МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М. ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу, 41-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

ТАРАН Владислав Васильович

Керівник: д.е.н., професор

ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….…….

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АГРАРНІЙ СФЕРІ……..

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М.ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ……..

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М.ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ……

ВИСНОВКИ……

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійних трансформацій, жорсткої конкуренції та ринкової невизначеності, зумовленої воєнним станом, планування підприємницької діяльності в аграрному секторі набуває особливого значення. Сільськогосподарські підприємства, зокрема дистрибуційні компанії, що обслуговують аграрну галузь, змушені працювати в умовах фінансової нестабільності, порушених логістичних ланцюгів, обмежених ресурсів і постійної непередбачуваності. У таких обставинах ефективне планування виступає ключовим інструментом адаптації, управління ризиками та забезпечення стабільності господарської діяльності.

ТОВ «Спектр-Агро» - один із провідних постачальників продукції та технологій для аграрного виробництва, що функціонує в динамічному бізнес-середовищі, де критично важливими є оперативне реагування на ринкові зміни, підтримка партнерських відносин із клієнтами та стратегічне мислення. Саме тому вдосконалення системи планування на підприємстві є не лише нагальною потребою, а й чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Актуальність обраної теми полягає в можливості комплексного дослідження процесів планування в умовах реального аграрного бізнесу, оцінки їх впливу на фінансові результати підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Отримані результати мають прикладне значення для підвищення ефективності управлінських процесів, поліпшення ресурсного забезпечення сільськогосподарських виробників і зміцнення стійкості аграрного сектору загалом.

Таким чином, планування в аграрній сфері постає не лише як управлінський інструмент, а й як необхідна умова стабільності та розвитку підприємств в умовах постійних економічних і логістичних викликів, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад, оцінка діючої системи та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення планування підприємницької діяльності в ТОВ «Спектр-Агро».

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність, принципи та класифікацію планування в системі управління підприємством аграрної сфери;

- дослідити структуру, ресурси та особливості діяльності ТОВ «Спектр-Агро»;

- проаналізувати фінансово-економічні результати підприємства з погляду ефективності планової діяльності;

- обґрунтувати напрями вдосконалення планування на основі сучасних підходів до управління підприємницькою діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес планування підприємницької діяльності в умовах функціонування аграрного підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до планування господарської діяльності в ТОВ «Спектр-Агро» та механізми їх удосконалення.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, індукція та дедукція, статистичний метод, графічний метод, монографічний підхід. Теоретичною базою слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань планування та управління підприємствами, аналітичні звіти, законодавчі акти, внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «Спектр-Агро».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності планування в ТОВ «Спектр-Агро», що сприятиме поліпшенню управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню стабільності підприємства в умовах ринкової турбулентності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Процес планування є ключовим компонентом системи управління підприємством, зокрема в аграрному секторі, де рівень ризиків і залежність від зовнішніх чинників є особливо високими. Планування забезпечує не лише прогнозування основних економічних показників господарської діяльності, але й узгодження стратегічних і тактичних орієнтирів розвитку підприємства, оптимальне використання ресурсного потенціалу та ефективну реалізацію поставлених завдань.

У сучасному науковому дискурсі планування трактується як процес формування цілей, визначення пріоритетних напрямів, вибору методів, інструментів і шляхів досягнення бажаного результату. Його сутнісна функція полягає у зниженні рівня невизначеності та забезпеченні стабільності функціонування аграрного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до розуміння планування, що відображає багатогранність цієї категорії. Представники як теоретичних шкіл, так і практики господарювання по-різному тлумачать зміст планування в управлінні підприємством. У більшості випадків планування асоціюється з ефективним управлінським інструментом, за допомогою якого визначаються цілі функціонування, розробляються організаційні заходи з підвищення результативності, а також вживаються запобіжні дії проти потенційних загроз. У цьому контексті планування виступає механізмом консолідації зусиль усіх суб’єктів підприємницької діяльності для досягнення узгодженого результату.

Як одна з основних функцій менеджменту, планування передбачає прийняття рішень як в короткостроковому, так і в довгостроковому горизонті,

з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов функціонування підприємства.

У таблиці 1.1 подано узагальнення наукових підходів до тлумачення сутності планування, що представлені в працях провідних учених.

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення сутності поняття «планування» в контексті управління підприємницькою діяльністю

Автор	Сутність поняття «планування»
Ф. Денісон	Планування — необхідна умова здійснення будь-якої діяльності, навіть у найкоротшій перспективі, на основі інформації
Р. Акофф	Планування — це процес проєктування бажаного майбутнього та визначення шляхів його досягнення.
М. Мескон	Планування включає визначення дій, ресурсів і альтернатив для досягнення цілей; передбачає їхній аналіз та оптимізацію.
Г. Мінцберг	Розглядає планування як синонім прийняття управлінських рішень і проєктного менеджменту.
І. Ансофф	Планування — процес стратегічного вибору: встановлення цілей, аналіз альтернатив, вибір найкращих рішень.
П. Друкер	Планування не просто орієнтоване на майбутнє, а є інструментом реагування на невизначеність шляхом дій у теперішньому
Д. Хан та Х. Хунгенберг	У вузькому значенні планування — це алгоритм дій, який включає формулювання проблеми, пошук оптимального рішення та його оцінку. У широкому — це системне формування майбутнього підприємства через розроблення та ухвалення планів, що відображають комплексну управлінську діяльність.

Узагальнюючи різноманітні підходи до трактування поняття «планування», можна стверджувати, що воно є складним управлінським процесом, який передбачає формулювання цілей розвитку підприємства, а також визначення оптимальних способів їх досягнення. Цей процес базується на реальному ресурсному потенціалі суб’єкта господарювання та на інформаційній оцінці можливих змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Планування охоплює не лише підготовку планових документів

на певний період, а й враховує потенційні ризики, можливості та загрози, що можуть вплинути на динаміку функціонування підприємства.

У контексті агропромислового комплексу планування набуває особливого значення. Воно виступає як системний та логічно обґрунтований процес формування і реалізації управлінських рішень, що має на меті забезпечити ефективне використання виробничих ресурсів, підвищити продуктивність аграрного виробництва, зміцнити конкурентоспроможність продукції на ринку, а також адаптувати підприємство до змін у ринковому, природно-кліматичному та нормативному середовищі. Планування в аграрному секторі є передумовою досягнення як поточних, так і стратегічних цілей сталого розвитку.

Ефективність планування діяльності підприємства, зокрема в аграрній сфері, значною мірою залежить від дотримання науково обґрунтованих підходів, активної участі управлінського персоналу та наявності сприятливих організаційних умов. Зокрема, процес планування має охоплювати:

– виявлення перспективних можливостей для розвитку підприємства, аналіз потенційних ризиків та обмежень, а також раннє визначення проблем, які можуть виникати в ході реалізації планів;

– прогнозування майбутнього стану підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників, обґрунтування стратегічних орієнтирів, постановка конкретних цілей і завдань на плановий період;

– розробку ефективних шляхів і механізмів досягнення поставлених цілей;

– розрахунок потреб у трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, визначення їхньої структури, обсягів і строків надходження;

– встановлення часових рамок реалізації запланованих заходів, а також організацію системи контролю за виконанням планів на всіх етапах управлінського циклу.

Успішність планування діяльності підприємства значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які формують методологічну

основу цього процесу. В економічній науці сформувалися різні підходи до визначення змісту принципів планування, зокрема завдяки дослідженням класиків управлінської думки — А. Файоля та Р. Акоффа. Окрім цього, важливу роль відіграють загальноекономічні принципи, що дозволяють зробити процес планування більш цілісним, науково обґрунтованим та адаптивним до умов сучасного ринку, особливо в аграрній сфері. У таблиці 1.2 систематизовано основні принципи планування з поясненням їх сутності.

Таблиця 1.2

Класифікація та зміст основних принципів планування діяльності підприємств

Принципи	Характеристика
Класичні принципи (за А. Файолем і Р. Акоффом)	
Необхідність	Планування є обов'язковим і невід'ємним елементом управлінської діяльності підприємства.
Єдність	Усі підрозділи підприємства мають діяти згідно з єдиним планом, спрямованим на досягнення спільної мети.
Безперервність	Планування має здійснюватися постійно, оновлюючись відповідно до змін у середовищі.
Гнучкість	Плани повинні легко адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов.
Точність	Планові показники повинні бути максимально конкретними, обґрунтованими та реалістичними.
Участь	До процесу планування мають бути залучені працівники всіх рівнів управління для підвищення ефективності.
Неперервність	Планування охоплює всі етапи життєвого циклу підприємства без перерв і розривів у часі.
Холізм	Планування має бути інтегрованим та охоплювати всі підсистеми підприємства з урахуванням взаємозв'язків.
Загальноекономічні принципи	
Первинність	Планування — початкова функція управління, яка визначає напрям діяльності підприємства.
Науковість	Процес планування має ґрунтуватися на наукових підходах, методах аналізу, економічному прогнозуванні.

Продовження таблиці 1.2

Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	Плани повинні формуватися відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства.
Достовірність	У процесі планування використовуються перевірені, об'єктивні дані.
Реальність	Цілі плану мають бути досяжними з урахуванням поточних умов і ресурсів підприємства.
Оптимальність	Вибір найкращих варіантів рішень з погляду співвідношення витрат і результатів.
Адаптивність	Здатність системи планування оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
Системність	Усі елементи плану повинні бути логічно пов’язані між собою та відповідати загальній структурі плану.
Комплексність	Планування має охоплювати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, фінанси, персонал, збут тощо.
Ефективність	Плани мають сприяти досягненню максимального результату при мінімальних затратах.

Застосування зазначених принципів у сукупності дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість і гнучкість планової діяльності підприємства. У випадку аграрних підприємств, де значну роль відіграють сезонність, природно-кліматичні умови та ринкова кон’юнктура, дотримання цих принципів є надзвичайно важливою умовою успішного функціонування та довгострокового розвитку.

При цьому, зважаючи на багатогранність категорії планування та його ключову роль у досягненні цілей аграрного підприємства, доцільно розглянути класифікацію планування за видами та рівнями. Планування в аграрній сфері здійснюється з урахуванням часових горизонтів, стратегічних орієнтирів та поточних потреб підприємства. Різні види планування охоплюють окремі аспекти управління й мають специфічні завдання, обсяг відповідальності та період реалізації. Узагальнені характеристики основних видів планування в аграрному секторі представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види та рівні планування в аграрних підприємствах

Вид планування	Часовий горизонт	Характеристика
Стратегічне планування	5 і більше років	Формується вищим керівництвом; орієнтоване на довгострокові цілі розвитку підприємства.
Тактичне планування	1–3 роки	Середньострокове планування, що деталізує реалізацію стратегічних орієнтирів.
Оперативне планування	До 1 року	Деталізація щоденної та щотижневої діяльності; зосереджене на поточних операціях.
Бізнес-планування	Залежить від проєкту	Фінансове й організаційне обґрунтування окремих ініціатив чи інвестиційних проєктів.
Кризове (антикризове)	За потребою	Реагування на надзвичайні ситуації з метою мінімізації негативних наслідків.

Таке розмежування видів планування дає змогу підприємству підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, своєчасно приймати управлінські рішення та ефективно реалізовувати як стратегічні, так і оперативні завдання. Особливу цінність у сучасних умовах має кризове планування, яке дозволяє зменшити вплив непередбачуваних чинників та зберегти стабільність функціонування підприємства.

Планування в аграрному підприємстві розглядається не лише як елемент управлінської діяльності, а як структурований процес, що передбачає поетапну реалізацію відповідних дій, згідно з поставленими завданнями, специфікою діяльності та загальними принципами планування (рис. 1.1).

Вихідною точкою планового процесу є визначення загальної мети, яка відображає стратегічні наміри підприємства та формує основу для подальшого вибору видів планування, методичних підходів, інструментів обґрунтування управлінських рішень і системи контролю за їх виконанням.



Рис. 1.1. Етапи процесу планування діяльності аграрного підприємства в системі управління

Наступним кроком є постановка та аналітичне осмислення проблемної ситуації. На цьому етапі здійснюється аналіз поточного стану підприємства, виявлення внутрішніх і зовнішніх викликів, а також формулюється бажаний стан, якого слід досягти в результаті впровадження планових заходів. Особливо актуальним це є для аграрної сфери, де змінність кліматичних, економічних і регуляторних факторів потребує гнучкого планового реагування.

