

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

ШТАНЬКЕВИЧ АНАСТАСІЇ АНДРІЇВНИ

Науковий керівник: д.е.н., Гончар Вікторія Василівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Штанькевич Анастасії Андріївни

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління розширенням виробництва бізнес-організації.»

"Managing the expansion of production in a business organization."

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «КРОК-АГРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління розширенням виробництва (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз управління розширенням виробництва в бізнес-організації та розробка рекомендацій (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес розширення виробництва в бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Методи та інструменти управління процесом розширення виробництва в бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити процес управління розширенням виробництва бізнес-організації та розробити рекомендації щодо його ефективного планування та реалізації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити поняття, сутність та значення розширення виробництва в бізнес-організації.

Проаналізувати основні підходи та моделі управління розширенням виробництва.

Визначити ключові фактори, що впливають на ефективність розширення виробництва.

Провести аналіз практики розширення виробництва на прикладі конкретної бізнес-організації.

У розділі 2

Провести аналіз поточного стану виробничих потужностей бізнес-організації. Оцінити ефективність реалізованих програм розширення виробництва.

Визначити основні проблеми та виклики, пов'язані з розширенням виробництва.

Запропонувати методи та інструменти для ефективного управління розширенням виробництва.

Розробити рекомендації щодо фінансування та ресурсного забезпечення розширення виробництва. Оцінити економічну доцільність та ризики впровадження розширення виробництва.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Анастасія ШТАНЬКЕВИЧ

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінку основного тексту, 17 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 29 найменувань.

«Управління розширенням виробництва бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес розширення виробництва в бізнес-організації (на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО»).

Предмет дослідження – методи та інструменти управління процесом розширення виробництва в аграрному підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити процес управління розширенням виробництва бізнес-організації та розробити рекомендації щодо його ефективного планування та реалізації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- узагальнити теоретичні підходи до управління розширенням виробництва;
- проаналізувати фактори та передумови ефективного масштабування;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «КРОК-АГРО» у контексті виробничого розширення;
- ідентифікувати ключові проблеми, ризики та бар'єри впровадження програм розширення;
- розробити практичні заходи з удосконалення управління, фінансування та ресурсного забезпечення масштабування.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані в роботі рекомендації щодо впровадження сучасних засобів моніторингу та обліку (ERP-системи, агродрони, системи точного землеробства), підвищення ефективності технічного парку та організаційної гнучкості управління можуть бути використані ТОВ «КРОК-АГРО» при реалізації стратегічних програм розширення виробництва.

Апробація результатів. Елементи дослідження застосовувались у межах аналітичного супроводу управлінських рішень на підприємстві та були погоджені з керівництвом господарства під час проведення консультацій.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: розширення виробництва, стратегія розвитку, аграрне підприємство, технічні ресурси, управлінські рішення.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача(ки) факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Штанькевич Анастасії Андріївни

(прізвище, ініціали)

на тему «Управління розширенням виробництва бізнес-організації»

(назва теми)

Характер виконання роботи: в ініціативному порядку.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: Структура роботи є логічною, відповідає тематиці й побудована за науковими вимогами. У вступі чітко визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Зміст роботи дозволяє комплексно розкрити теоретичні основи, оцінити практичну ситуацію на прикладі аграрного підприємства та обґрунтувати конкретні рекомендації щодо управління розширенням виробництва. Разом із цим, у роботі доцільно було б поглибити взаємозв'язок між теоретичними положеннями та розробленими практичними пропозиціями через додаткову візуалізацію аналітичних даних.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: Робота виконана самостійно, із застосуванням різноманітних методів аналізу. Автор продемонстрував здатність до самостійного опрацювання матеріалу, аналітичного мислення та формування обґрунтованих управлінських висновків.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: У роботі використано достатню кількість актуальних наукових джерел. Практичний матеріал доповнений реальними даними підприємства ТОВ «КРОК-АГРО», проведено діагностику стану виробничих потужностей, виявлено ключові проблеми та розроблено заходи щодо покращення управлінських рішень у сфері розширення виробництва.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): До вагомих результатів можна віднести систематизацію сучасних підходів до управління розширенням виробництва та ідентифікацію специфічних факторів впливу в аграрному секторі. Практична цінність роботи полягає у наданні обґрунтованих рекомендацій щодо фінансування та ресурсного забезпечення розширення виробництва, що може бути використано підприємством у майбутньому.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: Робота загалом оформлена відповідно до встановлених вимог університету та методичних рекомендацій. Структура збережена, таблиці та рисунки переважно подані коректно. Разом з тим, виявлено окремі недоліки: у частині роботи відсутня єдиність форматування, зустрічаються неточності в оформленні посилань на джерела, а також окремі стилістичні порушення у побудові списку використаних джерел.

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту: Здобувачка Штанькевич А. А. у процесі виконання роботи засвоїла необхідні професійні компетентності, передбачені освітньою програмою, та продемонструвала здатність до самостійного аналізу проблем у сфері управління, прийняття обґрунтованих рішень і формування підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Робота свідчить про готовність до професійної діяльності. Вважаю за можливе рекомендувати присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник _____ д.е.н., професор кафедри менеджменту _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ В.В. Гончар _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

“25”_травня_2025 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Штанькевич Анастасії Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління розширенням виробництва бізнес-організації

Актуальність теми: обрана тема є надзвичайно актуальною, з огляду на зростаючу потребу аграрних підприємств у стратегічному масштабуванні своєї діяльності в умовах високої конкуренції, кліматичних змін та нестабільності ринку. Управління розширенням виробництва потребує комплексного підходу до оцінки потужностей, ресурсного забезпечення, логістики та інвестицій, що і зумовлює практичне значення дослідження.

Позитивні риси роботи: здобувачка успішно розібралася у специфіці функціонування аграрного підприємства, здійснила ґрунтовну діагностику виробничої бази, кадрових ресурсів та логістичних процесів на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО». У роботі визначено головні бар'єри для масштабування виробництва, проведено ризик-аналіз та сформульовано обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень. Пропозиції щодо модернізації технопарку, впровадження ERP-системи, будівництва складу та застосування агродронів виглядають реалістично та доцільно.

Зауваження до роботи: до недоліків можна віднести недостатньо розкрити увагу до економічного ефекту від кожного окремого заходу, а також відсутність повноцінного моделювання сценаріїв масштабування у залежності від зовнішніх ризиків (наприклад, кліматичних). Було б доцільно більш детально представити варіанти фінансування розширення, з урахуванням аграрних розписок, кредитних програм тощо.

Практичне значення одержаних результатів: здобувачка виконала велику роботу з аналізу існуючої ситуації на підприємстві та представила реальні шляхи вдосконалення управління розширенням виробництва. Рекомендації, наведені у роботі, можуть бути використані ТОВ «КРОК-АГРО» для підвищення ефективності функціонування та формування довгострокової стратегії зростання.

Директор ТОВ «Крок-Агро»

О.В.Воловик

(підпис, Імі'я ПРІЗВИЩЕ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА	6
1.1. Сутність, цілі та значення процесу розширення виробництва в бізнес-організації.....	6
1.2. Основні підходи, моделі та концепції управління розширенням виробництва	12
1.3. Фактори впливу та передумови ефективного розширення виробництва ..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «КРОК-АГРО» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ	24
2.1. Оцінка поточного стану виробничих потужностей ТОВ «КРОК-АГРО» та аналіз реалізованих програм розширення.....	24
2.2. Визначення ключових проблем і ризиків, пов'язаних із процесом розширення виробництва в умовах аграрної специфіки	34
2.3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління, фінансування та ресурсного забезпечення розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО»..	41
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, підвищеної конкуренції та глобальних викликів, пов'язаних зі змінами клімату, логістичними обмеженнями і нестабільністю у законодавчому полі, проблема ефективного управління розширенням виробництва набуває особливої актуальності. Для українських бізнес-організацій, зокрема у сільськогосподарському секторі, питання стратегічного зростання є ключовим чинником забезпечення стійкості, рентабельності та довгострокової конкурентоспроможності. Актуальність теми обумовлюється потребою у розробці дієвих підходів до управління зростанням виробничих потужностей із урахуванням внутрішніх резервів підприємства та зовнішніх ризиків.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління процесами розширення виробництва на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

- визначити сутність та класифікацію форм розширення виробництва у бізнес-організації;
- проаналізувати методичні підходи до управління розширенням виробництва;
- охарактеризувати поточний стан виробничої діяльності ТОВ «КРОК-АГРО»;
- виявити наявні проблеми, ризики та обмеження у реалізації програм розширення;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління, фінансування та ресурсного забезпечення виробничого розширення підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розширення виробництва в бізнес-організації.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління процесом розширення виробництва на рівні підприємства аграрної сфери.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, індукцію та дедукцію, економіко-статистичний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, елементи сценарного моделювання, а також структурно-функціональний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень.

Практичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні управлінських рішень щодо вдосконалення процесу виробничого розширення ТОВ «КРОК-АГРО». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для оптимізації виробничих програм, підвищення рентабельності діяльності та зниження ризиків при реалізації інвестиційних проєктів.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом аналізу виробничої та фінансової звітності підприємства, а також використання даних відкритих джерел – статистики, галузевих оглядів та публікацій у фаховій літературі.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні документи ТОВ «КРОК-АГРО», звіти з фінансової та операційної діяльності за 2021–2024 роки, стратегічні плани підприємства, методичні джерела з управління виробництвом, нормативно-правові акти України, а також аналітичні матеріали з досвіду іноземних аграрних компаній.

