рентабельності, %	34	37,5	41,1	7,1

*Побудовано та розраховано на основі програми розвитку підприємства

Результати проведених розрахунків ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області свідчать, що від провадження стратегічних рішень щодо розвитку економічної стійкості виробничо-збутових процесів не зважаючи на значний при ріст собівартості товарної продукції на 4713,3 тис. грн., прибуток збільшиться на 3063,4 тис. грн., а рентабельність на 7,1 пункти.

Отже, базовим чинником забезпечення ефективності розроблення й втілення стратегій Стратегія забезпечення зростання економічної стійкості ТОВ “ЗОРЯ” Ізяславського району є узгодження інтересів суб’єктів господарювання – органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та представників бізнесових структур, сільськогосподарських підприємств. Керівництву ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області необхідно активізувати торговельно-економічну й інвестиційну співпрацю з європейськими країнами і розробити оптимізаційну стратегію збільшення обсягів торговельного обороту, що приведе до поліпшення макроекономічних показників країни, підвищення продуктивності праці й добробуту сільського населення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в статті підкреслюється важливість стратегічного менеджменту в сучасних умовах ведення бізнесу, акцентується його роль у формуванні довгострокових цілей організацій та розробці ефективних стратегій для їх досягнення. Особлива увага має бути приділена здатності організацій адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, використовуючи стратегічний аналіз для ідентифікації можливостей та загроз. Також доцільно не нехтувати значенням внутрішніх ресурсів та культури організації у реалізації стратегічних ініціатив.

Трансформаційні зміни є елементом суспільного розвитку, що впливає на діяльність сільськогосподарських підприємств. До основних сфер їх виникнення відносяться економічна, політична, соціальна, екологічна, технологічна та правова. Трансформації в умовах ринкового господарювання вирізняються ступенем впливу на виробничу діяльність та характеризуються інтенсивністю виникнення. За таких умов пріоритетного значення набуває потреба передбачення загроз і ризиків, їх наслідків та прогнозування з виробленням моделі управління виробничими процесами.

Однією з характерних трансформаційних змін галузі сільського господарства економіки України останніх років стала поява та розширення агрохолдингів. Поширеною залишається бачення саме в цьому процесі причин погіршення родючості ґрунтів, зокрема, через недотримання сівозмін; зменшення упродовж кількості середніх та малих сільськогосподарських підприємств та загальної кількості працівників в галузі.

Основними механізмами забезпечення економічної стійкості ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області є правовий, ресурсний та організаційний.

Основу правового механізму складають Закони України та підзаконні нормативно-правові акти, які розподіляються на ті, що регламентують

діяльність сільськогосподарських підприємств та ті, що створюють умови для їх ефективного господарювання.

За часи аграрної реформи сформовано правову базу для функціонування сільськогосподарських підприємств, однак збитковість, зокрема, галузі тваринництва вказує на потребу її унормування.

Складовими ресурсного механізму ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області є економічний (у тому числі фінансовий), кадровий та інформаційний.

Формування фінансової стійкості ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області виступає основою забезпечення економічної стійкості підприємства.

Більшість проблем у ході господарювання ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області виникають саме через неготовність спеціалістів, зокрема, керівників працювати в умовах динамічних змін бізнес середовища.

Відсутність інформаційного забезпечення гальмує не лише інвестиційні процеси, а й перешкоджає прогнозуванню перспектив, ризиків і загроз та моделюванню ефективної системи управління ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області.

У ході аналізу організаційного механізму економічної стійкості ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області виявлено, що з метою забезпечення економічно стійкого розвитку підприємства викори ТОВ ують різні методи оптимізації виробничого процесу від оптимізації площ посівів до диверсифікації виробництва.

Наголошено, що основними сферами диверсифікації ТОВ «ЗОРЯ» Ізяславського району Хмельницької області має бути розвиток обслуговуючої кооперації, оптимізація виробничої структури за умов розширення асортименту продукції, комерціалізація об’єктів інтелектуальної власності та розвиток агротуризму, який, окрім збереження етнографічної самобутності (шляхом відродження місцевої архітектури та промислів),

створення додаткових робочих місць, сприяє ефективності діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Агрохолдинги України. Tripoli.land. URL: https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy (дата звернення: 25.03.2024)

2. Ареф’єва О. В. і Городянська Д. М.Основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства в умовах його розвитку / І.В. Ангелко // Молодий вчений. 2015. № 2 (17). 893–897 с.

3. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.