Далі визначаються конкретні, деталізовані цілі на плановий період, які мають бути реалістичними, досяжними та узгодженими зі стратегічними орієнтирами підприємства. Дані цілі формулюються з урахуванням ресурсного забезпечення, виробничих можливостей та ринкової ситуації.

Одним з ключових етапів є пошук альтернативних шляхів досягнення запланованих результатів. Йдеться про розгляд кількох сценаріїв розвитку подій, оцінку переваг та ризиків кожного з них і формування комплексу практичних заходів, що забезпечать найефективніше досягнення цілей.

Важливою складовою процесу є прогнозування – п

ередбачення можливого розвитку ситуації як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Зокрема, в аграрному секторі прогнозування має враховувати сезонні цикли, агрокліматичні умови, коливання цін на ринку сільськогосподарської продукції, зміни законодавства та державну підтримку.

На етапі оцінювання здійснюються розрахунки щодо ефективності різних варіантів планів, застосовуються методи оптимізації для вибору найбільш доцільного підходу. Це дозволяє прийняти обґрунтоване управлінське рішення на основі порівняльного аналізу витрат, очікуваних результатів і можливих ризиків.

Після цього формується фінальне планове рішення – обирається оптимальна альтернатива, яка оформлюється у вигляді планових документів, що фіксують цілі, терміни, відповідальних виконавців, обсяги ресурсного забезпечення та інші важливі параметри.

Щоб забезпечити результативність реалізації запланованих заходів, необхідно спроєктувати практичну частину впровадження. Це включає встановлення часових меж, організацію логістичних і виробничих процесів, а також розробку графіків виконання робіт відповідно до специфіки аграрного циклу.

Завершальним етапом є моніторинг і контроль реалізації планів. На цьому етапі здійснюється порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, виявляються відхилення, їх причини, і за потреби впроваджуються коригувальні дії для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах змінного середовища.

У процесі планування господарської діяльності аграрних підприємств часто виникають певні труднощі та обмеження, зумовлені як зовнішніми факторами, так і внутрішніми управлінськими недоліками. Такі ускладнення можуть проявлятися у різних формах: від несвоєчасного виникнення подій, що випереджають планові строки, до небажання персоналу дотримуватися рішень, які не були узгоджені на етапі формування планів.

Серед типових ситуацій, у яких виникають проблеми планування, можна виокремити наступні:

– неузгодженість планових рішень з реальними темпами змін у зовнішньому середовищі, коли фактичний розвиток подій порушує логіку або графік запланованих дій;

– надмірна зарегламентованість процесу планування, яка обмежує гнучкість, інноваційність і ініціативність менеджменту;

– поява непередбачених обставин під час реалізації планових заходів, зокрема внаслідок погодних аномалій, ринкових шоків чи регуляторних змін;

– формальна участь управлінського персоналу в розробленні планів, що призводить до недостатньої зацікавленості у їх реалізації;

– перенавантаження оперативною діяльністю, яке відволікає увагу керівників від стратегічних цілей та контролю за реалізацією запланованих заходів.

Обмеження ефективності планування часто пов’язані з трьома ключовими чинниками:

1. Невизначеність зовнішнього середовища, особливо актуальна для аграрного сектору, де велика залежність від кліматичних умов, цінової кон’юнктури та державної аграрної політики створює високий рівень ризику та ускладнює точність прогнозування.

2. Фінансові та організаційні витрати, пов’язані із забезпеченням процесу планування — зокрема на дослідження, підготовку фахівців, розробку альтернатив і варіантів дій. Надмірна

економія на цих процесах може обмежити глибину аналізу та якість ухвалених рішень.

3. Масштаб підприємства: великі аграрні компанії, як правило, мають доступ до кваліфікованого персоналу, сучасних аналітичних інструментів і прогнозних моделей, що дозволяє їм більш ефективно здійснювати стратегічне планування. Для малих і середніх підприємств ці можливості суттєво обмежені через ресурсні, кадрові та часові бар’єри.

Причини неефективності внутрішнього планування можна умовно поділити на дві групи. Перша – об'єктивна, пов’язана з ігноруванням обмежень самого процесу планування, його залежності від змінного середовища та складності передбачення майбутніх подій. Друга – суб’єктивна, що включає помилки управлінців: надмірний акцент на короткострокових результатах, відсутність стратегічного бачення, невміння делегувати або організовувати ефективну командну роботу. Часто оперативні завдання витісняють планові пріоритети, що негативно позначається на довгостроковій стабільності.

Незважаючи на існуючі труднощі, планування залишається ключовим інструментом управління, який дозволяє не лише структурувати діяльність підприємства, але й забезпечити координацію між його окремими підрозділами. Планування сприяє поділу комплексних господарських процесів на окремі завдання, що полегшує їх реалізацію, моніторинг і контроль.

Крім того, завдяки плануванню аграрне підприємство здатне ідентифікувати можливі ризики ще до їхнього фактичного прояву, розробити превентивні заходи або сценарії реагування на кризові ситуації. Це значно підвищує адаптивність підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи його сталий розвиток.

Таким чином, планування є фундаментальною складовою системи управління аграрним підприємством, що забезпечує цілеспрямованість,

послідовність і ефективність господарської діяльності в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Успішне планування дозволяє підприємству не лише визначати стратегічні та оперативні орієнтири, а й адаптуватися до змін ринку, кліматичних умов та регуляторної політики. Теоретичне обґрунтування планування включає розуміння його сутності, принципів, видів і етапів, що формують єдину логіку управлінських дій. Водночас ефективність планування обмежується рядом внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є невизначеність середовища, ресурсні обмеження та організаційні труднощі. Подолання цих бар'єрів можливе за умови комплексного підходу, активної участі управлінського персоналу, раціонального розподілу ресурсів та впровадження сучасних методів планування. Отже, планування в аграрній сфері є не лише інструментом управління, а й передумовою досягнення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М. ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Спектр-Агро» (ТОВ «Спектр-Агро») розпочала свою діяльність з листопада 2009 році, місце реєстрації м. Обухів Київської області. Товариство з іноземними інвестиціями, засноване компанією ОСКАР АГРО ЛІМІТЕД, Сполучене королівство Великобританія. Іноземна частка в статутному капіталі ТОВ «Спектр-Агро» становить 100%.

Основний напрям діяльності ТОВ «Спектр Агро» це «Оптова торгівля хімічними продуктами» для сільськогосподарського виробництва. Крім того видами економічної діяльності товариства є торгівля насіннєвим матеріалом зернових та технічних культур, оптова торгівля товарними зерновими, технічними культурами, продукцією тваринного походження, надання різних видів послуг в сільськогосподарському виробництві та інше.

Сфери діяльності ТОВ «Спектр-Агро», це дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, макро- та мікро- мінеральних добрив, сільськогосподарської техніки від провідних українських та зарубіжних виробників (HARDI, Kockerling, Deutz-Fahr, Dieci, SOLA, FALC, MADARA, QUVOGNNE, SIPTEC).

Український аграрно-промисловий комплекс є важливою ланкою в економіці країни, вирішальною мірою якого є забезпечення продовольчої безпеки держави, визначення суспільного та соціально-економічного розвитку сільських територій. Аграрний сектор України, це родючі ґрунти, сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, виробничо-господарські потужності та трудові ресурси для інтенсивного ведення сільськогосподарського виробництва.

Агросектор України, до початку повномасштабної війни рф проти нашої країни, посідав перші позиції у світі серед експортерів сільськогосподарської продукції. Частка експортованої української пшениці становила 10%, ячменю – 15%, соняшникової олії – 47%. Такий експортний потенціал українського агросектору робив Україну важливим гравцем на міжнародному аграрному ринку по забезпеченню продовольчої безпеки багатьох країн світу.

За підсумками сезону 2023/2024 року було експортовано понад 50 млн тонн українського зерна, що на понад 3% більше експортної реалізації за 2022/2023 період.

Незважаючи на всі труднощі які приходиться долати українським сільськогосподарським товаровиробникам, Україна продовжує виконувати свої міжнародні зобов'язання. Успішним прикладом є участь в гуманітарній продовольчій програмі Grain from Ukraine (зерно з України), завдяки якій було забезпечено продовольством понад 10 мільйонів людей у найбідніших країнах Африки, Азії.

Тимчасове втрачання, внаслідок воєнних дій, орних земель (майже 20%), дефіциту робочої сили спонукає український аграрний сектор за рахунок використання сучасних агротехнологій, автоматизації процесів, залучення технологій точного землеробства забезпечувати стале функціонування галузі із прагненнями нарощування виробництва сільськогосподарської продукції.

Саме діяльність ТОВ «Спектр-Агро» направлена на реагування потреб та побажань сільськогосподарських товаровиробників у питаннях реалізації ними ефективних передових технологій вирощування сільськогосподарських культур, забезпеченні найсучаснішими високоякісними матеріальними ресурсами для виробництва, а саме: насіннєвим матеріалом, засобами захисту рослин, мінеральними добривами, сільськогосподарською технікою та обладнанням. Використання якісних посадкових матеріалів, засобів захисту рослин, добрив, високопродуктивних сільськогосподарських машин та

агрегатів – це не просто вимога часу, це необхідність при вирощуванні якісної, високоврожайної сільськогосподарської продукції, а отже досягнення забезпеченості її конкурентоспроможності на аграрному ринку.

ТОВ «Спектр-Агро», це компанія, яка надає високоякісний сервіс та консультації щодо впровадження інноваційних технологій, організація поставок широкого спектру товарів для ведення сільськогосподарського виробництва за передовими європейськими стандартами. Компанія Спектр-Агро, це згуртована команда висококваліфікованих професіоналів працюючих на зростання та розвиток агробізнесу країни. ТОВ «Спектр-Агро» покриває своїми послугами всю територію України, за рахунок 19 регіональним представництвам, в яких працює 170 менеджерів з продажу і які володіють потребами своїх клієнтів та взмозі задовольнити їх запити на більше як 3500 найменувань продукції . Клієнтська база компанії складає понад 5500 клієнтів. ТОВ «Спектр-Агро» співпрацює напряму із 45 постачальниками продукції в широкому асортименті.

Компанія ТОВ «Спектр-Агро» здійснює дистрибуцію продукції у таких напрямках:

- Засоби захисту рослин, включаючи протруйники, гербіциди, інсектициди, фунгіциди, акарициди, регулятори росту, родентициди, представлені широким спектром продукції як українських, так і міжнародних виробників. Серед них: Bayer, BASF, Syngenta, Самміт-Агро Юкрейн, Adama Україна, UPL Україна, DuPont Україна, Nufarm Україна, Нертус, Хеміше Гутер, Штефес, FMC Україна, Альфа Смарт Агро, ТерраВіта Україна, Центр аграрних технологій, Agro Life Science Corporation, Shandong Rainbow Agrosciences Co. Ltd, БЕЛХІМ КРОП ПРОТЕКТШЕН Н.В., Sharda Cropchem Ltd.

- Насіння сільськогосподарських культур – ріпак, кукурудза, соняшник, цукровий буряк, сорго, жито, пшениця, ячмінь, соя, горох та інші культури від провідних світових селекційних компаній: KWS, Syngenta, НПЦ,

Monsanto, GMAX, Lidea, ЗААТБАУ ПРОБСТДОРФЕР УКРАЇНА, Limagrain, Maïsadour Seeds (MacCідс), Nuseed, BASF та інші.

- Сільськогосподарська техніка, включаючи трактори, комбайни, обприскувачі, телескопічні навантажувачі, сівалки точного висіву, посівні комплекси, культиватори, дискові борони, розкидачі мінеральних добрив, глибокорозпушувачі, мульчувачі, ротаційні борони, генератори, навігаційні системи та запчастини до всього обладнання. Поставка здійснюється від таких відомих брендів, як: Deutz-Fahr, Hardi, Dieci, Köckerling, Sola, Falc, Madara, JLT Power.

- Мінеральні та мікродобрива як вітчизняного, так і іноземного виробництва. Серед постачальників: UniferIX, ТЕРРАТАРСА Україна, Timac Agro Україна, Dymsa, FMC Agro Limited, агрохімічна компанія Гросдорф, Наш Ковчег, УТК Хімальянс, Хім-Трейд, а також продукти під власними торговими марками – Спектрум і Максплант.