Структура роботи складається з двох розділів: перший розділ присвячено теоретичним основам управління розширенням виробництва, другий – аналітичному дослідженню на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО» та формуванню практичних рекомендацій. Робота містить таблиці, рисунки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Сутність, цілі та значення процесу розширення виробництва в бізнес-організації

Процес розширення виробництва є невід’ємним елементом стратегічного розвитку сучасної бізнес-організації, що дозволяє підприємству забезпечити стаке економічне зростання, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. У сучасній економічній науці під цим поняттям розуміють цілеспрямовану діяльність підприємства, спрямовану на нарощення виробничих потужностей, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції та удосконалення внутрішніх процесів управління [1, 3, 7].

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити два основні напрями розширення: екстенсивне та інтенсивне. Екстенсивне розширення передбачає збільшення обсягів виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів — виробничих площ, устаткування, персоналу. Інтенсивне ж, навпаки, ґрунтується на підвищенні продуктивності без істотного приросту ресурсів — через модернізацію, цифровізацію, автоматизацію технологічних процесів та вдосконалення організаційної структури [4, 7]. В умовах трансформаційної економіки найефективнішим є поєднання цих підходів, що дозволяє одночасно досягти масштабності та продуктивності виробничих процесів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розширення виробництва: інтенсивний та екстенсивний

Ознака	Екстенсивне розширення	Інтенсивне розширення
Основна ідея	Зростання обсягів виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів	Підвищення ефективності використання наявних ресурсів
Типи залучених ресурсів	Нові виробничі площі, додаткове обладнання, персонал	Технології, управлінські інновації, автоматизація
Приклади	Побудова нових цехів, відкриття філій	Впровадження ERP-систем, оптимізація логістики
Рівень витрат	Високі капітальні витрати	Помірні або раціоналізовані витрати
Економічна віддача	Часто нижча, пов'язана з повільним поверненням інвестицій	Вища ефективність при стабільному попиті
Ризики	Перевищення бюджету, недостатня окупність	Недостатня підготовка персоналу, ризик технологічної інерції
Підходить для	Нових підприємств або швидкого входу на ринок	Зрілих підприємств зі стабільною базою

Джерело: побудовано автором на основі [1, 4, 7]

Особливістю сучасного розуміння сутності розширення виробництва є його комплексність і системність. Це вже не окремий одноразовий проєкт, а елемент загальної стратегії підприємства, в якому поєднуються технологічні, організаційні та соціально-економічні зміни. Так, Орлова К. Є. підкреслює, що розширення виробництва не зводиться лише до зростання обсягів продукції — воно охоплює й трансформацію управлінських процесів, перебудову логістики, формування нових управлінських центрів, перегляд кадрової політики та інвестиційної структури [3].

Це означає, що розширення виробництва виступає також як чинник внутрішньої модернізації. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання цін на ресурси, конкуренції з боку іноземних виробників та

нестабільності попиту, здатність підприємства масштабуватись без втрати ефективності є показником його управлінської зрілості та стратегічної гнучкості [2, 6]. Сучасна бізнес-організація має мислити розширення не як технічну зміну виробничих обсягів, а як управлінський процес, що потребує планування, прогнозування, узгодження з фінансовими ресурсами та готовності до інституційних змін [5, 7].

Цілі розширення виробництва в сучасній бізнес-організації не обмежуються лише прагненням до збільшення обсягів випуску продукції чи нарощування прибутковості. Їх формулювання обумовлене потребою системного зростання, трансформації внутрішніх процесів і адаптації до нових ринкових викликів. Власне, розширення виступає інструментом досягнення комплексного стратегічного ефекту — економічного, організаційного, технологічного та соціального [12]. Як слушно зазначає Петренко В. С., ключовим завданням у процесі планування розширення є не стільки формальна постановка цілей, скільки їх чітке обґрунтування з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього середовища [15].

Цілі розширення можна умовно класифікувати на чотири основні групи. Економічні — це досягнення стабільного приросту прибутку, підвищення рентабельності, оптимізація структури витрат. Технологічні цілі охоплюють оновлення основних фондів, впровадження нових виробничих ліній, автоматизацію процесів. Організаційні передбачають удосконалення системи управління, створення нових структурних одиниць або інтеграцію додаткових функцій. Соціальні цілі — це забезпечення зайнятості, підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці [26]. Такий підхід дозволяє інтегрувати стратегічне мислення в усі рівні управління бізнесом, включно з операційним, інноваційним і комунікаційним.

Нагорна І. І. акцентує на важливості узгодженості цілей із ресурсними можливостями підприємства, адже будь-яке розширення передбачає витрати, які мають бути виправдані з погляду очікуваних вигод [11]. Успішні приклади

розширення демонструють, що поєднання кількісних та якісних цілей (наприклад, не лише збільшити обсяги виробництва, але й скоротити цикл виготовлення продукції або підвищити її якість) дає змогу створити гнучку систему адаптації до змін середовища. Так, у дисертаційному дослідженні Демченка В. Ю. підкреслюється, що лише цілі, які інтегрують економічну доцільність з управлінською ефективністю, можуть дати стійкий ефект у реалізації програм розширення [30].

Формулювання цілей розширення безпосередньо впливає на процес стратегічного планування. Як зазначає Яковенко Л. І., цілі мають бути вимірюваними, орієнтованими у часі та пов'язаними з конкретними індикаторами — це дозволяє здійснювати моніторинг реалізації та оперативно вносити корективи [17]. Наприклад, економічна ціль у вигляді збільшення чистого прибутку на 15 % упродовж року буде мати чіткий критерій виконання, тоді як загальне «зростання масштабів» без числового еквіваленту — ні. Класифікація цілей також полегшує внутрішню комунікацію між структурними підрозділами підприємства, забезпечуючи координацію на всіх рівнях управління (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація цілей розширення виробництва бізнес-організації

Тип цілей	Суть цілей	Очікуваний ефект
Економічні	Збільшення прибутку, зниження витрат	Підвищення рентабельності
Виробничі	Оптимізація ресурсів, зростання обсягів	Зменшення собівартості, ефективність виробництва
Технологічні	Модернізація, автоматизація, нові технології	Поліпшення якості, зниження браку
Організаційні	Оптимізація структури, покращення управління	Гнучкість, оперативність рішень

Джерело: побудовано автором на основі [11, 15, 17, 26, 30]

Цілі розширення не повинні обмежуватись локальними або вузькими завданнями. Вони мають відображати стратегічну перспективу підприємства, забезпечуючи його здатність не лише зростати, а й ефективно функціонувати в умовах підвищеної конкуренції, нестабільності ринків та динаміки споживчих запитів. Успішне розширення починається не з ресурсів, а з правильно сформульованих і обґрунтованих управлінських цілей [12, 26].

Значення процесу розширення виробництва у діяльності бізнес-організації виходить за межі простого збільшення обсягів продукції. Насамперед, цей процес має системний характер і передбачає трансформацію всієї операційної моделі підприємства. Як зазначає Ткаченко А. В., розширення виступає не лише як технічне оновлення виробничих ліній, а як імпульс до удосконалення систем управління, автоматизації, діджиталізації та інтеграції сучасних технологій у виробниче середовище [14]. У цьому аспекті розширення сприяє підвищенню

гнучкості виробництва, поліпшенню якості продукції, зниженню питомих витрат і зростанню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Особливо важливою є організаційна складова значення процесу розширення. За умов динамічного зовнішнього середовища підприємства змушені не просто масштабуватись, а змінювати архітектуру управління. Як підкреслює Шевченко О. В., нарощування виробничих потужностей передбачає також оптимізацію логістичних маршрутів, вдосконалення механізмів контролю, запровадження нових моделей прийняття рішень [16]. Це сприяє формуванню середовища, в якому ресурси використовуються ефективніше, а сам процес виробництва стає більш адаптивним до коливань попиту, ресурсних обмежень чи кризових чинників.

Крім того, розширення виробництва має вагомий соціально-економічний ефект. З одного боку, це створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості, розвиток регіональної економіки. З іншого — зростає податкове навантаження підприємства, що зміцнює місцеві бюджети, активізує розвиток інфраструктури та сприяє соціальній стабільності [18]. Як зазначає Заболотний В. П., при правильному підході до масштабування підприємства можуть виступати драйверами регіонального економічного розвитку, формуючи стабільні виробничо-логістичні кластери [18].

У стратегічній площині значення розширення виробництва полягає в тому, що воно формує довгострокову траєкторію зростання компанії. На думку Іванова І. І., стратегічно обґрунтоване розширення дозволяє підприємству не лише зберігати позиції на ринку, а й виходити на нові сегменти, географічні зони або напрямки діяльності, використовуючи ефект диверсифікації [25]. Таке зростання часто супроводжується інституційною трансформацією — змінюється система корпоративного управління, з'являється потреба у впровадженні міжнародних

стандартів, підвищується відповідальність бізнесу перед зовнішніми стейкхолдерами.

Водночас слід визнати, що розширення є одним із найбільш ризикових напрямів розвитку підприємства. Воно потребує значних інвестицій, залучення нових компетенцій, переоцінки ризиків і внутрішньої готовності до змін. Як показує дослідження Осипової Є. Л., без якісної реінжинірингової підготовки процеси масштабування часто призводять до перевантаження системи управління, зниження ефективності й навіть втрати контролю над витратами [34]. Саме тому значення розширення полягає не лише в досягнутих результатах, а й у тому, наскільки грамотно підприємство підходить до цього процесу — з точки зору планування, аналітики, оцінки ресурсів та реалізації управлінських функцій.

Процес розширення виробництва є багатовимірним: він охоплює економічний, технологічний, організаційний, соціальний та стратегічний рівні. Його значення визначається не лише кінцевим приростом продукції чи прибутку, а й здатністю підприємства системно змінюватися, впроваджувати інновації, підвищувати управлінську культуру та зміцнювати свою стійкість у довготривалій перспективі.