4. Буряк Р. І. Сталий розвиток аграрних підприємств : методологія дослідження. Агроінком. 2013. №3. С.89–92. URL : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/chem_biol/Agroin/2013_1-3/13_13_18.pdf

5. Ареф’єва О. В., Городинська Д. М. Управління економічною стійкістю підприємств: монографія. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. 230 с.

6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

7. Дикань В. Л. Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури».2013. 272 с.

8. ДС редакція. Топ-25 інноваційних компаній України – DSnews.ua. «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniyukrainy-25102021-440469.

9. Дяченко В. Особливості механізму забезпечення сталого розвитку регіонів. Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал. 2019. № 1(55). С.90-93.

10. Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. А. Єрмакова // Молодий вчений. - 2017. - № 16. - С. 256-259. Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / Н. А. Дубініна // Вісник

Астраханського державного технічного університету. - 2010. - № 2. - С. 65-71.

11. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. /С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – № 4 (28). – С. 3–8.

12. Ільїна О. В. Інвестиційне забезпечення аграрних підприємств України. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. № 4 (71). С.201–206.

13. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_58.pdf

14. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №38. С. 107-113

15. Кухта П. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / П. В. Кухта. – К., 2008. 16 с

16. Лаглер К. Вплив територіальних кластерів на формування ефективної інвестиційної політикии [Електронний ресурс] / К. Лаглер // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 8. 48-51 с.

17. Лещук Г. В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів / Г. В. Лещук // Інтелект XXI. 2019. № 2. 100-105 с

18. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельноекономічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.

19. Марина А. С., Юр О. С. Інноваційні технології в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проблеми системного підходу в економіці. 2023. №2(91). С. 28– 34. URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-3

20. Махонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=24

21. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsiskladovi-stiykosti-problemy-ta

22. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. Наукові праці МАУП. №1. 2014. С. 183-189

23. Пастух К.В. Стратегічне управління. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. 60 с.

24. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

25. Розвиток сільських територій в умовах соціально-економічних трансформацій та людиноцентризму: теорія та практика [Текст] : монографія / Ткачук Вадим Анатолійович; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Компринт, 2017. 375 с.

26. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykhinvestytsij.html

27. Сисоліна, Н. П., К. В. Ксенич, and Б. С. Товстоган. Розвиток агробізнесу в Україні. Diss. РВЛ ЦНТУ, 2023. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/3facd70a-79aa-456c-8c0b727c0175dd5b/content

28. Смирнова Н.В. Технологія стратегічного управління активами підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. №6. С. 116-121

29. Сокол О. Г. Управління стійкістю аграрних підприємств як економічний процес. URL : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr

30. Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. // Миколаївський національний 110 університет імені В.О. Сухомлинського. - Випуск №6. -2015. Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf.

31. Статистичний збірник Україна в цифрах у 2019 році [Електронний ресурс] Офіц. Сайт Державної служби статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua.htm.

32. Стратегія сталого розвитку “Україна–2025”. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2020

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

34. Україна F. 50 головних експортерів України 2022 – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini02032023- 12098.

35. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Спів ТОВ аристом з атомної енергії і їхніми державами-членими, з іншої. URL : http://www.kmu.gov.ua

36. Черленяк І. Торгівля Україна – ЄС як індикатор якості європейської інтеграції України / І. Черленяк, В. Бондаренко, Ю. Симик // Геополітика України: історія і сучасність. - 2016. - Вип. 1. - С. 33-4

37. Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В Моделювання стратегічних карт розвитку організації. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/12345

38. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. Подільський науковий вісник. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

39. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.

40. Швед В., Даних Е. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. Молодий вчений. №2 (05). 2014. С. 60-63

41. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. Кримський економічний вісник. №5. 2013. С. 294-297

42. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». №49. 2023. С. 36-43 URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307- 8030/2023-49-6

43. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 4(43). 2023. С. 98- 104 URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123.pdf

44. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. Подільський науковий вісник. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/1_2023/Shlinchuk.pdf

45. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. К: КНЕУ. 1999. 384 с.

46. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

47. Featherstone A. M. The Farm Economy: Future Research and Education Priorities. Applied Economic Perspectives and Policy. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 136– 154. https://doi.org/10.1093/aepp/ppy001.

48. Yu J., Bouamra-Mechemache Z. Production standards, competition and vertical relationship. European Review of Agricultural Economics. 2016. Vol. 43. Is. 1. Pp. 79–111. https://doi.org/10.1093/erae/jbv004.

49. European Commission, official website. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/index_en

50. Zaitsev Y., Khaolin L. Modern directions of ensuring the competitiveness of agricultural products of Ukraine. Вісник Хмельницького національного університету : матеріали Науково-практичної конференції, Хмельницький. Хмельницький, 2020. P. 271–275.