- Точне землеробство, яке реалізується за наступною схемою: проводиться аналіз ґрунтів, формуються карти і надаються рекомендації для проблемних ділянок, створюються карти для диференційованого внесення добрив. Це дозволяє аграріям оптимізувати витрати, зменшити використання добрив і підвищити врожайність.

ТОВ «Спектр-Агро» за п'ятнадцять років на аграрному ринку з надання дистрибуцій зарекомендувала себе надійним партнером як для своїх клієнтів аграріїв, так і для компаній-постачальників продуктів, товарів та послуг.

Місія компанії Спектр-Агро полягає в наданні можливостей клієнтам будувати та розвивати ефективний аграрний бізнес, в повній мірі використовувати наявний потенціал родючості ґрунтів, збільшувати врожайності сільськогосподарських культур за рахунок використання сучасних технологій, зменшувати шкідливий вплив на навколишнє середовище, отримувати продукцію, яка відповідає стандартам світової якості, прискорювати таким чином зростання і розвиток сільськогосподарського виробництва в Україні і збільшувати долю

високоякісних українських сільськогосподарських продуктів на світовому ринку.

ТОВ «Спектр-Агро» здебільшого здійснює оптові поставки, хоча серед клієнтів є ті, які купують для власного виробництва невеликі об'єми продукції, найменша тарна продажна одиниця продукції – мішок. Серед клієнтів компанії є і невеликі агроформування. Загальна кількість контрагентів щороку зростає:

Таблиця 2.1

Динаміка клієнтської бази ТОВ «Спектр-Агро»

Рік	2015	2020	2022	2023	2024
Кількість контрагентів	3015	4796	5302	5435	5514

Для досягнення поставлених цілей ТОВ «Спектр-Агро» оперативно враховує потреби та побажання аграріїв, беручи активну участь у створенні сучасних і ефективних технологій вирощування сільськогосподарських культур, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Співпрацюючи з постачальниками та виробниками, компанія впроваджує інноваційні рішення, спрямовані на вдосконалення аграрного бізнесу та управління агротехнологічними процесами в господарствах.

Залучення до таких ініціатив дозволяє компанії ефективно вирізнятися на ринку, а її спеціалісти застосовують здобуті знання та інструменти для підвищення конкурентних переваг клієнтів, збереження довгострокових партнерських відносин із постійними клієнтами, а також для залучення нових.

Управління діяльністю компанії здійснюється через такі органи: Загальні збори учасників, Дирекція та Ревізійна комісія. Найвищим керівним органом є Загальні збори учасників, до складу яких входять усі учасники або їхні уповноважені представники. Засідання скликаються у разі потреби. Під час зборів обирається Голова, який призначає Секретаря та ініціює проведення наступних зборів. Позачергові

збори можуть бути скликані за ініціативою Голови зборів, а також за запитом учасника, який має щонайменше 10% голосів, або за пропозицією виконавчого органу чи ревізійної комісії.

Організаційна структура ТОВ «Спектр-Агро» включає:

Адміністративна частина. Виконавчий орган компанії представлений Дирекцією, до складу якої входять Генеральний директор та Фінансовий директор. Дирекція відповідає за управління поточними процесами підприємства у межах своїх компетенцій, підзвітна Загальним зборам учасників і несе перед ними відповідальність за реалізацію покладених функцій та завдань. Генеральний директор очолює виконавчий орган і координує його діяльність.

Основні департаменти компанії включають: по роботі з ключовими клієнтами; мінеральних добрив; мікродобрив; засобів захисту рослин; насіння; науково-технологічного супроводу та агроконсалтингу; логістики та торгівлі сільгосппродукцією; товарів для населення; маркетингу; бухгалтерського обліку і звітності; фінансово-економічного забезпечення; інформаційних технологій; юридичного та кадрового забезпечення; техніки, технічного сервісу та запасних частин; Сервісний центр «Центральний»; адміністративно-господарська служба.

Регіональна мережа представництв ТОВ «Спектр-Агро» охоплює 20 областей. Кожне представництво укомплектоване наступними фахівцями: керівник, логіст, адміністратор обліку та адміністрування, менеджер із продажу. Також передбачені посади комірників, вантажників, прибиральниць та охоронників. Станом на 31 грудня 2024 року загальна чисельність персоналу ТОВ «Спектр-Агро» становить 437 осіб.

ТОВ «Спектр-Агро» функціонує як повністю самодостатня організаційна структура, маючи у штаті бухгалтерів, які забезпечують ведення обліку та підготовку фінансової звітності, а також власні юридичний та ІТ-департаменти, що забезпечують оперативну підтримку бізнес-процесів.

На основі офіційної фінансової звітності, розміщеної на сайті ТОВ «Спектр-Агро», здійснено аналіз ключових економічних показників. Динаміка фінансово - майнового стану ТОВ «Спектр-Агро» наведено в таблицях 2.1 та 2.2

Таблиця 2.1

Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки (тис грн)

АКТИВИ	2022рік	2023 рік	2024 рік	+,- 2024р. до 2022р.	% 2024 р до 2022р.
I Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2098	1606	1848	-250	88,1
Незавершені капітальні інвестиції	1491	1637	7171	5680	481,0
Основні засоби	157517	181163	196929	39412	125,0
первісна вартість	223420	263117	298549	75129	133,6
знос	65903	81954	101620	35717	154,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	874	1808	1979	1105	226,4
Відстрочені податкові активи	13372	32456	28768	15396	215,1
Усього	175352	218670	236695	61343	135,0
II Оборотні активи					
Запаси	1311426	1755265	1575477	264051	120,1
- виробничі запаси	787	6381	11142	10355	1415,8
- товари	1310639	1748884	1564335	253696	119,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	381582	757319	670091	288509	175,6
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, бюджетом	176471	206667	488453	311982	276,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	125970	109017	93340	-32630	74,1
Гроші та їх еквіваленти	58424	30747	12392	-46032	21,2
Інші оборотні активи	1050	1654	634	-416	60,4
Усього	2055375	2873056	2841694	786319	138,3
Баланс	2230727	3091726	3078389	847662	138,0

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчать, що вартість основних засобів ТОВ «Спектр-Агро» протягом трьох досліджуваних років демонструє темп росту і у 2024 році сума основних засобів порівняно із 2022 роком була збільшена на 25%, в грошовому виразі 39,4 млн грн. Це говорить про те, що кошти не вибувають внаслідок продажу чи зносу, а підприємство постіно оновлює свою основну матеріальну базу. В загальному по товариству відзначається збільшення накопичень оборотних активів. Запаси товарів зросли на 19,4%, дебіторська заборгованість за товари, послуги збільшилась на 75,6%, за видані аванси та по розрахунку з бюджетом ріст склав на 2,7 рази. Дані показники засвідчують фінансову стійкість компанії «Спект-Агро», так як вона спроможна формувати запас продукції, товарів та надавати їх своїм клієнтам в кредит на умовах розстрочених платежів, авансових розрахунків.

Фінансове забезпечення відіграє ключову роль у господарській діяльності будь-якого підприємства. Одним із головних індикаторів фінансового стану є зміни у власному капіталі. Власний капітал виступає критично важливим показником фінансової стійкості компанії, адже виконує низку функцій: забезпечує кредитоспроможність, підтримує довгострокове фінансування, демонструє рівень самостійності підприємства та його здатність протистояти фінансовим ризикам.

Власний капітал ТОВ «Спектр-Агро» в 2024 році в порівнянні з 2022 р. скоротився на 27319 тис .грн. або 8,8 %. Відповідні зміни спровоковані управлінням нерозподіленим прибутком. Позитивною ознакою є зменшення кредиторської заборгованості за товари і послуги компанії в 2024 році порівняно із зобов’язаннями 2023 року, обсяг кредитів скоротився на 231478 тис. грн. або 22,6%. Проте дана кредиторська заборгованість за звітний 2024 рік порівняно із показником 2022 року залишається ще на 60,2% більшою. Поточні зобов’язання та розрахунки із бюджетом у 2024 році скоротились у порівняні із 2022 роком відповідно на 53,6%, або на 53253 тис. грн та на 40,1%, що в грошовому виразі складає 25446 тис. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка показників зобов’язань та забезпеченості ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки (тис грн)

ПАСИВИ	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+,- 2024р. до 2022р.	% 2024 р до 2022р.
I Власний капітал					
Статутний капітал	99335	99335	99335	0	100,0
Капітал у дооцінках	50	2		-50	0,0
Нерозподілений прибуток	210402	267934	183133	-27269	87,0
Усього	309787	367271	282468	-27319	91,2
II Довгострокові зобов’язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов’язання	2844	2689	5745	2901	202,0
Усього за розділом II	2844	2689	5745	2901	202,0
III Поточні зобов’язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	199000	293000	399000	200000	200,5
довгострокові зобов'язання	214	1183	431	217	201,4
за товари, роботи, послуги	494447	1023669	792191	297744	160,2
розрахунки із бюджетом	63446	11740	38000	-25446	59,9
Поточна кредиторська заборгованість	494580	578842	859499	364919	173,8
Поточні забезпечення	99274	89742	46022	-53252	46,4
Інші поточні зобов’язання	567135	723590	655033	87898	115,5
Усього	1918096	2721766	2790176	872080	145,5
Баланс	2230727	3091726	3078389	847662	138,0

ТОВ «Спектр-Агро» працює на ринку вже більше п’ятнадцяти років. За весь період діяльності підприємство розвивається та прагне підвищувати обсяги реалізації, перетворюючись в конкурентоздатну організацію на українському ринку з продажу аграрної продукції високої якості орієнтованої на вимоги клієнтів.

Аналізуючи показники 2022-2024 років результатів економічної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» слід зазначити, що обсяг доходу від реалізації

продукції, товарів та наданих послуг підприємством у 2024 році проти показника 2022 року зріс на 15,9%, в грошовому виразі + 994153 тис грн (таблиця 2.3). При цьому також відзначається ріст собівартості реалізованої продукції на 21,4%, що в загальному відзначилось на скороченні отриманого валового прибутку від реалізаційної діяльності на – 15,1% (-142940 тис грн). Однією із основних причин збільшення собівартості реалізованої продукції є ріст логістичних витрат з доставки продукції, а також збільшення накладних витрат у зв'язку із втратою певної частини товару, яка зберігалась на території де наразі ведуться воєнні дії з агресором рф.

Таблиця 2.3

Динаміка результатів економічної діяльності від реалізації агро-товарів, надання послуг ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки

Показники	одиниці виміру	Роки			відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	+,-	%
Чистий прибуток від реалізації	тис грн	6262625	6128474	7256778	994153	115,9
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	5316030	5257095	6453123	1137093	121,4
Валовий прибуток	тис грн	946595	871379	803655	-142940	84,9
Рентабельність продажі	%	17,8	16,6	12,5	-5,3	69,9
Чистий фінансовий результат	тис грн	209902	256559	171756	-38146	81,8
Рентабельність від загальної діяльності	%	3,4	4,2	2,4	-1,0	70,6

Рівень рентабельності реалізованої продукції у 2024 році скоротився на 5,3 в.п. порівняно із 2022 роком, рівень рентабельності від загальної діяльності скоротився на 1 в.п.

Аналіз поточних (оперативних) витрат представлено в таблиці 2.4, а їх структура візуалізована на рисунку 2.1.

Таблиця 2.4

Аналіз елементів операційних витрат по здійсненню адміністративної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки, (тис грн)

	Роки			відхилення 2024/2022	
Показники	2022	2023	2024	+,-	%
Матеріальні затрати	66306	48249	41693	-24613	62,9
Витрати на оплату праці	305581	281544	270950	-34631	88,7
Відрахування на соціальні заходи	37862	38048	41878	4016	110,6
Амортизація	25852	28299	29493	3641	114,1
Інші оперативні витати	169855	165547	188407	18552	110,9
Разом	605456	561687	572421	-33035	94,5

Малі показники рентабельності ТОВ «Спектр-Агро» та динаміка скорочення рівнів рентабельності за період 2022-20224 років вказують на проблеми підприємства у фінансовій діяльності. Намагаючись зберегти клієнтів, ТОВ «Спектр-Агро» реалізовує товари із відстрочкою терміну платежів чим збільшує обсяги дебіторської заборгованості контрагентів, на що зверталась увага при аналізі активів підприємства (таб.2.1). З метою мінімізувати загальногосподарські витрати та не допустити збитковості діяльності в ТОВ «Спектр- Агро» протягом 2023-2024 років скорочують витрати на матеріальні затрати адміністративного корпусу підприємства та витрати на оплату праці найманих працівників. Матеріальні витрати у 2024 році проти 2022 року скорочено на 37,1%, рівень оплати праці на 11,3% (при цьому середньомісячний розмір заробітної плати одного працюючого залишається досить високим 42 тис грн).