1.2. Основні підходи, моделі та концепції управління розширенням виробництва

Сучасна практика управління розширенням виробництва передбачає не лише вибір загального підходу, а й адаптацію конкретної моделі управління, яка найкраще відповідає стратегічним цілям підприємства, наявному ресурсному потенціалу та характеру зовнішнього середовища. Розширення може відбуватись

у межах традиційного розвитку, але у все більшій кількості випадків компанії переходять до більш комплексного, аналітичного, інтегрованого підходу — і саме тому моделі управління відіграють ключову роль у забезпеченні результативності цього процесу.

Однією з базових моделей, яка найчастіше застосовується в умовах великого чи середнього бізнесу, є модель стратегічного планування. Вона передбачає послідовне формулювання довгострокових цілей підприємства щодо розширення, визначення пріоритетів, прогнозування фінансових і виробничих ресурсів, розробку сценаріїв і вибір оптимального напрямку реалізації. Ця модель дає змогу уникати ситуативного прийняття рішень і забезпечує цілісність управління, особливо коли підприємство діє в умовах середньострокового фінансування або співпрацює з зовнішніми інвесторами [17]. У рамках цієї моделі підприємства зазвичай формують стратегічні плани або дорожні карти з чіткими KPI та контрольними точками виконання.

Друга вагома модель — це BPM-модель (управління бізнес-процесами). Вона фокусується не на цілях або ресурсах, а на самій логіці організації внутрішніх процесів. Її основа — це мапування (візуалізація), аналіз, оптимізація та автоматизація ключових бізнес-процесів, які прямо чи опосередковано впливають на розширення. У контексті масштабування підприємства ця модель дозволяє чітко визначити, які саме ланки виробничого або управлінського ланцюга вимагають адаптації, перерозподілу ресурсів або цифровізації. За висновками Демченка В. Ю., саме використання BPM дає можливість уникнути неузгодженості між новими й наявними підрозділами, покращити комунікацію та знизити витрати на масштабування [30].

Ще один ефективний варіант — модель реінжинірингу бізнес-процесів. Вона передбачає не поступове вдосконалення, а глибоку перебудову логіки організації праці, управління та виробництва. Це радикальна трансформація, яка

супроводжується зміною всієї архітектури функціонування підприємства. Модель доцільна у випадках, коли розширення супроводжується зміною напрямку діяльності, впровадженням абсолютно нових технологій або виходом на іноземні ринки. Як зазначає Осипова Є. Л., ефективність реінжинірингу залежить не лише від наявних інструментів, а й від готовності управлінської команди змінювати підходи до прийняття рішень та стимулювання персоналу [34].

В умовах реалізації великих інфраструктурних або галузевих проєктів поширення набула модель інвестиційного управління, у якій розширення розглядається як інвестиційний проєкт. Така модель включає обґрунтування доцільності, оцінку вартості, визначення джерел фінансування, термінів окупності, ризиків та очікуваних результатів. Особливо важливою вона є для підприємств, які планують залучати зовнішнє фінансування — з боку банків, державних програм або міжнародних інвесторів. Федоренко І. Ю. підкреслює, що в умовах високої вартості капіталу саме інвестиційне планування дозволяє обґрунтовано ухвалювати рішення щодо доцільності розширення на конкретному етапі [15].

Кожна з описаних моделей має свої переваги, ризики та умови доцільного застосування. Наприклад, стратегічне планування надає структурованість, але потребує стабільного зовнішнього середовища. ВРМ дозволяє забезпечити гнучкість, однак вимагає високої культури управління процесами. Реінжиніринг радикальний, але може спричинити внутрішній опір. Інвестиційна модель — прозора і результативна, проте залежить від ринків капіталу. Узагальнена характеристика цих моделей подана нижче (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей управління розширенням виробництва

Назва моделі	Ключова характеристика	Переваги	Обмеження / Ризики	Доцільність використання
Модель стратегічного планування	Формулювання цілей, визначення стратегій, розробка планів реалізації	Узгодженість рішень, чітке бачення майбутнього, контроль над ресурсами	Потребує стабільного середовища, тривалого горизонтального планування	Великі та середні підприємства з довгостроковим горизонтом розвитку
BRM (управління бізнес-процесами)	Фокус на оптимізації й автоматизації процесів, забезпечення внутрішньої ефективності	Підвищення продуктивності, зниження витрат, цифровізація управління	Високі вимоги до цифрової інфраструктури, потреба в зміні управлінської культури	Підприємства, що планують масштабування без втрати ефективності
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне переосмислення логіки організації роботи, створення нової системи управління	Можливість якісного стрибка в ефективності, зняття бар'єрів старих структур	Ризик внутрішнього спротиву, дестабілізації діяльності у короткостроковом у періоді	Компанії, що змінюють напрям діяльності або впроваджують нові технології

Джерело: побудовано автором на основі [15], [17], [30], [34]

Суттєвим доповненням до описаних моделей управління виступають концепції, що задають ширший контекст для реалізації розширення виробництва — вони визначають не лише інструменти чи послідовність дій, а й принципи, цінності та загальну філософію управління. Їх використання дозволяє формувати більш цілісну систему управлінських рішень, особливо в умовах динамічних змін середовища, коли підприємства повинні одночасно зростати, трансформуватись і залишатись стабільними.

Однією з найактуальніших є концепція адаптивного управління, яка базується на принципах гнучкості, швидкої реакції на зміни й орієнтації на невизначене середовище. У межах цієї концепції підприємство постійно переглядає свої управлінські підходи, оперативно коригує плани й адаптує структуру до нових викликів. Як зазначає Іванов І. І., в умовах глобалізованої економіки саме здатність до адаптації забезпечує успішне розширення, а не лише наявність ресурсів [25]. Це особливо важливо в періоди криз, коли бізнес змушений змінювати масштаби або географію діяльності.

Також широко використовується концепція сталого розвитку, згідно з якою розширення виробництва повинно відповідати принципам екологічності, соціальної відповідальності та економічної ефективності. Розвиток у межах цієї концепції передбачає врахування впливу на навколишнє середовище, використання енергоощадних технологій, етичне ставлення до праці та збалансоване використання ресурсів. Як справедливо підкреслює Мельник О. Г., саме розширення, що базується на засадах сталості, найменш ризиковане у стратегічному горизонті, оскільки дозволяє уникнути конфліктів з регуляторами та громадою [26].

Окремої уваги заслуговує інституційна концепція, яка орієнтує підприємство на взаємодію із зовнішнім середовищем — державою, інвесторами, місцевими громадами, міжнародними організаціями. Цей підхід передбачає, що розширення є не лише внутрішнім процесом, а частиною загальноекономічної системи, у межах якої важливими є правове забезпечення, доступ до фінансування, участь у програмах підтримки бізнесу. За словами Заболотного В. П., підприємства, що інтегрують інституційні механізми у стратегію розширення, мають вищу стійкість до політичних та економічних ризиків [18].

У контексті сучасного менеджменту дедалі більшого значення набуває концепція цифрової трансформації, яка розглядає розширення виробництва не

лише через призму фізичного масштабування, а як цифрове зростання — через автоматизацію, використання великих даних, штучного інтелекту та інтегрованих систем управління. Застосування цифрових платформ дозволяє вивести процес розширення на новий рівень — знижуються транзакційні витрати, скорочуються часові лаги в управлінні, покращується обслуговування клієнтів. Як зазначає Ткаченко А. В., цифровізація виробництва формує не просто новий тип інфраструктури, а й нову логіку прийняття управлінських рішень [14].

Таким чином, концепції управління розширенням відіграють методологічну роль — вони формують рамки, у межах яких моделі та інструменти можуть реалізуватись ефективно. Підприємства, що обирають концептуально послідовний підхід — наприклад, поєднують адаптивність із цифровізацією або сталий розвиток з інституційним партнерством — зазвичай демонструють вищу результативність розширення та здатність до довгострокової трансформації.

1.3. Фактори впливу та передумови ефективного розширення виробництва

Процес розширення виробництва неможливо розглядати як ізольоване явище, оскільки він є результатом взаємодії великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Їхній вплив проявляється як у формуванні стратегічних рішень, так і в реалізації конкретних управлінських дій. Саме тому оцінка факторів впливу та виявлення ключових передумов ефективного розширення є обов'язковим етапом планування масштабування виробничої діяльності. Від розуміння природи цих факторів залежить не лише успіх розширення, а й

здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі та мінімізувати ризики.

Серед зовнішніх факторів, які формують умови для розширення, ключове значення мають ринкова кон'юнктура, загальноекономічна ситуація, доступність інвестиційних ресурсів, державна політика щодо бізнесу, технологічні тренди, міжнародна конкуренція. Наприклад, активне зростання попиту на продукцію підприємства може виступати основним тригером для масштабування виробництва. У такому випадку розширення є не ініціативою, а вимогою часу, що забезпечує збереження ринкової частки. Як зазначає Михаліцька Н., наявність сприятливого макроекономічного середовища та доступу до джерел фінансування є визначальними факторами початкової доцільності розширення [2]. У свою чергу, негативні зовнішні фактори — такі як політична нестабільність, інфляція, девальвація національної валюти або дефіцит енергоносіїв — можуть змусити підприємство відтермінувати масштабування або переглянути його формат.

До внутрішніх факторів належать фінансовий стан підприємства, рівень рентабельності, завантаженість потужностей, технічний стан обладнання, рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи управління, ступінь автоматизації виробничих процесів. Розширення, як правило, розпочинається лише тоді, коли підприємство досягає межі ефективного використання наявних ресурсів або коли реалізація стратегії розвитку неможлива в межах існуючих масштабів. За словами Орлової К. Є., внутрішні фактори є вирішальними з погляду здатності підприємства реалізувати навіть ті можливості, які відкриваються під впливом сприятливого зовнішнього середовища [3].

Особливої ваги набувають організаційно-управлінські передумови, зокрема наявність чіткої стратегії розвитку, дієвої системи контролю, інструментів ризик-менеджменту, сформованої корпоративної культури.

Ефективне розширення не може базуватися лише на інтуїції або реакції на короткострокові зміни — воно має бути логічно вписане в систему стратегічного менеджменту компанії. Як слушно зазначає Балановська Т. І., саме цілісна система управління дозволяє трансформувати розширення з ризикового кроку в контрольований і прогнозований процес [1].

Важливими передумовами також є технологічна готовність підприємства, наявність інноваційного потенціалу, здатність впроваджувати автоматизовані системи управління виробництвом, адаптація до цифрових технологій. За даними Ткаченка А. В., підприємства, що мають підготовлену цифрову інфраструктуру, скорочують терміни розгортання нових виробничих потужностей на 30–40 %, порівняно з підприємствами, які не інвестували в попередню цифровізацію [14].

Ефективність розширення залежить не лише від ринкової ситуації чи обсягів інвестицій. Вона визначається здатністю підприємства збалансовано врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, оцінити власні ресурси, технічні можливості, кадровий потенціал та сформувати внутрішньо узгоджену систему управління. У цьому сенсі розширення — це не стрибок у нові масштаби, а еволюційний процес, що ґрунтується на аналізі передумов, чіткому плануванні та інтеграції змін у всі підсистеми підприємства.

Одним із найважливіших класифікаційних підходів до аналізу факторів впливу на розширення виробництва є поділ їх на фінансово-економічні, виробничо-технологічні, управлінські та кадрові. Така типологізація дозволяє підприємству комплексно оцінити власну готовність до масштабування та визначити, які саме сфери потребують першочергової уваги.

У групі фінансово-економічних факторів ключове значення має загальний фінансовий стан підприємства, структура витрат, рівень прибутковості, наявність резервних фондів та доступ до зовнішніх джерел фінансування. За словами Федоренка І. Ю., навіть за сприятливої кон'юнктури розширення не може бути

реалізоване без наявності фінансових ресурсів, здатності обслуговувати залучений капітал та забезпечити ліквідність на всіх етапах проєкту [15]. Фінансова нестабільність, високе боргове навантаження чи неефективна структура витрат можуть зробити навіть перспективне розширення не вигідним або ризикованим.

Не менш важливими є виробничо-технологічні фактори, зокрема рівень завантаженості наявних виробничих потужностей, ступінь зносу основних фондів, рівень автоматизації, наявність доступу до сучасного обладнання та технологій. Як зазначає Шевченко О. В., підприємства, які вже мають модернізовану виробничу базу, значно швидше реалізують масштабування та менше витрачають ресурсів на етапі підготовки [16]. Крім того, технологічна сумісність старих і нових виробничих систем відіграє критичну роль у забезпеченні безперервності процесів під час розширення.

Важливу роль відіграють і управлінські фактори, які включають ефективність організаційної структури, ступінь централізації, наявність системи моніторингу, контролю й оцінки, цифрових інструментів управління. Як свідчить досвід підприємств, які впроваджували BPM-моделі, саме наявність гнучкої та адаптивної системи управління забезпечує успішне масштабування без втрати якості або перевантаження персоналу [30]. Відсутність належної управлінської культури, незбалансований розподіл повноважень або недоліки в комунікації можуть стати серйозними бар'єрами на шляху розширення.

Кадрові фактори теж мають критичне значення: зокрема, рівень професіоналізму персоналу, доступність кваліфікованих кадрів у регіоні, наявність програм внутрішнього навчання, мотивація та залученість працівників до трансформаційних процесів. Як зазначає Сидоренко Н. М., розширення виробництва без належного кадрового супроводу часто призводить до перевантаження ключових працівників, зростання плинності кадрів і навіть

саботажу змін [13]. Тому підприємства, які мають чітку політику у сфері розвитку персоналу, здатні реалізувати розширення швидше й ефективніше.

Для системного аналізу цих груп факторів та їх взаємозв'язку доцільно застосовувати аналітичні матриці, ризик-карти та профілі оцінки готовності підприємства. Узагальнені фактори й передумови ефективного розширення виробництва наведено нижче (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні фактори та передумови ефективного розширення виробництва

Група факторів	Приклади проявів	Вплив на ефективність розширення
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура, доступність сировини, податкова політика, держпідтримка	Формують економічну доцільність і визначають масштаби розширення
Фінансові	Рентабельність, структура витрат, доступ до кредитів, ліквідність	Забезпечують фінансування та стійкість реалізації проекту
Технологічні	Знос основних фондів, рівень автоматизації, впровадження ІТ-рішень	Визначають можливості модернізації, швидкість та якість масштабування
Управлінські	Наявність стратегії, гнучкість управлінської структури, цифрове управління	Впливають на контроль, координацію і прогнозованість процесу розширення
Кадрові	Кваліфікація працівників, кадровий резерв, система мотивації	Забезпечують стабільність персоналу, якість і продуктивність масштабування

Джерело: побудовано автором на основі [13], [15], [16], [30]

Оцінка факторів впливу та передумов ефективного розширення виробництва повинна здійснюватися не ізольовано, а в контексті їх взаємодії та

синергії. Окремо взяті передумови — наприклад, наявність фінансування або завантаженість виробничих потужностей — самі по собі ще не гарантують успішного масштабування. Лише за умови поєднання кількох груп факторів, таких як фінансово-економічні, технологічні, управлінські та кадрові, підприємство може реалізувати збалансоване, стійке й ефективне розширення.

Особливу увагу слід приділяти оцінці ризиків і бар'єрів, що можуть зумовити зрив або неефективність проєкту розширення. Зокрема, при відсутності дієвої системи планування підприємства часто недооцінюють вплив макроекономічної нестабільності, зміну цін на ресурси, проблеми з підключенням до інфраструктури або логістичними вузлами. Як підкреслює Андрушків Б. М., підприємства, що не враховують ризики на етапі планування, зазвичай втрачають 20–30 % запланованого ефекту навіть за наявності всіх інших передумов [12].

Окремо варто зупинитися на гнучкості управлінської системи, яка є ключовим модератором впливу всіх груп факторів. Підприємства, що впроваджують адаптивні або цифрові моделі управління, здатні швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптувати виробничі плани, перерозподіляти ресурси й управляти навантаженням. Як доводить дослідження Голич Н. В., наявність у підприємства інструментів оперативної аналітики, електронного документообігу та автоматизованих систем планування підвищує шанси на успішне розширення майже вдвічі [29].

Поряд із технічною й фінансовою готовністю важливо враховувати фактор часу. Успішне розширення часто базується не лише на обґрунтованості, а й на своєчасності рішень. У періоди сприятливої ринкової кон'юнктури навіть обмежені ресурси можуть бути використані ефективно, тоді як у періоди стагнації надмірна обережність або затримка з прийняттям рішень може призвести до втрати конкурентних переваг. Як зазначає Заболотний В. П.,

підприємства, які вчасно розпочали розширення під час відновлення економіки, отримали значно вищу віддачу в порівнянні з тими, хто зволікав [18].

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що ефективність розширення виробництва є результатом системної взаємодії факторів, а не реакцією на один окремий стимул. Ретельна попередня оцінка передумов, комплексне планування, мінімізація ризиків та гнучке управління — ось критично важливі компоненти, які перетворюють потенційно ризикову ініціативу в стратегічну перевагу. Саме тому в управлінській практиці розширення слід розглядати як багатоетапний процес, що базується на фундаменті реалістичних аналітичних оцінок і адаптивної організаційної культури.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗШИРЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА В ТОВ «КРОК-АГРО» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ

2.1. Оцінка поточного стану виробничих потужностей ТОВ «КРОК-АГРО» та аналіз реалізованих програм розширення

ТОВ «КРОК-АГРО» — сучасне сільськогосподарське підприємство, діяльність якого зосереджена на вирощуванні основних зернових і технічних культур: пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику. Станом на 2023 рік загальна площа оброблюваних земель підприємства становить 1 450 га, що дає змогу віднести його до середніх за розміром аграрних виробників у регіоні. Основні виробничі ресурси підприємства зосереджені в Київській області, що забезпечує доступ до ринку реалізації продукції як на внутрішньому ринку, так і для експорту.

Матеріально-технічна база ТОВ «КРОК-АГРО» представлена парком із 27 одиниць сільськогосподарської техніки, серед яких трактори, сівалки, обприскувачі, комбайни, зерновози. Це забезпечує автономність проведення основних виробничих циклів та знижує залежність від сторонніх послуг. Кількість персоналу на підприємстві становить 38 осіб, серед яких є як постійні працівники, так і тимчасові, залучені до сезонних робіт. У 2023 році річний дохід підприємства склав 32,4 млн грн, з яких близько 15 % припадає на експортні поставки, переважно до країн ЄС та Близького Сходу.

Узагальнені виробничі показники ТОВ «КРОК-АГРО» подано в таблиці нижче (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні характеристики ТОВ «КРОК-АГРО» у 2023 році

Показник	Значення
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна діяльність	Вирощування зернових та олійних культур
Загальна площа земельного банку	1380 га
Чисельність штатних працівників	36 осіб
Основні ринки збуту	Полтавська, Черкаська, Дніпропетровська області
ERP-система	BAS Агро (часткове використання функціоналу)
Виробнича техніка	Комбайни, трактори, сівалки, оприскувачі тощо
Об'єкти інфраструктури	Складські приміщення, ток, автопарк
Основні культури	Пшениця, кукурудза, соняшник

Джерело: побудовано автором на основі даних звіту ТОВ «КРОК-АГРО» за 2023 рік.