В структурі оперативних витрат управління ТОВ «Спектр-Агро» за 2024 рік (рис.2.1), найбільшу частку – 48% займали витрати на оплату праці працівників підприємства, середньорічна чисельність яких складала 437 осіб. Другі за кількісним показником витрат, це 33% становили витрати на оперативну діяльність, до складу яких включалися витрати на оплату оренди приміщень, комунальні платежі, витрати на рекламу, ліцензії, тощо

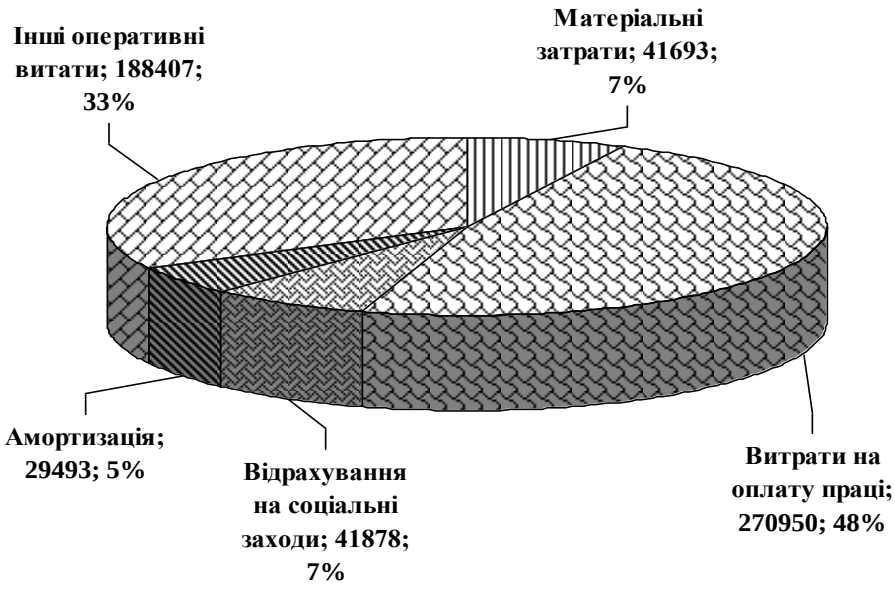


Рис. 2.1 Структура управлінських витрат ТОВ «Спектр-Агро» 2024 року, (тис грн)

Аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Спектр-Агро» дає змогу зробити такі висновки: упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало прибуткову діяльність, збільшило обсяг як основних, так і оборотних засобів, а також зміцнило власний капітал. Водночас спостерігалося зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей, а рівень рентабельності знизився, що вказує на певну неефективність у використанні активів та здійсненні операційної діяльності. Варто підкреслити, що навіть за умов економічної нестабільності компанія виявила здатність адаптуватися до нових викликів.

Оцінка оборотних активів та джерел їх фінансування дозволяє визначити рівень готовності підприємства до оперативного реагування на зовнішні зміни, а також його спроможність забезпечувати стабільність функціонування в умовах підвищеної турбулентності. Для глибшого розуміння причин досягнутого рівня результатів і виявлення впливових чинників буде проведено аналіз стану та ефективності використання оборотних активів підприємства.

Першим етапом дослідження є аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Спектр-Агро».

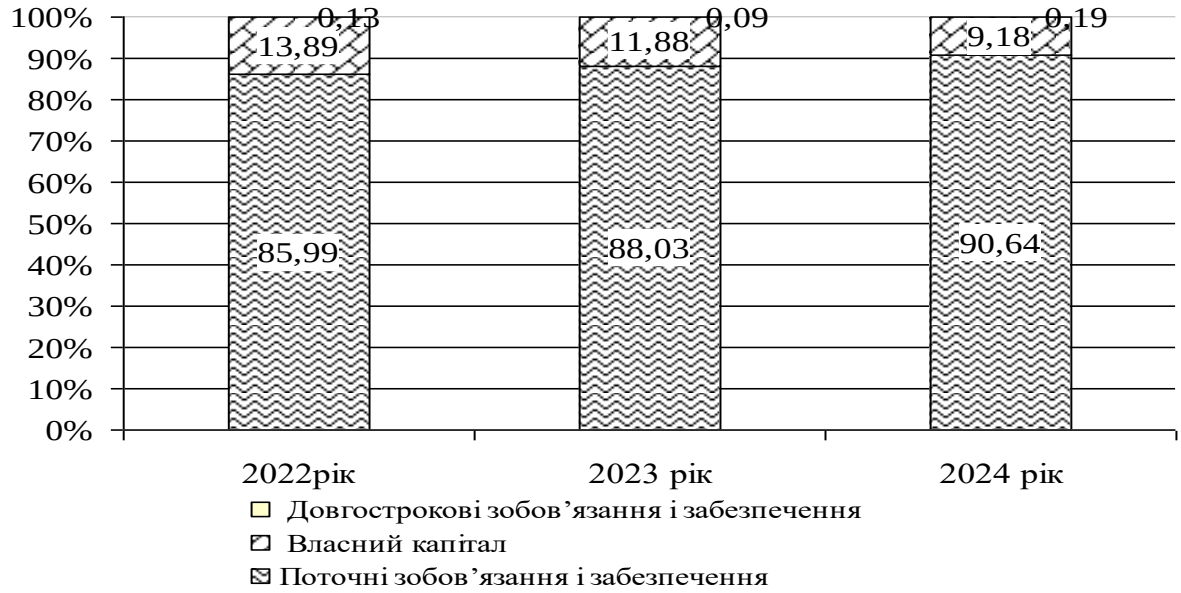


Рис. 2.2 Структура пасивів ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки (%)

В структурі пасивів балансу ТОВ «Спектр-Агро» найбільшу частку займали поточні зобов'язання з часткою 90,64 % у 2024 р., за досліджуваний період їх питома вага щорічно збільшувалась (рис. 2.2). Довгострокові зобов'язання становили у 2024 р. 0,19%, а власний капітал з 2022 року до 2024 року знизився і в балансі пасивів склав 9,18%, що є досить низьким показником.

Подібний склад пасивів свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів компанії для розвитку, а також про значну залежність від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує рівень фінансових ризиків. Крім того, переважання короткострокових зобов'язань у загальній структурі є негативним фактором, оскільки це створює додатковий тиск на ліквідність підприємства. У разі несприятливих економічних обставин або зменшення доходів це може спричинити труднощі з виконанням фінансових зобов'язань.

Власний капітал ТОВ «Спектр-Агро» переважно формується за рахунок нерозподіленого прибутку, частка якого у 2024 році становила 64,8%, тоді як статутний капітал – 35,2%. Протягом досліджуваного періоду власний капітал

у 2023 році зріс на 57484 тис. грн порівняно з 2022 роком, але у 2024 році знизився на 84803 тис. грн (табл. 2.2).

Щодо структури поточної кредиторської заборгованості, найбільшу частку у 2023 та 2024 роках займала заборгованість за товари. У 2023 році її обсяг зріс удвічі (+529222 тис. грн) у порівнянні з 2022 роком. Хоча у 2024 році ця заборгованість зменшилася на 231478 тис. грн (на 22,6%), вона все ще залишалася значною складовою поточних зобов'язань. Керівництву компанії слід пильно контролювати рівень кредиторської заборгованості, оптимізувати відносини з контрагентами та створювати резерви для своєчасних розрахунків. Надмірна концентрація зобов'язань перед постачальниками може спричинити додаткові фінансові ризики, особливо в умовах нестабільності, зокрема воєнної.

Значне збільшення заборгованостей перед контрагентами негативно впливає на основні фінансові показники стабільності, зокрема спричиняє зниження ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності через посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Також накопичення кредиторської заборгованості підвищує ризики касових розривів, затримок у операційному циклі та погіршення взаємин з партнерами, що може призвести до штрафних санкцій. Тому для підтримки належного рівня економічної стійкості підприємству необхідно уважно контролювати обсяги кредиторської заборгованості, ефективно управляти грошовими потоками та дотримуватися обережної кредитної політики у взаємодії з постачальниками.

Наступним етапом є оцінка відповідності ТОВ «Спектр-Агро» принципу «золотого правила фінансування», яке полягає у збалансованому співвідношенні активів та пасивів: довгострокові (необоротні) активи мають фінансуватися за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, а короткострокові (оборотні) — за рахунок поточних зобов'язань. Виконання цього правила забезпечує стабільну ліквідність і платоспроможність

підприємства, тоді як його порушення свідчить про потенційні проблеми з фінансовою стійкістю. Результати розрахунків наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка дотримання ТОВ «Спектр-Агро» золотого правила фінансування

Показники	роки			Оцінка дотримання
	2022	2023	2024	
Перший критерій: Довгострокові активи/Довгострокові пасиви ≤ 1				
Довгострокові активи, тис. грн	175352	218680	236695	дотримано
Довгострокові пасиви тис. грн	312631	369960	288215	
Співвідношення активів і пасивів	0,56	0,59	0,82	
Другий критерій: Короткострокові активи/Короткострокові пасиви ≥1				
Короткострокові активи, тис. грн	2055375	2873056	2841694	дотримано
Короткострокові пасиви, тис. грн	1918086	2721766	2790176	
Співвідношення активів і пасивів	1,07	1,06	1,03	

За наявними даними можемо зробити висновок, що впродовж досліджуваного періоду підприємство дотримується критеріїв «золотого правила» фінансування. Виконання цих умов свідчить про платоспроможність ТОВ «Спектр-Агро».

Також доцільно провести оцінку відповідності компанії «золотому правилу балансу». Це правило спрямоване на забезпечення збігу строків мобілізації та використання фінансових ресурсів шляхом дотримання певних пропорцій між активами та пасивами підприємства. Зокрема, це означає, що потреба в капіталі для фінансування необоротних активів має покриватися власним капіталом та довгостроковими позиками. Крім того, довгострокові капіталовкладення повинні фінансуватися за рахунок ресурсів, залучених на тривалий термін, тобто довгострокові пасиви використовуються не лише для необоротних активів, але й для фінансування довгострокових оборотних активів, таких як оборотні кошти, вкладені у стратегічні запаси сировини, а також у неліквідні товари.

Наступним кроком буде аналіз структури та динаміки оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та динаміки оборотних активів ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 роки, (тис грн)

Показники	2022 рік	Частка в структурі	2023 рік	Частка в структурі	2024 рік	Частка в структурі
Запаси	1311426	63,80	1755265	61,09	1575477	55,44
Дебіторська заборгованість	684475	33,30	1085390	37,78	1253191	44,10
Грошові кошти	58424	2,84	30747	1,07	12392	0,44
інші оборотні активи	1050	0,05	1654	0,06	634	0,02
Разом	2055375	100,00	2873056	100,00	2841694	100,00

Загальна вартість оборотних активів ТОВ «Спектр-Агро» у 2024 році зросла на 786319 тис. грн, що становить збільшення на 38,3% у порівнянні з 2022 роком.