У контексті теми розширення виробництва важливо зазначити, що ТОВ «КРОК-АГРО» вже реалізовувало кілька етапів модернізації та нарощення виробничих потужностей. Зокрема, у 2021–2023 роках підприємство здійснило оновлення машинно-тракторного парку за рахунок закупівлі нових зернозбиральних комбайнів та сівалок, що дало змогу скоротити витрати на послуги сторонніх компаній на 12 % та підвищити продуктивність польових робіт. Окрім цього, підприємство інвестувало кошти у добудову складу для зберігання зерна обсягом 2 000 тонн, що дозволило знизити логістичні витрати та зменшити втрати під час зберігання.

Наявність стабільного грошового потоку та можливості залучення зовнішнього фінансування створюють підґрунтя для подальшого розширення виробничих можливостей. Водночас зростаюча конкуренція на внутрішньому

ринку, обмежений земельний ресурс та виклики, пов'язані з погодними ризиками, потребують точного стратегічного планування та вдосконалення управління виробничими ресурсами. У наступних підрозділах буде детально проаналізовано, які саме проблеми виникають у процесі розширення, та надано пропозиції щодо їх подолання.

Доцільно зосередити увагу на характеристиці ефективності використання наявних ресурсів, оцінці динаміки розширення виробництва за останні роки та виявленні факторів, які стримують цей процес. Згідно з даними управлінської звітності підприємства, протягом 2021–2023 років спостерігається поступове зростання обсягів виробництва зернових і технічних культур, що стало результатом підвищення врожайності, модернізації технічного парку та впровадження елементів точного землеробства.

Так, зокрема, врожайність пшениці у 2021 році становила 43 ц/га, у 2022 — 47 ц/га, а у 2023 році — вже 51 ц/га. Подібна позитивна динаміка спостерігалася і щодо соняшнику, де врожайність зросла з 24 до 29 ц/га. Ці показники свідчать про правильний вектор інвестиційної стратегії підприємства, орієнтованої на інтенсифікацію виробництва та підвищення ефективності використання кожного гектара землі.

Водночас у структурі виробничих витрат підприємства частка витрат на підтримку основних засобів залишається значною, що пояснюється необхідністю частого технічного обслуговування сільськогосподарської техніки, зокрема тракторів і причіпного обладнання, яке у багатьох випадках експлуатується понад нормативний термін. Це свідчить про потребу в оновленні частини машинно-тракторного парку, зокрема з урахуванням переходу на енергоощадні моделі, які дають змогу зменшити витрати на ПММ на 10–12 %.

Для оцінки результативності вже реалізованих програм розширення виробництва розглянемо узагальнені показники за останні три роки у порівняльному форматі.

Таблиця 2.2 – Динаміка врожайності основних культур ТОВ «КРОК-АГРО», ц/га

Рік	Пшениця	Кукурудза	Соняшник
2021	46,2	71	27,3
2022	42,8	68,4	25,9
2023	48,7	74,2	30,1
Δ 2023/2021	2,5	3,2	2,8

Джерело: побудовано автором на основі статистичних матеріалів господарства.

Як видно з таблиці, підприємство демонструє поступове та стабільне зростання виробничих показників, що є результатом послідовної стратегії технічного оновлення, розширення складських потужностей та поліпшення агротехнологій. Водночас темпи приросту врожайності вимагають підтримки на рівні сучасного агроінжинірингу, що передбачає подальші капіталовкладення в GPS-навігацію, дрони для агромоніторингу, системи точного внесення добрив.

Однак, попри позитивну динаміку, залишаються фактори, що обмежують подальше розширення виробництва: нестабільність постачання ЗЗР, обмеженість площ під розширення, логістичні затримки під час пікових сезонів, що свідчить про необхідність не лише технологічного, а й організаційного удосконалення процесу управління розширенням.

Наступним важливим аспектом у контексті аналізу потенціалу розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО» є оцінка рівня використання виробничих потужностей, а також наявних резервів їх подальшого розвитку. На основі наданих підприємством даних щодо оброблюваних площ, потужностей зберігання, технічного забезпечення та структури виробничих ресурсів можна зробити висновки про ступінь навантаження існуючої інфраструктури та межі її пропускної здатності.

Зокрема, за 2023 рік підприємство обробляло близько 1 320 га ріллі, з яких 45 % припадає на зернові культури, 30 % — на технічні (соняшник, ріпак), 25 % — на кормові культури. Структура сівозміни досить раціональна, однак подальше розширення потребує або інтенсифікації врожайності, або залучення додаткових земельних ресурсів через оренду або купівлю. У межах наявного земельного банку можливості приросту площ майже вичерпані, що означає, що зростання обсягів виробництва має базуватись на підвищенні продуктивності.

Не менш важливою є оцінка використання складських потужностей. Наразі ТОВ «КРОК-АГРО» володіє двома зерновими складами загальним обсягом зберігання до 3 000 тонн, з яких понад 90 % заповнюються у пікові періоди жнив. Це створює ризики накопичення надлишкових обсягів продукції без належного контролю вологості й якості. У 2023 році через перевищення завантаження одного зі складів було втрачено близько 3 % пшениці через розвиток мікробіологічних процесів. Така ситуація підтверджує доцільність будівництва або оренди додаткових зерносховищ, зокрема з аераційними системами.

У сфері технічного забезпечення, підприємство має у своєму розпорядженні 6 тракторів, 2 комбайни, 4 одиниці причіпної техніки та декілька агрегатів для внесення добрив і обробки ґрунту. За нормами навантаження в аграрному секторі, на 1 трактор має припадати не більше 250 га, однак на підприємстві цей показник сягає 300–320 га, що свідчить про перенавантаження

і потребу в оновленні або розширенні технопарку. Аналогічно, під час жнив комбайни працюють у двозмінному режимі, що підвищує ризик аварійності та зниження якості збирання.

Для зведеного аналізу рівня використання основних виробничих ресурсів наведено таблицю нижче (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика виробничих потужностей ТОВ «КРОК-АГРО»

Виробничий елемент	Кількість / параметри	Стан / ефективність використання
Земельний фонд	1380 га	Використовується повністю
Трактори	7 одиниць (у т.ч. 2 нових)	Завантаження 85%
Зернозбиральні комбайни	3 одиниці	Середній стан, сезонне навантаження
Складські приміщення	2 склади (заг. площа 1200 м ²)	Частково модернізовані
Система зрошення	Відсутня	Потребує впровадження
ERP / управлінська система	BAS Агро (обмежене використання)	Вимагає інтеграції з логістикою
Робоча сила	36 штатних + сезонні	Дефіцит у сезон

Джерело: побудовано автором на основі звіту про наявність і стан основних фондів.

У контексті подальшого аналізу потенціалу розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО» доцільно детально розглянути використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, які виступають ключовими складовими забезпечення виробничої діяльності підприємства. Визначення ступеня ефективності їх залучення дозволяє не лише оцінити поточний стан ресурсної

бази, а й виявити можливості для її оптимізації, що є необхідною умовою при прийнятті рішень щодо розширення.

Щодо трудових ресурсів, у 2023 році на підприємстві було зайнято 18 штатних працівників, включаючи виробничий персонал, адміністративно-управлінський апарат, а також обслуговуючий персонал. Середня чисельність сезонних робітників у період весняно-польових і збиральних робіт становила ще близько 10 осіб. У середньому один працівник забезпечував обробіток 73 га землі, що є досить високим показником у галузі. Така продуктивність досягається за рахунок механізації процесів, проте вимагає постійного оновлення технічного парку та підвищення кваліфікації персоналу.

Матеріальні ресурси — насамперед насіння, добрива, засоби захисту рослин і паливно-мастильні матеріали — становлять основну частину виробничих витрат підприємства. Як показано в попередніх аналітичних розділах, матеріальні витрати склали понад 40 % загальної структури витрат у 2023 році. Це зумовлено високими цінами на аграрні ресурси, а також значною питомою вагою ресурсомістких технологій, особливо при вирощуванні технічних культур. У зв'язку з цим зростання обсягів виробництва потребуватиме пропорційного збільшення обсягів закупівель ресурсів, що обумовлює необхідність укладання довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення стабільних поставок і зниження закупівельних ризиків.

З точки зору фінансових ресурсів, підприємство зберігає позитивну динаміку капіталовкладень у розвиток, проте розширення виробництва вимагатиме значного приросту інвестицій. У 2023 році загальні інвестиційні витрати становили близько 480 000 грн, з яких лєвова частка була спрямована на технічне обслуговування та дрібні оновлення обладнання. Очевидно, що цього

недостатньо для реалізації повноцінного проєкту розширення — як у частині збільшення земельного банку, так і у модернізації інфраструктури.

Для візуалізації наведених аспектів використання ресурсів подамо зведену таблицю нижче (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Основні напрямки використання земельного банку ТОВ «КРОК-АГРО», 2023 рік

Культура	Площа, га	Частка від загального фонду, %
Пшениця	520	37,7
Кукурудза	460	33,3
Соняшник	340	24,6
Інші	60	4,4
Усього	1380	100

Джерело: побудовано автором на основі сізовмінного плану ТОВ «КРОК-АГРО».

У контексті подальшого аналізу потенціалу розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО» доцільно детально розглянути використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, які виступають ключовими складовими забезпечення виробничої діяльності підприємства. Визначення ступеня ефективності їх залучення дозволяє не лише оцінити поточний стан ресурсної бази, а й виявити можливості для її оптимізації, що є необхідною умовою при прийнятті рішень щодо розширення.

Щодо трудових ресурсів, у 2023 році на підприємстві було зайнято 18 штатних працівників, включаючи виробничий персонал, адміністративно-управлінський апарат, а також обслуговуючий персонал. Середня чисельність сезонних робітників у період весняно-польових і збиральних робіт становила ще близько 10 осіб. У середньому один працівник забезпечував обробіток 73 га

землі, що є досить високим показником у галузі. Така продуктивність досягається за рахунок механізації процесів, проте вимагає постійного оновлення технічного парку та підвищення кваліфікації персоналу.

Матеріальні ресурси — насамперед насіння, добрива, засоби захисту рослин і паливно-мастильні матеріали — становлять основну частину виробничих витрат підприємства. Як показано в попередніх аналітичних розділах, матеріальні витрати склали понад 40 % загальної структури витрат у 2023 році. Це зумовлено високими цінами на аграрні ресурси, а також значною питомою вагою ресурсомістких технологій, особливо при вирощуванні технічних культур. У зв'язку з цим зростання обсягів виробництва потребуватиме пропорційного збільшення обсягів закупівель ресурсів, що обумовлює необхідність укладання довгострокових контрактів з постачальниками для забезпечення стабільних поставок і зниження закупівельних ризиків.

З точки зору фінансових ресурсів, підприємство зберігає позитивну динаміку капіталовкладень у розвиток, проте розширення виробництва вимагатиме значного приросту інвестицій. У 2023 році загальні інвестиційні витрати становили близько 480 000 грн, з яких лєвова частка була спрямована на технічне обслуговування та дрібні оновлення обладнання. Очевидно, що цього недостатньо для реалізації повноцінного проекту розширення — як у частині збільшення земельного банку, так і у модернізації інфраструктури.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має сформовану організаційно-виробничу інфраструктуру, спроможну забезпечити розширення діяльності за умови усунення ряду ресурсних обмежень.

Передусім, технічна база ТОВ «КРОК-АГРО» є відносно сучасною та механізованою, однак вимагає оновлення в частині високопродуктивної сільськогосподарської техніки. Наприклад, збільшення земельного банку або

впровадження нових культур потребуватиме додаткових тракторів, посівних комплексів та систем крапельного зрошення. Водночас важливою проблемою залишається нерівномірне навантаження на наявні ресурси, особливо у пік виробничих сезонів. Це підвищує ризики простоїв і затримок у виробничому циклі, що негативно впливає на загальну ефективність.

Другий аспект — рівень автоматизації управлінських процесів і обліку. На сьогодні підприємство використовує ERP-систему BAS Агро, однак її потенціал не реалізований повною мірою. Інтеграція модулів планування, управління закупівлями, логістикою і моніторингу ресурсів забезпечить якісно новий рівень управління розширенням. Особливо це актуально в умовах підвищеного попиту на аналітичну звітність, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах ринкової волатильності.

Третім визначальним фактором є фінансова готовність підприємства до реалізації програми розширення. Незважаючи на позитивну динаміку виручки і загальну стабільність, ТОВ «КРОК-АГРО» має обмежені внутрішні інвестиційні ресурси. Тому вкрай важливою є розробка фінансової стратегії із залученням зовнішніх джерел — таких як банківські кредити під аграрні розписки, лізинг, державні програми підтримки АПК або співпраця з інвесторами.

У підсумку можна зробити висновок, що ТОВ «КРОК-АГРО» володіє достатнім потенціалом для розширення виробництва — за рахунок існуючих технологічних рішень, внутрішньої дисципліни та ефективної організаційної структури. Водночас для реалізації такого проєкту необхідно усунути низку стримувальних чинників, серед яких ключовими є дефіцит кваліфікованої сезонної робочої сили, неавтоматизовані облікові процеси, обмеженість інвестиційного капіталу та потреба в адаптації логістичних схем до збільшених обсягів виробництва.

2.2. Визначення ключових проблем і ризиків, пов'язаних із процесом розширення виробництва в умовах аграрної специфіки

Розширення виробничої діяльності в аграрному секторі супроводжується значною кількістю ризиків, які відрізняються від викликів у промисловості або сфері послуг. Вони зумовлені, насамперед, високою залежністю сільського господарства від зовнішніх факторів — кліматичних, інфраструктурних, регуляторних. Для ТОВ «КРОК-АГРО», яке функціонує в умовах помірного клімату, нестабільного постачання ресурсів та змін у законодавстві щодо обігу земель, ідентифікація та систематизація ризиків набуває ключового значення в управлінні розширенням виробництва.

Насамперед слід виділити погодні ризики, які мають суттєвий вплив на врожайність і, відповідно, на рентабельність розширення діяльності. Аналіз даних за 2021–2023 роки свідчить, що підприємство зазнало збитків через аномальну весняну посуху у 2022 році, що спричинило зниження врожайності кукурудзи майже на 5 ц/га порівняно з очікуваними планами. Такі ситуації ставлять під сумнів доцільність значного приросту площ без паралельного впровадження адаптивних агротехнологій — зокрема, крапельного зрошення, стійких до посухи сортів та страхування врожаю.

Наступна група ризиків пов'язана з дефіцитом трудових ресурсів, що особливо гостро відчувається під час сезонних робіт. Як було встановлено у попередньому підрозділі, середній рівень навантаження на одного працівника становить понад 70 га, що перевищує нормативний показник і знижує якість виконання робіт. У разі розширення посівних площ без відповідного збільшення

чисельності або автоматизації, підприємство може зіткнутися з кадровою нестачею, що призведе до зниження ефективності операційного управління.

Крім того, варто враховувати технологічні ризики — зношеність частини машинно-тракторного парку, обмежена кількість зернозбиральної техніки та нестача спеціалізованого обладнання для підвищення точності агрооперацій.

Для візуалізації основних груп ризиків, що супроводжують процес розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО», наведено таблицю нижче.

Таблиця 2.5 – Основні ризики та проблеми розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО»

Категорія ризику	Характеристика прояву на підприємстві	Потенційні наслідки
Кліматичні ризики	Посухи, зливи, заморозки, непередбачувана вологість	Зниження врожайності, втрати посівів
Трудові ресурси	Дефіцит сезонних працівників, низька кваліфікація	Несвоєчасне виконання операцій, підвищення витрат
Технічна база	Зношеність тракторів і комбайнів, недостатня автоматизація	Часті поломки, простої, високі експлуатаційні витрати
Логістика і інфраструктура	Перевантаження складів, нестача транспортних засобів	Втрати продукції, підвищення логістичних витрат
Регуляторні обмеження	Зміни у податковому законодавстві, реформа ринку землі	Юридичні ризики, необхідність додаткових витрат
Фінансові обмеження	Висока вартість кредитування, недостатній внутрішній резерв	Обмеження інвестиційних можливостей

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «КРОК-АГРО» та відкритих аналітичних матеріалів.

Наведені у попередній таблиці категорії ризиків мають різний рівень впливу на діяльність ТОВ «КРОК-АГРО» та по-різному проявляються у коротко- та довгостроковій перспективі. Тому наступним етапом аналізу є оцінка критичності зазначених ризиків з урахуванням їх ймовірності реалізації та масштабу потенційних збитків. Така оцінка дозволяє підприємству визначити пріоритетність реагування на ті чи інші проблеми в межах процесу розширення виробництва.

Найбільш критичними для ТОВ «КРОК-АГРО» є кліматичні ризики. Протягом останніх років в Україні спостерігається підвищення середньорічних температур, збільшення кількості днів з високою посушливістю та зміщення періодів опадів. За даними Укргідрометцентру, Київська область у 2023 році увійшла до п'ятірки регіонів з найменшим рівнем опадів у період травень–липень. Відповідно, ризики, пов'язані з нестачею вологи під час вегетації культур, стали домінуючим фактором зниження врожайності. Для підприємства це означає необхідність включення кліматичної адаптації до стратегічних планів розширення — зокрема, шляхом інвестування в системи крапельного зрошення, мульчування, сидерацію та підбір стійких сортів.

Другою за пріоритетністю проблемою є обмеженість і виснаження технічного ресурсу. Як було встановлено у попередньому підрозділі, на одного трактора в ТОВ «КРОК-АГРО» припадає понад 300 га посівної площі, що перевищує оптимальні агротехнічні навантаження. Під час пікових робіт така ситуація спричиняє зниження якості виконання технологічних операцій (особливо передпосівної підготовки), підвищує ризик аварійності й затримок. Подальше розширення площ без оновлення технопарку поглибить ці ризики. Доцільним є створення графіка оновлення техніки, зокрема в лізинговому форматі з розстрочкою платежів, або залучення техніки у рамках міжгосподарської кооперації.

Низький рівень автоматизації управлінських і логістичних процесів також становить вагому проблему. BAS Агро, яку використовує підприємство, не інтегрована повною мірою з логістикою, закупівлями та аналітикою. Це призводить до фрагментарного планування, дублювання інформації та низької швидкості ухвалення рішень. При масштабуванні діяльності ці проблеми можуть ускладнити контроль за ресурсами, обіговістю запасів, завантаженістю складів і техніки. Отже, одним із напрямів мінімізації ризиків є впровадження повноцінної ERP-системи з модулями контролю потужностей, зворотного зв'язку, обліку витрат у реальному часі.

Для систематизації оцінки ризиків за критерієм «ймовірність × вплив» складено матрицю ризиків ТОВ «КРОК-АГРО» у контексті розширення виробництва (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця ризиків процесу розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО»

Категорія ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив на діяльність (1–5)	Сумарна оцінка ризику (P×I)	Пріоритет реагування
Кліматичні ризики	5	5	25	Критичний
Зношеність техніки	4	4	16	Високий
Трудові ресурси	3	4	12	Середній
Недостатня автоматизація	3	4	12	Середній
Фінансові обмеження	2	5	10	Середній
Регуляторні зміни	2	3	6	Низький

Джерело: побудовано автором на основі внутрішнього аналізу ризиків ТОВ «КРОК-АГРО».