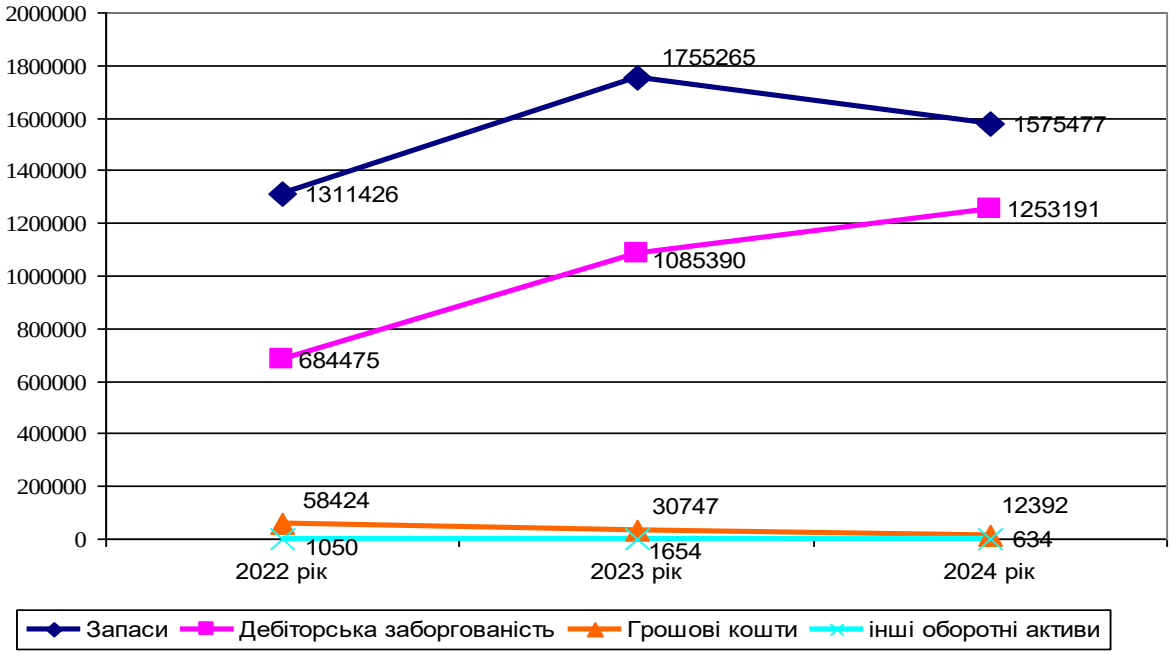


Рис. 2.3 Динаміка зміни вартості оборотних активів ТОВ «Спектр-Агро» за 2022-2024 років, (тис. грн).

Слід зазначити, що зниження вартості оборотних активів відбулося саме у 2022 році, після чого з 2023 року спостерігається стабільна тенденція їх зростання. Такі результати є цілком зрозумілими з огляду на наслідки початку повномасштабної війни. У 2022 році спостерігалося скорочення

обсягів продажів і виробництва, що підтверджується зниженням запасів та дебіторської заборгованості в той період. Крім того, підприємство було змушене мобілізувати оборотні активи для мінімізації ризиків, про що свідчить збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів — найбільш ліквідної складової оборотних активів. Водночас ТОВ «Спектр-Агро» вдалося ефективно пристосуватися до складних умов і за підсумками 2024 року наростити запаси на 20% у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про покращення оперативної діяльності та відновлення позицій на ринку.

Протягом усього досліджуваного періоду запаси залишалися домінуючою часткою в структурі оборотних активів, хоча в 2024 році їхня питома вага знизилася на 8,36 відсоткових пунктів у порівнянні з 2022 роком. Водночас частка дебіторської заборгованості зросла на 11 відсоткових пунктів. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 році зменшилися до 0,44% від загальної структури оборотних активів, що на 2,4 відсоткових пунктів менше порівняно з 2022 роком. Ефективне управління оборотними активами є надзвичайно важливим для будь-якої компанії, оскільки саме вони забезпечують безперервність бізнес-процесів і реалізацію продукції. Раціональний розподіл фінансових ресурсів на ці активи критично впливає на фінансову стабільність і підтримує сталий економічний розвиток підприємства.

Важливими показниками для оцінки ефективності управління оборотними активами і пасивами, а також загального фінансового управління компанією, є тривалість операційного і фінансового циклів. Операційний цикл охоплює період від закупівлі сировини або матеріалів до моменту отримання готівки від реалізації продукції. Він складається з двох ключових частин: періоду обороту запасів і періоду обороту дебіторської заборгованості. Фінансовий цикл визначає час від оплати за матеріали до надходження платежів від клієнтів. Цей цикл є продовженням операційного і включає також період обороту кредиторської заборгованості. Детальні результати розрахунків наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Тривалість операційного та фінансового циклу ТОВ «Спектр-Агро» у 2022– 2024 років

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+.- 2024р до 2022 року
Тривалість операційного циклу	148	136	142	- 6
Тривалість фінансового циклу	35	47	64	29

Протягом досліджуваного періоду тривалість операційного циклу ТОВ «Спектр-Агро» скоротилася на 6 днів і становила 142 дні, що є позитивним показником, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів. Коротший операційний цикл означає швидше повернення грошових коштів у оборот підприємства.

Натомість тривалість фінансового циклу за цей же період зросла на 29 днів і досягла 64 днів, що вказує на те, що компанія тепер потребує більше часу для розрахунків із кредиторами після отримання платежів від клієнтів.

Таким чином, можна констатувати, що хоча ТОВ «Спектр-Агро» вдалося скоротити операційний цикл, фінансовий цикл значно подовжився за час дослідження, що може свідчити про наявність певних проблем в управлінні ліквідністю та оборотними коштами, які вимагають уваги для підвищення фінансової стабільності підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу діяльності та ефективності управління ТОВ «Спектр-Агро» можна сформулювати такі висновки:

ТОВ «Спектр-Агро» залишається прибутковим підприємством, проте темпи зростання виручки відстають від значного збільшення собівартості продукції, що призводить до зменшення чистого прибутку. Негативними факторами є також низькі показники рентабельності та проблеми з ліквідністю й здатністю своєчасно виконувати найбільш термінові фінансові зобов’язання.

Протягом аналізованого періоду оборотні активи компанії збільшились, що свідчить про покращення їхнього управління з боку менеджменту.

Для підвищення ефективності управління оборотними активами підприємству рекомендується оптимізувати операційний цикл і скоротити тривалість фінансового циклу, наприклад, за рахунок більш суворої політики стягнення дебіторської заборгованості.

Незважаючи на те, що ТОВ «Спектр-Агро» змогло відновити обсяг оборотних активів після значного падіння у 2022 році, потребує подальшого вдосконалення систем планування та контролю. Особливу увагу слід приділити управлінню запасами і дебіторською заборгованістю, які становлять найбільшу частину оборотних активів, а також впровадженню сучасних технологій для підвищення точності фінансового прогнозування та контролю.

Отже, головним завданням керівництва є підтримка та покращення системи управління активами, що дозволить забезпечити стабільність операційних процесів і наявність достатніх ліквідних коштів для своєчасного виконання зобов’язань, як у звичайних, так і в кризових ситуаціях, без завдання шкоди фінансовому стану та репутації компанії.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СПЕКТР-АГРО» М.ОБУХІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

З урахуванням стратегічного значення аграрного сектору для економіки України, особливо в умовах воєнного стану та глибоких структурних змін, питання ефективного планування підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. В сучасному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, частими змінами кон'юнктури ринку та нестабільністю логістичних і фінансових зв'язків, управління аграрними підприємствами розглядається не просто як організація виробничих процесів, а як системне керування складними бізнес-процесами. У цьому контексті важливим інструментом підвищення ефективності управління є впровадження сучасних підходів до бізнес-планування, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та цілісну інтеграцію управлінських функцій.

Упродовж останніх років спостерігається зростаючий інтерес до управлінських моделей, що ґрунтуються на принципах синергії, які дозволяють забезпечити цілісне бачення функціонування підприємства. Для сільськогосподарських підприємств, зокрема таких як ТОВ «Спектр-Агро», що працюють в умовах відкритої економіки, обмеженого доступу до ресурсів, нестабільного податкового й правового середовища, а також постійних викликів зовнішньої безпеки, синергетичний підхід до управління є ключовим для досягнення стійкої конкурентоспроможності. Важливим стає не лише ефективне використання ресурсів, а й здатність забезпечити цілісність бізнес-процесів, адаптивне планування та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основні труднощі в управлінні аграрними підприємствами корпоративного типу полягають у складності розробки та впровадження

дієвих планових та аналітичних інструментів. Це ускладнюється недостатньою доступністю сучасних управлінських технологій, які широко використовуються в західних країнах, а також відсутністю повної та достовірної інформаційної бази, що є критичною для ефективного планування. Крім того, більшість існуючих моделей не забезпечують належної інтеграції стратегічного та оперативного рівнів планування, що ускладнює координацію діяльності внутрішніх підрозділів і стримує повноцінне використання кадрового потенціалу.

У цьому контексті розвиток сучасних систем управління бізнес-процесами, зокрема у сфері планування підприємницької діяльності, виступає одним з основних напрямів підвищення ефективності функціонування аграрних компаній. З метою удосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, в межах даного дослідження було розроблено концептуальну модель механізму управління на прикладі діяльності ТОВ «Спектр-Агро», що представлена на рисунку 3.1.

На схемі представлено систему державного регулювання агропромислового виробництва як багатокомпонентну структуру, що складається з економічної та організаційно-правової підсистем.

Економічна система забезпечення охоплює ключові фінансові та стимулюючі механізми, які створюють умови для ефективного планування підприємницької діяльності: ціновий, податковий, страховий, кредитний та інвестиційний механізми.

Організаційно-правова підсистема включає:

- організаційний аспект, який охоплює такі управлінські елементи, як: механізм спеціалізації та концентрації виробництва; вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства; організація управління й виробництва; інформаційне забезпечення; механізм агромаркетингу;

- правовий аспект, що забезпечує нормативно-правову базу для стабільного функціонування підприємств у правовому полі.

На основі цих елементів визначено напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, серед яких: впровадження системи загального управління якістю та застосування методів бенчмаркінгу.

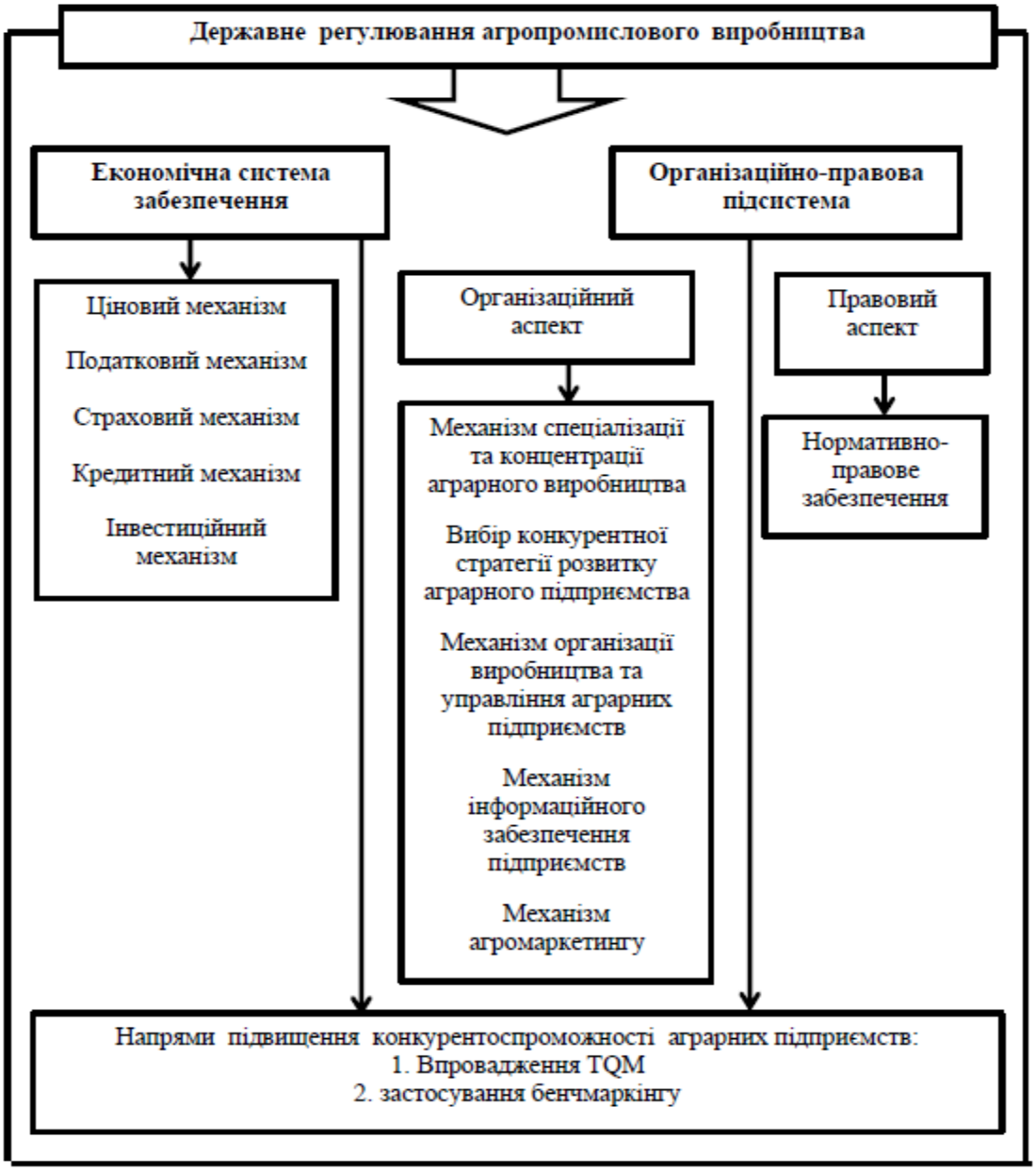


Рис. 3.1. Комплексна система регулювання та підтримки конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах сучасних викликів (на прикладі ТОВ «Спектр-Агро»)