Як видно з матриці, основну увагу при стратегічному плануванні розширення слід зосередити на двох категоріях ризиків — кліматичних та

технічних. Вони мають найвищий рівень потенційної загрози та потребують першочергового ресурсного покриття. У наступній частині буде детально проаналізовано можливі механізми реагування на ці ризики: як організаційного, так і технологічного характеру.

Важливим напрямом оцінки ризиків у контексті розширення виробництва є також аналіз зовнішньоекономічних і ринкових викликів, з якими стикається ТОВ «КРОК-АГРО». Зокрема, нестабільність цін на зернові культури, залежність від курсових коливань валют при експорті, зміна попиту з боку контрагентів на зовнішніх ринках істотно впливають на планування інвестиційних проєктів. Так, за даними Державної служби статистики, упродовж 2022–2023 років середні експортні ціни на пшеницю знизились майже на 18 %, що спричинило зменшення доходів агровиробників, незважаючи на зростання обсягів виробництва. В умовах такого цінового тиску розширення виробництва без диверсифікації каналів збуту та укладання контрактів із фіксованими цінами може призвести до збитків або втрати ліквідності.

Ще одним системним ризиком є інституційна невизначеність у сфері земельних відносин. Введення ринку землі в Україні з липня 2021 року сприяло активізації обігу земельних ділянок, однак для середніх господарств, як ТОВ «КРОК-АГРО», це створює додаткові виклики. Зокрема, конкуренція за орендні площі з боку агрохолдингів та невизначеність з термінами пролонгації договорів оренди формують ризики втрати земельного банку, який є базовою основою для будь-якого розширення. Таким чином, стратегічне розширення вимагає не лише фінансової та технічної готовності, а й активної участі підприємства в правовому супроводі земельних операцій, зміцнення договірної бази та моніторингу змін у земельному законодавстві.

У таблиці нижче узагальнено специфічні інституційні та ринкові ризики, які не входили до попередніх категорій, але суттєво впливають на можливості та ефективність розширення виробництва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Інституційні та ринкові ризики розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО»

Категорія ризику	Опис ризику	Потенційні наслідки
Земельна конкуренція	Втрата орендованих площ через зростання конкуренції на ринку землі	Зменшення земельного банку, зрив виробничих планів
Нестабільність експортних ринків	Волатильність цін, зміна попиту на аграрну продукцію	Зниження маржі, ризик перевиробництва
Курсова нестабільність	Коливання валютних курсів при експортно-імпортних операціях	Переоцінка витрат і доходів, фінансові втрати
Затримки з поверненням ПДВ	Неритмічність компенсацій експортерам	Брак обігових коштів, затримки інвестування
Слабка аграрна підтримка	Недоступність державних програм для середніх господарств	Втрата потенційних дотацій та пільгових кредитів

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних звітів Мінагрополітики, ДФС та відкритих даних ДССУ.

У підсумку проведеного аналізу можна констатувати, що ТОВ «КРОК-АГРО» діє у складному середовищі, де ризики розширення виробництва мають багатовимірний характер — від кліматичних до інституційних. Вони охоплюють як внутрішні чинники, що залежать від управлінських рішень (ефективність використання техніки, кадрова політика, автоматизація), так і зовнішні —

макроекономічні та нормативні фактори, на які підприємство не може впливати безпосередньо.

У зв'язку з цим ефективне управління ризиками розширення виробництва має базуватись на поєднанні превентивних, адаптивних і компенсаторних стратегій, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки потенційних загроз і водночас забезпечити стабільне зростання підприємства. Для ТОВ «КРОК-АГРО» важливо сформувати цілісну систему реагування на ризики, яка б інтегрувалася в загальну модель стратегічного управління.

На рівні внутрішніх процесів доцільно вдосконалити механізми моніторингу виробничих показників, технічного стану обладнання та ефективності використання трудових ресурсів. Це дозволить не лише оперативно реагувати на виявлені загрози, але й запобігати їхній ескалації. Зокрема, варто запровадити регулярний аудит технічного стану машинно-тракторного парку, аналіз продуктивності працівників у розрізі операцій, а також оновлення кадрового резерву для сезонних кампаній.

Щодо зовнішніх викликів, підприємству необхідно посилити диверсифікацію постачальницьких каналів і збутових ринків, а також формалізувати механізми страхування врожаю та контрактного хеджування. Зокрема, участь у державних програмах аграрного страхування, використання аграрних розписок і залучення гарантійних інструментів дозволить зменшити ризики втрат доходів через погодні катаклізми чи ринкову волатильність.

Важливо активізувати співпрацю із зовнішніми партнерами — лізинговими компаніями, кредитними установами, інноваційними аграрними стартапами. Така взаємодія відкриє додаткові можливості для оновлення інфраструктури, впровадження інноваційних агротехнологій, автоматизації виробничих циклів та підвищення загальної стійкості до змін зовнішнього середовища.

Успішне подолання виявлених ризиків та проблем стане основою для безпечного й обґрунтованого розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО». У наступному підрозділі буде запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організаційного, ресурсного та фінансового забезпечення цього процесу.

2.3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління, фінансування та ресурсного забезпечення розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО»

Аналіз функціонування ТОВ «КРОК-АГРО» у контексті реалізації програм розширення виробництва засвідчив наявність ряду системних проблем і ризиків, які ускладнюють подальше масштабування операційної діяльності. Основними з них є: високий ступінь зношеності частини технічного парку, перевантаження наявної інфраструктури, обмеженість земельного банку, дефіцит трудових ресурсів у пікові сезони, фрагментарність управлінських процесів, а також недостатня інтеграція ERP-системи в управлінський контур. Ці чинники виявлені на підставі зіставлення фактичного навантаження на техніку та персонал із нормативними показниками, оцінки ефективності використання ресурсів, динаміки виробничих результатів та проведеного аналізу ризиків.

Одним із ключових стримуючих факторів виступає обмеження потужностей техніко-технологічного забезпечення. Як встановлено у попередніх підрозділах, на підприємстві наявна тенденція до перевищення граничних нормативів навантаження на тракторну та збиральну техніку, що супроводжується зниженням продуктивності та підвищенням ризиків простоїв у

критичні періоди. Водночас технічна модернізація за останні роки здійснювалася переважно за рахунок оновлення одиничної техніки, без системного перегляду структури парку з огляду на прогнозоване збільшення посівних площ.

Другим суттєвим викликом є кадрове навантаження та нестача сезонних працівників, що особливо відчутно в періоди польових робіт. Середній показник площі обробітку на одного працівника значно перевищує галузеві нормативи, що свідчить про надмірну експлуатацію трудових ресурсів та підвищену ймовірність помилок в агротехнологічному процесі. За умов розширення виробництва така ситуація може призвести до зниження якості операцій та невиконання агротехнічних строків.

Не менш критичною є фрагментарність управлінського обліку, яка зумовлена неповним впровадженням ERP-системи BAS Агро. Наявні модулі охоплюють переважно документообіг і частину обліку запасів, однак відсутні інтегровані інструменти оперативного планування, контролю виконання операцій, обліку витрат у реальному часі, а також аналітики продуктивності. Такий стан речей унеможливорює повноцінний контроль за ресурсами у процесі розширення виробництва.

Окремо варто наголосити на фінансових обмеженнях, що проявляються у низькому рівні інвестиційної активності: у 2023 році підприємство здійснило капіталовкладень на суму близько 480 тис. грн, що недостатньо для реалізації масштабного розширення — включаючи як оновлення техніки, так і будівництво нових логістичних об'єктів. Водночас рентабельність основних культур і стабільна виручка свідчать про потенціал до залучення зовнішнього фінансування, зокрема через аграрні розписки, лізинг або державні програми підтримки агросектору.

Крім того, логістична інфраструктура підприємства виявляє ознаки перенавантаження, зокрема у період збору врожаю: наявні зерносховища не

справляються з обсягами продукції, що призводить до втрат з якості та неефективного використання площ. Також спостерігається нестача сучасних транспортних засобів для оперативної доставки продукції до пунктів продажу чи зберігання.

У сукупності виявлені проблеми свідчать про необхідність комплексної трансформації управління розширенням виробництва, що має охоплювати одночасно три ключові напрями: оновлення технічної бази, підвищення ефективності управління (через цифрові рішення) та зміцнення фінансової стійкості за рахунок стратегічного залучення ресурсів. У наступних частинах буде детально розкрито зміст запропонованих заходів відповідно до кожного з наведених векторів удосконалення.

Першочерговим напрямом оптимізації процесу розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО» є модернізація технічної бази підприємства, яка має включати як оновлення наявної сільськогосподарської техніки, так і впровадження інноваційних рішень у сфері агроінженерії. З огляду на наявне перевантаження тракторного парку (понад 300 га на одну одиницю техніки), доцільно запровадити програму поетапного оновлення, починаючи з найбільш зношених машин.

Рекомендується придбати щонайменше одну одиницю високопродуктивного трактора класу 250–300 к.с. з навігаційною системою, одну сівалку з GPS-контролем норм висіву та одну одиницю самохідного обприскувача з системою автоматичного регулювання штанги. Це дозволить не лише знизити навантаження на існуючу техніку, а й суттєво підвищити точність агрооперацій, зменшити втрати ресурсів і ПММ, а також поліпшити структуру витрат.