Таким чином, представлена схема формує концептуальне уявлення про механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства як цілісної системи, що включає сукупність економічних, організаційних і

правових важелів. Ця система об'єднує форми, методи, інструменти та механізми взаємодії, які забезпечують ефективне стратегічне й оперативне планування підприємницької діяльності. Запропонований механізм орієнтований на реалізацію узгоджених заходів організаційного та економічного характеру з метою підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства, його адаптації до умов ринку та забезпечення стійкої конкурентної позиції.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, посиленого військовими викликами та логістичними обмеженнями, ключовим фактором успішної діяльності аграрного підприємства стає здатність формувати, утримувати й розвивати конкурентні переваги. Одним з ефективних інструментів досягнення цієї мети виступає бенчмаркінг, який дозволяє системно аналізувати практики провідних гравців ринку, адаптувати їх до власних умов та інтегрувати у систему управління.

Бенчмаркінг в аграрному бізнесі полягає у комплексному порівняльному аналізі показників, процесів і результатів діяльності підприємства з кращими аналогами – як в Україні, так і за її межами. Зокрема, він передбачає:

- зіставлення ефективності окремих структурних підрозділів підприємства з провідними компаніями;
- аналіз управлінських і технологічних процесів у контексті впровадження найкращих практик;
- оцінку якості продукції, послуг і внутрішніх бізнес-процесів у порівнянні з сильними конкурентами;
- адаптацію успішних рішень до специфіки діяльності підприємства.

У сільському господарстві аграрний бенчмаркінг виконує функцію практичного інструменту стратегічного планування, що дозволяє підприємствам, таким як ТОВ «Спектр-Агро», підвищувати результативність виробництва, знижувати ризики, запроваджувати ефективні інноваційні рішення та посилювати конкурентоспроможність. Застосування

бенчмаркінгу є особливо важливим у контексті реалізації державної політики імпортозаміщення, яка потребує точного планування ресурсів і виробничих процесів.

Процес бенчмаркінгу зазвичай реалізується у чотири етапи:

1. визначення проблемних зон та аналіз наявної ситуації;
2. ідентифікація об’єктів для порівняння, які демонструють вищі результати;
3. збір та систематизація інформації про досвід і методи таких об’єктів;
4. формування висновків і впровадження рішень для удосконалення внутрішніх систем управління.

До основних причин, які обумовлюють доцільність використання бенчмаркінгу в аграрному секторі, можна віднести:

- потребу у прогнозуванні змін у конкурентному середовищі;
- необхідність виявлення масштабів і причин відставання від лідерів ринку;
- перегляд стратегічних цілей підприємства та пошук нових ефективних орієнтирів;
- оцінку потенціалу для розвитку альтернативних напрямів діяльності;
- посилення адаптивності до зовнішніх ризиків, включно з безпековими.

Важливою складовою процесу є постійний моніторинг ефективності управлінських рішень, що ґрунтується на результатах бенчмаркінгового аналізу. Саме такий підхід дозволяє ТОВ «Спектр-Агро» не лише підтримувати стабільне функціонування в умовах воєнного стану, а й здійснювати планомірний розвиток, враховуючи потреби ринку, зміну споживчих запитів та наявні можливості імпортозаміщення (табл. 3.1).

Завдяки бенчмаркінгу підприємство отримує можливість критично оцінити свої внутрішні процеси, виявити слабкі ланки, а також налагодити цільове навчання персоналу через вивчення досвіду галузевих лідерів. Такий

підхід є важливою частиною сучасного бізнес-планування, орієнтованого на досягнення високих результатів і зміцнення позицій на ринку продовольства як в Україні, так і за її межами.

Таблиця 3.1

Етапи реалізації бенчмаркінгу в процесах планування підприємницької діяльності ТОВ «Спектр-Агро»

Етапи бенчмаркінгу	Характеристика етапу бенчмаркінгу
1. Первинний аналіз підприємства	Застосовуючи метод порівняння, здійснюється комплексна оцінка стану бізнес-процесів підприємства, виявляються ключові проблемні зони в системі планування.
2. Збір релевантної інформації	Відбувається пошук і накопичення відомостей щодо ефективних практик, технологій і результатів провідних підприємств, використовуючи заздалегідь визначені критерії оцінки.
3. Порівняльний аналіз	Проводиться аналіз зібраної інформації з наступним зіставленням із внутрішніми показниками підприємства, що дозволяє ідентифікувати відставання або конкурентні переваги.
4. Розробка рекомендацій	Формується перелік управлінських заходів для оптимізації бізнес-процесів. Визначається їх економічна ефективність з метою обґрунтування доцільності впровадження.
5. Прийняття управлінських рішень	У разі позитивного обґрунтування обрані заходи інтегруються в систему планування. Якщо очікувана ефективність є незадовільною, повертаються до попереднього етапу з урахуванням нових варіантів та обмежень.
6. Моніторинг результатів	Здійснюється постійний контроль та оцінка впроваджених змін для підтвердження або спростування їх ефективності, забезпечується оперативне коригування дій у разі виявлення відхилень.

Узагальнюючи вищевикладене, слід підкреслити, що бенчмаркінг доцільно впроваджувати в усіх функціональних сферах діяльності аграрного підприємства – починаючи від виробничого планування, управління фінансами та персоналом, і завершуючи логістикою, маркетингом та

контролем витрат. Ефективність застосування цього підходу залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, системно оновлювати критерії оцінки діяльності, а також своєчасно коригувати стратегії розвитку згідно з результатами моніторингу. Саме така гнучкість і здатність до адаптації забезпечують ТОВ «Спектр-Агро» стабільне функціонування в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Одним із дієвих інструментів у межах реалізації методології бенчмаркінгу при оцінці рівня конкурентоспроможності агропромислових підприємств виступає SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який дозволяє систематизувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на стратегічну стабільність і ефективність підприємства. Застосування цього підходу сприяє всебічному вивченню внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання (сильних і слабких сторін), а також можливостей і загроз, які виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз має особливу цінність у рамках бенчмаркінгу, оскільки дозволяє виявити стратегічні орієнтири, що забезпечують формування конкурентних переваг підприємства. У разі аграрної сфери, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації, військового стану, а також високої чутливості до кліматичних та ринкових змін, такий аналіз є важливим елементом процесу стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

На основі проведеного дослідження, у контексті впровадження бенчмаркінгових підходів до вдосконалення планування підприємницької діяльності, було здійснено SWOT-аналіз господарської діяльності ТОВ «Спектр-Агро», який представлено в таблиці 3.2. Зазначений аналіз дозволяє сформувати базу для подальшого планування визначення векторів розвитку підприємства, посилення його конкурентних позицій та адаптації до викликів сучасного аграрного ринку.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Спектр-Агро» в контексті оцінки конкурентоспроможності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
– широкий асортимент якісних, сертифікованих та ефективних засобів захисту рослин і мінеральних добрив; – стабільна присутність на ринку протягом понад 10 років; – розгалужена мережа офіційних дистриб'юторів по всій території України; – конкурентоспроможна цінова політика; – надання професійних послуг з ґрунтової та рослинної діагностики; – комплексна хімічна обробка посівних площ; – онлайн-супровід клієнтів кваліфікованими експертами.	– відсутність стабільної довгострокової стратегії розвитку компанії; – нестача висококваліфікованих фахівців у ряді регіональних підрозділів; – недостатня ефективність реалізації маркетингової політики.
Можливості	**Загрози**
– зростання попиту на агрохімічну продукцію через інтенсифікацію агровиробництва; – розширення обслуговування господарств у нових регіонах України; – активне залучення нових клієнтів завдяки високому рівню обслуговування, акційним заходам і професійним семінарам для аграріїв; – забезпечення повної та доступної інформації про продукцію за допомогою каталогів і цифрових платформ; – активізація продажів через інтернет-ресурси та торгові мережі.	– посилення конкуренції з боку як національних, так і міжнародних компаній; – загроза втрати ринку через появу фальсифікованої продукції; – кліматичні ризики та природні катаклізми, що впливають на врожайність; – ймовірність масової загибелі врожаю внаслідок несприятливих умов; – недовіра споживачів у разі виявлення фальсифікації або зниження якості товару.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу, одним із перспективних інструментів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спектр-Агро» є цільове застосування бенчмаркінгу у ключових напрямах діяльності підприємства. Потенційні напрями його реалізації включають:

удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських рішень; глибокий аналіз досвіду провідних конкурентів з метою виявлення та адаптації їхніх найефективніших рішень до власних умов функціонування; посилення рекламної активності шляхом впровадження інноваційних інструментів комунікаційної політики; використання креативних підходів до формування іміджу компанії та покращення взаємодії з цільовою аудиторією.

Таким чином, отримані дані формують підґрунтя для подальшого використання бенчмаркінгу як методу комплексної оцінки діяльності аграрного підприємства, що є надзвичайно важливим у контексті стратегічного планування підприємницької діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану в Україні.

ТОВ «Спектр-Агро» позиціонується як маркетингово-орієнтована компанія, яка активно сприяє розвитку аграрного ринку країни. У своїй діяльності підприємство використовує сучасні маркетингові інструменти, зокрема програми лояльності для клієнтів, інформаційно-консультаційні платформи (наприклад, «Агродід»), а також гарячі лінії підтримки, що дозволяє забезпечити ефективний зворотний зв’язок з агровиробниками по всій Україні.

Для оцінки ефективності бізнес-процесів компанії доцільно застосовувати розрахунковий підхід, який ґрунтується на принципах структурного та об’єктно-орієнтованого моделювання, а також аналізі вартості процесів. Такий метод дозволяє визначати комплекс показників, що відображають:

- ефективність реалізації окремих процесів підприємства;
- рівень якості продукції та послуг;
- ступінь задоволеності клієнтів результатами співпраці;
- основні мікроекономічні та фінансові показники діяльності.

Регулярна діагностика бізнес-процесів та оцінка їх результативності є критично важливою для своєчасного виявлення проблемних зон, планування заходів щодо підвищення ефективності, оптимізації витрат та забезпечення

сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції на аграрному ринку.

У результаті проведеного аналізу підприємницької діяльності ТОВ «Спектр-Агро» було визначено ключові бізнес-процеси, що мають найбільший вплив на ефективність функціонування підприємства в аграрному секторі. Серед них слід виділити:

- процес управління ланцюгом постачання;
- процес обробки та зберігання даних;
- процес контролю якості продукції.

Для кожного з цих напрямів було здійснено оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також сформовано рекомендації щодо підвищення їх ефективності в умовах сучасних викликів аграрного сектору. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.3.

У сучасних умовах, коли аграрні підприємства змушені адаптуватися до нестабільного ринку, логістичних викликів та зростаючої конкуренції, запропоновані заходи забезпечують стабільність, адаптивність та підвищення загальної ефективності підприємницької діяльності.

Ефекти запропонованих удосконалень можуть включати підвищення ефективності контролю якості, зростання рівня безпеки та точності в обробці й зберіганні даних, скорочення виробничих витрат завдяки впровадженню автоматизованих рішень, зміцнення репутації бренду через стабільно високу якість продукції та зростання рівня задоволеності клієнтів. Сукупність цих факторів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

З огляду на це, для досягнення стабільного розвитку в умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан, нестабільне економічне середовище та технологічна конкуренція, ТОВ «Спектр-Агро» доцільно впровадити комплексну систему управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 3.3.

Аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «Спектр-Агро» та рекомендації щодо їх удосконалення

Бізнес-процес	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози	Рекомендації
1. Ланцюг постачання	- Розвинена мережа постачальників; - Стратегічні партнерства; - Багаторічний досвід на ринку.	- Складна структура ланцюга постачання, високі ризики збоїв	- Впровадження WMS-систем; - Автоматизація логістичних процесів	- Політична й економічна нестабільність; - Природні катастрофи	- Інтеграція IoT-технологій для відстеження стану вантажів та запасів; - Цифрове управління ланцюгом постачання
2. Обробка та зберігання даних	- Сучасні ІТ-рішення; - Високий рівень безпеки даних; - Захист конфіденційності.	- Недостатня інтеграція систем; - Дублювання та втрати інформації	- Впровадження ШІ та машинного навчання; - Автоматизація аналітики	- Зміни законодавства у сфері обробки персональних даних	- Уніфікація форматів даних; - Інтеграція всіх інформаційних систем підприємства
3. Контроль якості	- Використання високотехнологічних лабораторій; - Дотримання стандартів якості	- Затримки через лабораторний аналіз; - Обмежений моніторинг у реальному часі	- Впровадження IoT-датчиків; - Автоматичні системи виявлення дефектів	- Конкурентна втрата через уповільнення процесів контролю	- Реальний час моніторингу умов зберігання; - Інтеграція автоматизованих систем якості

Така система має включати низку ключових підсистем, кожна з яких забезпечуватиме ефективне функціонування відповідного напрямку підприємницької діяльності:

– визначення та обґрунтування стратегії розвитку підприємства відповідно до поточних ринкових умов і пріоритетів;

– досягнення синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю за рахунок взаємопов'язаності усіх елементів системи;

– удосконалення системи управління персоналом та мотивації, орієнтованої на продуктивність і інноваційність;

– розробка інноваційних підходів до підвищення якості, дизайну та конкурентних переваг продукції;

– планування діяльності підприємства за принципом диверсифікації, що дозволяє мінімізувати ризики та розширити ринкові можливості;

– розрахунок ключових показників ефективності та прогнозування рівня конкурентоспроможності з використанням сучасних аналітичних інструментів;

– оптимізація внутрішнього механізму управління підприємством, зокрема організаційної структури та управлінських процедур;

– забезпечення високого рівня інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень шляхом впровадження цифрових технологій та IT-систем.

Впровадження такої системи дозволить ТОВ «Спектр-Агро» оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до викликів ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Крім стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю, не менш важливою складовою економічної ефективності аграрного підприємства є грамотне управління активами. Надлишок або нестача окремих елементів активів може призвести до серйозних фінансових і

операційних наслідків, що негативно впливають на загальну стабільність підприємства. Особливу увагу варто приділити формуванню оптимального рівня товарних запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, адже саме ці активи безпосередньо впливають на оборотність капіталу, ліквідність, ритмічність господарських процесів та ділову репутацію. У таблиці 3.4 узагальнено можливі наслідки надлишку або нестачі ключових елементів активів у підприємствах торгівлі, зокрема для ТОВ «Спектр-Агро».

Таблиця 3.4

Можливі наслідки надлишку та недостатності активів у ТОВ «Спектр-Агро»

Елементи активів	Наслідки надлишку	Наслідки недостатності
Товарні запаси	1. Затоварювання складів. 2. Брак складських приміщень. 3. Додаткові витрати зі зберігання. 4. Додаткові втрати від зниження якості товарів і природного спаду. 5. Втрати прибутку із-за уповільнення швидкості обороту і продажу товарів із додатковими знижками. 6. Втрати від інфляції.	1. Порушення ритмічності або припинення процесу продажів. 2. Неефективне використання складських приміщень. 3. Збільшення транспортних витрат. 4. Зниження ділової репутації, іміджу підприємства. 5. Втрата лояльності покупців.
Дебіторська заборгова-ність	1. Ризик неповернення грошових коштів. 2. Зниження ліквідності та платоспроможності підприємства. 3. Відволікання власних ресурсів. 4. Необхідність у додатковому позиковому фінансуванні.	1. Можуть бути свідоцтвом зниження ділової активності, але в основному сприятливі, сприяючі зниженню ризиків і прискоренню оборотності засобів.
Грошові кошти	1. Високі ризики знецінення від інфляції. 2. Втрати прибутку у зв'язку з невикористанням в обороті. 3. Інші	1. Порушення ритму закупівель та операцій. 2. Ризик втрати платоспроможності. 3. Необхідність залучення додаткових позикових засобів.

Вдосконалення планування в межах підприємницької діяльності ТОВ «Спектр-Агро» передбачає, насамперед, оптимізацію управління активами з урахуванням сучасних підходів до організації бізнес-процесів. Сутність такого планування полягає у визначенні оптимального рівня активів, який забезпечує стабільність поточної операційної діяльності, одночасно мінімізуючи витрати, пов’язані з їх утриманням та залученням інвестицій в обігові ресурси. У рамках ефективного управління бізнес-процесами важливо також забезпечити мінімізацію часу обороту обігового капіталу та максимізувати його здатність до швидкого перетворення у грошові потоки, необхідні для безперервного фінансування діяльності підприємства.

Упродовж 2023–2024 років на підприємстві спостерігалося зменшення загальної вартості активів, що супроводжувалося зростанням обсягів реалізації продукції. Така динаміка зумовила зростання коефіцієнта оборотності активів та скорочення тривалості одного обороту на 12%. Проте одночасно з цим зафіксовано деяке зниження рентабельності активів, що може свідчити про зростання організаційних витрат і необхідність коригування підходів до управління ресурсами.

Таким чином, в умовах трансформації економічного середовища ТОВ «Спектр-Агро» необхідно акцентувати увагу на підвищенні ефективності використання обігових ресурсів через системне планування бізнес-процесів. Особливо важливим є своєчасне виявлення та реалізація внутрішніх резервів, що сприятиме збереженню фінансової стійкості. Потреба в оновленні підходів до планування активів зумовлена також ризиками втрати ліквідності та платоспроможності, оскільки в процесі фінансового аналізу було виявлено труднощі з погашенням короткострокових зобов’язань. У сучасних реаліях, коли підприємницька діяльність зазнає негативного впливу воєнних дій, зниження ділової активності, затримки платежів і скорочення споживчого попиту,

впровадження ефективного планування стає критично важливим елементом системи управління.

Успішне функціонування бізнесу вимагає раціонального планування всіх ключових бізнес-процесів, у тому числі процесу управління активами. Основна мета такого планування полягає у підтримці фінансової стабільності підприємства, забезпеченні його ліквідності, платоспроможності та створенні умов для досягнення сталого прибутку. Точність планових розрахунків напряму залежить від обраної методології та її відповідності специфіці діяльності підприємства.

У практиці сучасного управління вітчизняних торговельно-дистрибуційних компаній використовуються різноманітні підходи до планування активів, серед яких виділяються економіко-статистичні, евристичні, економіко-математичні методи та методи техніко-економічного обґрунтування. У додатку А систематизовано відповідні методи з урахуванням таких параметрів, як об’єкти нормування, суб’єкти управління, умови використання та типи очікуваних результатів. Ці методи можуть бути адаптовані до умов діяльності ТОВ «Спектр-Агро» як для окремих компонентів активів, так і для формування їх загального обсягу.

Особливе значення в сучасному управлінні бізнес-процесами мають економіко-математичні методи, засновані на використанні інструментів математичної статистики. Вони дозволяють створювати прогностичні моделі для окремих активів, а також формувати комплексні плани їх оптимального використання. Одним із таких методів є трендовий аналіз або метод екстраполяції, що передбачає перенесення виявлених у минулому тенденцій на перспективу. Попри високу точність прогнозування, ці методи можуть бути чутливими до зовнішніх впливів, тому доцільним є їх поєднання з іншими підходами для досягнення більшої надійності результатів.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Спектр-Агро» - а саме дистрибуції аграрної продукції – найбільш критичними для системи планування є процеси управління товарно-матеріальними запасами та

дебіторською заборгованістю. Це пояснюється значною питомою вагою цих елементів у структурі активів компанії. На рисунку 3.2 відображено ключові заходи, спрямовані на прискорення обігу основних активів у межах торговельної діяльності підприємства.

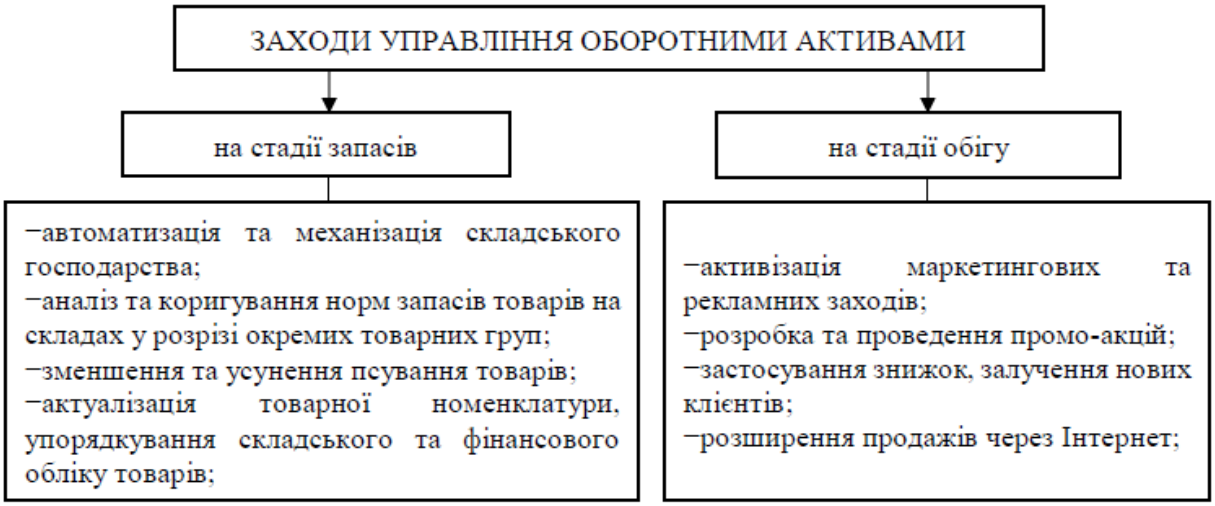


Рис.3.2 Напрями планування заходів з управління активами ТОВ «Спектр-Агро»

Скорочення обсягів нереалізованих товарів сприятиме активізації оборотного капіталу, що був авансований у ці запаси, та позитивно вплине на прискорення оборотності активів, зростання загальної суми прибутку й підвищення рівня рентабельності. Паралельно необхідно модернізувати механізм розрахунків з дебіторами з метою пришвидшення трансформації ресурсів із товарної форми у грошову. З метою запобігання втраті клієнтів і коштів доцільним є поєднання гнучкої цінової політики із персоналізованим підходом до ключових оптових покупців, зокрема VIP-категорії, шляхом надання додаткових сервісів, систем лояльності, знижок або промоційних пропозицій.

Суттєву роль у вдосконаленні системи планування управління активами займають заходи щодо оптимізації товарно-матеріальних запасів. Оскільки основну частку в структурі запасів підприємства становлять саме товари, необхідним є забезпечення ефективного управління обсягами їх закупівлі. Метою таких дій є зниження сукупних витрат, пов’язаних із

придбанням, логістикою та зберіганням продукції. При цьому слід враховувати суперечливий характер витрат на транспортування і зберігання: збільшення розміру партії дозволяє знизити витрати на доставку, але одночасно підвищує витрати на зберігання надлишкових запасів.

Розв'язати дану проблему дозволяє застосування моделі EOQ (Economic Order Quantity), яка забезпечує розрахунок економічно доцільного обсягу закупівлі, при якому досягається мінімізація сумарних витрат. Вона базується на встановленні оптимального балансу між логістичними витратами та витратами на утримання запасів, що особливо актуально для підприємств дистрибуційного типу, таких як ТОВ «Спектр-Агро».

Формула EOQ має вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

де:

- D — обсяг попиту на товар протягом року,
- S — витрати на оформлення одного замовлення,
- H — витрати на зберігання однієї одиниці продукції за рік.

Таким чином, підприємство може обґрунтовано визначити оптимальний розмір замовлення, мінімізуючи загальні витрати на постачання та зберігання.

У процесі вдосконалення бізнес-процесів щодо контролю за запасами доцільно також запровадити ABC- та XYZ-аналіз. Зокрема, ABC-аналіз дозволяє класифікувати запаси залежно від їхньої вартості та значущості у структурі закупівель. Такий підхід передбачає поділ матеріальних ресурсів на три категорії (табл.3.5):

- Категорія А включає найбільш вартісні товари з тривалим циклом поставок, які потребують щоденного контролю, оскільки їх відсутність може призвести до значних фінансових втрат.
- Категорія В охоплює запаси середньої значущості, за якими достатньо здійснювати контроль один раз на місяць.

– Категорія C містить найменш цінні ресурси, що мають мінімальний вплив на операційну діяльність підприємства; їх аналіз доцільно проводити щоквартально.

Таблиця 3.5

Категорії ABC-аналізу

Категорія	Частка від кількості запасів	Частка від загальної вартості	Частота контролю	Характеристика
A	10–20%	70–80%	Щоденно	Найбільш критичні товари. Потребують точного планування та щоденного обліку.
B	20–30%	15–25%	Щомісяця	Середньої важливості. Контроль менш частий.
C	50–70%	5–10%	Щоквартально	Малозначущі. Мінімальний моніторинг.

Суть ABC-аналізу полягає у забезпеченні диференційованого підходу до управління запасами залежно від їхньої економічної ваги, що дозволяє зосередити управлінські ресурси на найбільш значущих товарних групах.

Поєднання ABC-аналізу з моделлю EOQ дає змогу підприємству гнучко підходити до поповнення кожної групи товарів:

– Для категорії A – часте замовлення малими партіями, з точним розрахунком за EOQ.

– Для категорії B – помірна частота закупівель, із періодичним оновленням розрахунків.

– Для категорії C – мінімізація управлінських витрат, можлива закупівля запасом.

Додатково, застосування XYZ-аналізу дозволяє класифікувати запаси за стабільністю споживання, що сприяє точнішому прогнозуванню попиту та уникненню як дефіциту, так і надлишку. У результаті впровадження зазначених інструментів підприємство отримає змогу суттєво підвищити

ефективність управління запасами, скоротити непродуктивні витрати, уникнути перевантаження складів або зупинки продажів, а також забезпечити стійке зростання фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Спектр-Агро» в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, в сучасних умовах ринкової нестабільності та високої конкуренції особливого значення набуває вдосконалення планування підприємницької діяльності на основі ефективного управління бізнес-процесами. Проведене дослідження засвідчило, що для підвищення результативності функціонування ТОВ «Спектр-Агро» необхідним є системний підхід до оптимізації операційної діяльності, насамперед у сфері управління запасами, фінансовими потоками та клієнтською взаємодією.

Застосування сучасних методів аналізу й планування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню витрат, покращенню оборотності активів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Раціональна організація бізнес-процесів дозволяє швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зміцнювати конкурентні позиції та досягати довгострокової фінансової стійкості.

Упровадження запропонованих напрямів вдосконалення планування створює основу для підвищення якості управління підприємницькою діяльністю, посилення стратегічного контролю й забезпечення стабільного зростання в перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації аграрного ринку України, викликаної як зовнішніми геополітичними загрозами, так і внутрішніми економічними змінами, питання ефективного планування підприємницької діяльності набуває особливої актуальності. Дипломна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних основ, практичного досвіду та напрямів вдосконалення системи планування в умовах діяльності дистрибуційного підприємства аграрної сфери — ТОВ «Спектр-Агро». На основі проведеного аналітичного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Планування в аграрному секторі є системоутворюючим елементом управління підприємством. Теоретичне узагальнення показало, що планування не обмежується розробкою планових документів, а охоплює постановку цілей, вибір оптимальних шляхів їх досягнення, прогнозування можливих ризиків і обґрунтування ресурсного забезпечення. Визначено, що ключові принципи ефективного планування: науковість, гнучкість, цілеспрямованість, безперервність і адаптивність є особливо важливими в умовах постійної зміни кон'юнктури аграрного ринку та загроз воєнного часу.

2. У сучасних умовах особливу цінність має кризове планування, яке дозволяє зменшити вплив непередбачуваних чинників та зберегти стабільність функціонування підприємства. Планування в аграрному підприємстві розглядається не лише як елемент управлінської діяльності, а як структурований процес, що передбачає поетапну реалізацію відповідних дій, згідно з поставленими завданнями, специфікою діяльності та загальними принципами планування.

3. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спектр-Агро» свідчить про високий рівень ділової активності, широку географію присутності, диверсифікований портфель товарів і послуг для аграрного виробництва. Підприємство здійснює дистрибуцію ЗЗР, насіння, добрив та техніки, обслуговуючи понад 5500 клієнтів. Стратегічна орієнтація компанії полягає у впровадженні новітніх технологій у сільське господарство, що

робить планування її діяльності особливо складним і відповідальним завданням.

4. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Спектр-Агро» за 2022–2024 роки засвідчив стабільне зростання обсягів реалізації продукції, проте водночас було виявлено низку проблем: зниження рівня рентабельності, зменшення власного капіталу, збільшення дебіторської заборгованості та значна частка короткострокових зобов'язань. Це свідчить про наявність ризиків у сфері управління оборотними активами та потребу в удосконаленні планових і бюджетних процесів.

5. ТОВ «Спектр-Агро», підприємство основною діяльністю якого є дистрибуція продукції для забезпечення ведення аграрного виробництва, тому, відзначено, що вагомого значення в діяльності підприємства посідає наявний ресурс активів. Протягом аналізованого періоду вартість оборотних активів підприємства зросла на 38,3%, при цьому запаси залишались найбільшою складовою. Проте одночасно зросла й дебіторська заборгованість (на 83%), що свідчить про зниження обіговості активів підприємства. Подовження фінансового циклу з 35 до 64 днів підтверджує послаблення платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді. Водночас виконання «золотого правила фінансування» вказує на збереження базової фінансової стійкості.

6. Встановлено, що ТОВ «Спектр-Агро» потребує переходу до сучасної моделі планування на основі управління бізнес-процесами. Зокрема, варто впровадити бюджетування за центрами відповідальності, удосконалити систему управління дебіторською заборгованістю, скоротити тривалість фінансового циклу, підвищити ефективність контролю за виконанням планових показників. Це дозволить уникати касових розривів, зменшити залежність від зовнішніх фінансових джерел і підвищити загальну адаптивність підприємства до змін ринкових умов.

7. Перспективними напрямами вдосконалення планування в ТОВ «Спектр-Агро» є цифровізація процесів, впровадження аналітичних

інструментів прогнозування, розробка сценарних моделей для управління ризиками, а також залучення автоматизованих систем управлінського обліку. Також рекомендовано активніше застосовувати принципи кризового планування — з огляду на виклики, зумовлені війною, змінами логістичних маршрутів та потребою оперативного реагування на форс-мажорні обставини.

8. Проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Спектр-Агро» має високий потенціал до подальшого розвитку за умови посилення ролі планування як центрального управлінського інструменту. Стратегічна гнучкість, раціональне управління ресурсами, контроль за витратами та впровадження технологій точного землеробства стануть визначальними факторами у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнного економічного відновлення.

Отже, вдосконалення системи планування підприємницької діяльності в аграрному бізнесі, зокрема на прикладі ТОВ «Спектр-Агро», є необхідною умовою підвищення ефективності господарювання, зниження фінансових ризиків та забезпечення сталого розвитку в умовах турбулентного середовища. Результати дослідження мають як прикладну цінність для практики агробізнесу, так і методологічне значення для подальших наукових досліджень у сфері управління аграрними підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батіг М.І. Планування та організація діяльності аграрного підприємства. Чернівці: Книги – ХХІ, 2017. 254 с.
2. Бойко С.І. Удосконалення системи планування бізнес-процесів в управлінні підприємством. Економічний дискурс. 2023. № 4. С. 120–126.
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р.Бізнес-планування підприємницької діяльності. Навчальний посібник. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Василенко Л.Г. Організація сільськогосподарського виробництва. Харків: Агронаука, 2020. 288 с.
5. Гаврилюк Т.О., Остапенко І.М. Теоретичні основи планування підприємницької діяльності в умовах ринкової нестабільності. Науковий вісник Поліського національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 3(67). С. 58–64.
6. Гайдай Т.В. Бізнес-план аграрного підприємства: теоретичні підходи. Аграрна економіка. 2021. №2. С. 63–71.
7. Гринчук О., Мельник Н. Еволюція теоретичних основ планування діяльності підприємств у ринкових умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 110-116.
8. Довгань Л. Є. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ЛЕФ, 2017. Ч. 1. 95 с.
9. Дубчак В.О. Сучасні аспекти управління аграрним бізнесом. Кам’янець-Подільський: ІнформСервіс, 2020. 246 с.
10. Захарченко О.Р. Бізнес-планування як основа ефективного управління процесами на підприємстві. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2020. № 12(225). С. 90–95.

11. Зозуля В.І. Планування витрат на виробництво в АПК. Фінанси і кредит. 2021. №11. С. 89–97.

12. Іванишин Я.М. Менеджмент аграрного підприємства. Ужгород: Академія, 2021. 244 с.

13. Іващенко Л.О. Адаптивне планування в умовах кризи. АПК: стратегія і розвиток. 2023. №2. С. 36–45.

14. Звіти про фінансово-господарську діяльність ТОВ «Спектор-Агро» за 2022 – 2024 рр.

15. Ковальчук Р., Андрієнко Л. Роль планування в системі управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. Вісник економічної науки України. 2021. № 2(80). С. 45–51.

16. Кравченко Л.О. Планування стратегічного розвитку аграрних підприємств. Сталий розвиток аграрної економіки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 22–23 квітня 2023 р. Львів: ЛНАУ, 2023. С. 115–119.

17. Левченко М.К. Стратегічне планування розвитку агрофірм. Економіка АПК. 2023. №4. С. 40–52.

18. Лесів І.Г. Еволюція підходу до планування діяльності підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 6 (33). https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/22.pdf

19. Литвиненко С.П. Стратегічний менеджмент в сільському господарстві. Київ: Стратегія, 2022. 318 с.

20. Нікітін Д. О. Сучасні тенденції в моделюванні та плануванні бізнес-процесів у промисловості. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2019. № 1(27). С. 101–108.

21. Петренко Ю. О. Методологічні основи розробки планів розвитку підприємства: теорія та практика. Економіка і організація управління. 2023. № 1(34). С. 60–67.

22. Петров В.М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК. Харків: Майдан, 2016. 362 с.

23. Решетняк О. І. Планування та контроль на підприємстві: навч. посібник. Харків: Видавництво НУА, 2012. 348 с.

24. Савченко О.Л. Маркетинг як елемент планування збуту. Аграрний вісник. 2020. №9. С. 55–63.

25. Савка Н.І., Гребенюк С.О. Планування підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Наукові праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. 2021. № 6. С. 103–109.

26. Самодай В., Бакута Р., Кизим В. Планування як ключовий елемент функціонування субєктів господарювання в ринковій економіці за умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-70

27. Семенюк І.П. Бізнес-планування в агропромисловому комплексі: сучасні підходи. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25–26 травня 2021 р. Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 134–138.

28. Сидоренко Л. Н. Системний підхід до планування діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 75. С. 23–28.

29. Синиця О.В. Бізнес-план в аграрній економіці: методологія і практика. Суми: Університетська книга, 2020. 221 с.

30. Тарасюк Г. М., Шваб Л. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. К. : Каравела, 2012. 356 с.

31. Титаренко О., Шевчук І. Теоретичні підходи до стратегічного планування на підприємствах: сучасні тенденції та виклики. Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 92–98.

32. Харченко О., Лісова Ю. Планування бізнес-процесів як інструмент забезпечення ефективності управління підприємством. Економіка та організація управління. 2021. № 2(35). С. 72–78.

33. Черниш І.М. Фінансове планування на аграрному підприємстві. Економіка підприємства. 2021. №8. С. 50–59.

34. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Л. : Новий світ. 2004. 410 с.