Також доцільним є впровадження системи крапельного зрошення на найбільш вразливих до посухи ділянках (приблизно 100–120 га), що забезпечить стабілізацію врожайності в умовах зростаючої кліматичної нестабільності.

Крім технічних аспектів, особливу увагу слід приділити цифровізації управлінських процесів. Зокрема, рекомендується повноцінне впровадження модулів ERP-системи BAS Агро, які охоплюють логістику, агровиробництво, аналіз витрат і контроль за використанням ресурсів у реальному часі. Це дозволить уникнути дублювання інформації, забезпечити єдиний центр прийняття рішень, знизити операційні ризики та підвищити точність планування.

Цифровізація також має включати впровадження мобільного контролю польових робіт за допомогою GPS-трекерів і мобільних додатків для обліку виконаних операцій, стану техніки, заповненості складів тощо. Така система дасть змогу оперативно реагувати на проблеми та мінімізувати вплив людського фактору.

Доцільно зосередити увагу на фінансовому забезпеченні та механізмах залучення інвестицій. Як було встановлено в аналітичному розділі, внутрішніх ресурсів підприємства недостатньо для масштабних інвестиційних програм, а тому стратегічно важливим є створення гнучкої фінансової структури, здатної акумулювати зовнішні джерела капіталу без критичного зростання боргового навантаження.

Передусім доцільним є поетапне формування інвестиційного бюджету з урахуванням рівня прибутковості по основних культурах. У 2023 році частка інвестицій у загальній структурі витрат ТОВ «КРОК-АГРО» становила лише 6,1 %, тоді як для підприємств, що знаходяться у фазі активного розвитку, рекомендований рівень становить не менше 15 %.

У контексті залучення зовнішнього фінансування пріоритетними є такі інструменти:

- Аграрні розписки, які дозволяють залучити ресурси під майбутній урожай з відносно низькою ставкою і без потреби в заставі майна.
- Лізинг сільськогосподарської техніки через державну програму компенсації (до 25 % вартості), що дозволяє оновити технопарк без значних одноразових витрат.
- Кредитні програми під державні гарантії, зокрема в межах підтримки Мінагрополітики для малих і середніх виробників.
- Кооперація з агрохолдингами або трейдерами, які можуть надати передплату на постачання майбутньої продукції в обмін на фіксовану ціну або технічну допомогу.

Для оцінки релевантності різних інструментів фінансування в контексті потреб підприємства, наведено аналітичну таблицю нижче (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика джерел фінансування розширення ТОВ «КРОК-АГРО»

Інструмент	Середня вартість / ставка	Переваги	Обмеження / ризики
Аграрна розписка	18–22 % річних	Відсутність застави, прив'язка до обсягу врожаю	Залежність від клімату та ризик недовиконання зобов'язань
Лізинг (держпрограма)	12–16 % річних, з компенсацією	Низький поріг входу, часткове субсидування	Обмежений перелік техніки, бюрократичні затримки
Комерційний кредит	20–28 % річних	Швидкість отримання коштів	Високі процентні ставки, потреба в забезпеченні
Кредит з державною гарантією	15–17 % річних	Гарантія з боку держави, нижча ставка	Ліміти за категорією МСП, складний пакет документів
Кооперація з трейдерами	Безвідсоткова передплата	Гнучкість умов, мінімальні вимоги	Потреба фіксувати ціни заздалегідь

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих джерел та консультацій з аграрними фінансовими установами.

У цьому контексті доцільним є формування етапного фінансового плану, що передбачає черговість реалізації інвестиційних заходів відповідно до доступних джерел фінансування та рівня їх ризиковості. Насамперед варто зосередити ресурси на модернізації технічної бази за допомогою лізингових механізмів, паралельно укріплюючи довгострокові контракти з трейдерами для забезпечення стабільного попиту та передплати. Наступним етапом може стати інвестування у розширення складської інфраструктури із залученням пільгового кредитування під державні гарантії. Завершальним етапом доцільно передбачити інвестиції у системи точного землеробства та автоматизації обліку, які забезпечать зростання продуктивності в довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволить поетапно, з урахуванням фінансових і технологічних можливостей, реалізувати програму розширення виробництва без надмірного навантаження на обігові кошти підприємства.

У контексті забезпечення ресурсної спроможності до розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО» доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності використання наявних матеріальних і трудових ресурсів. Одним із дієвих механізмів є впровадження елементів системи ощадливого виробництва (Lean Production), зокрема на рівні управління технологічними операціями, логістикою та обліком витрат. Це дозволить виявити внутрішні резерви для підвищення продуктивності без істотного збільшення обсягів інвестицій. Зокрема, актуальним є впровадження облікової системи реального часу для контролю використання насіння, добрив, ЗЗР, ПММ та інших ресурсів, що дасть змогу зменшити втрати та скоротити витрати на одиницю продукції.

Крім того, важливим напрямом удосконалення ресурсного забезпечення є раціоналізація структури сівозміни. Як показано в аналітичному розділі, значну частину земельного банку займають зернові культури, тоді як частка бобових та

сидеральних культур є незначною. Залучення до структури сівозміни культур, що сприяють покращенню структури ґрунтів і підвищенню вологозберігаючої здатності, дозволить зменшити потребу в мінеральних добривах і знизити вразливість до кліматичних коливань. Це є критично важливим в умовах високих витрат на агрохімікати та підвищеної кліматичної нестабільності.

Доцільним є й запровадження мотиваційної програми для працівників, спрямованої на підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів. У межах такої програми варто передбачити преміювання за результатами збирання, залучення до навчання з нових агротехнологій, участь у конкурсах із професійної майстерності. З огляду на сезонний характер праці у сільському господарстві, доцільно також розглянути можливість укладення рамкових договорів з кадровими агентствами або локальними громадами щодо забезпечення робочою силою в пікові періоди.

Перш за все, слід вжити заходів з удосконалення цифрового управління виробничими процесами. ERP-система BAS Агро, що наразі використовується підприємством частково, потребує розширення функціоналу. Доцільним є придбання повної ліцензії з інтеграцією модулів «Управління полем», «Логістика», «Агрономічний облік», що дозволить автоматизувати обробку даних, синхронізувати польові операції з внутрішньою логістикою та забезпечити цілісну аналітику витрат у режимі реального часу.

Другою пріоритетною дією має стати оновлення технічного парку. Враховуючи наявне перевантаження тракторів та комбайнів, запропоновано придбати додатковий трактор John Deere 6195M за лізинговою схемою через одного з надійних операторів — наприклад, ТОВ «ОТП Лізинг». Це дозволить не лише знизити експлуатаційне навантаження на наявну техніку, але й уникнути затримок у посівній кампанії, що є критичним для аграрного виробництва.

Вирішення проблеми дефіциту трудових ресурсів пропонується шляхом укладення партнерських угод з регіональними професійно-технічними навчальними закладами. Організація оплачуваних практик для студентів-механізаторів дозволить забезпечити оперативне кадрове підсилення в пікові періоди, зменшуючи залежність від неформального ринку праці.

Окрему увагу слід приділити модернізації інфраструктури зберігання. Враховуючи перевантаження складів під час жнив і відповідні втрати (до 3 % урожаю), доцільно побудувати новий зерновий модуль на 1200 тонн з аераційною системою. Такий захід дозволить знизити технологічні втрати продукції, подовжити період зберігання та забезпечити гнучкість в управлінні поставками.

Не менш важливо впровадити інструменти агромоніторингу. Для цього пропонується придбати дрони серії DJI AGRAS, що дозволяють здійснювати картування полів, контроль вегетації та точне внесення засобів захисту рослин. Це сприятиме підвищенню точності агротехнологій та зниженню витрат на ЗЗР.

В умовах зростаючих витрат на паливно-мастильні матеріали запропоновано укладення річного контракту на оптові поставки дизпалива з ТОВ «ОККО Бізнес». Така угода дозволить зафіксувати ціни, забезпечити стабільність постачань і уникнути сезонних цінових піків.

І, нарешті, усунення дублювання облікових даних передбачає встановлення централізованого ERP-сервера з навчанням ключових співробітників. Це рішення сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору, підвищенню оперативності в управлінських рішеннях та зниженню адміністративних витрат.

Запропоновані заходи сформовані з урахуванням реальних умов функціонування підприємства та орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення виробничих втрат, покращення фінансової стійкості та зниження ризиків, пов'язаних із масштабуванням діяльності.

Фінансові витрати на впровадження основних ініціатив розширення було оцінено за укрупненими розрахунками, із врахуванням актуальних ринкових цін та типових умов лізингу/постачання. Підсумковий розрахунок подано у таблиці нижче (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Орієнтовна вартість та ефект від впровадження заходів розширення на ТОВ «КРОК-АГРО»

№	Захід	Орієнтовні витрати, грн	Очікуваний ефект
1	Закупівля трактора John Deere 6195M у лізинг	3 500 000	Підвищення продуктивності, скорочення посівної тривалості
2	Розширення BAS Агро: модулі логістики та агрообліку	180 000	Автоматизація обліку, зниження адміністративних витрат на 8–10 %
3	Будівництво складу на 1200 тонн з аерацією	2 200 000	Зменшення втрат врожаю до 0,5 %, підвищення ринкової вартості реалізованої продукції
4	Придбання дрона DJI AGRAS для агромоніторингу та внесення ЗЗР	180 000	Оптимізація ЗЗР, економія до 10–12 % витрат на гектар
5	Укладання контракту з ОККО Бізнес на річне авансування ПММ	400 000	Захист від цінових коливань, стабільність паливного постачання
6	Програма залучення студентів аграрних ПТНЗ на практику	50 000	Часткове покриття дефіциту кадрів у пікові періоди
7	Сервер для ERP + навчання персоналу з інтеграції BAS Агро	160 000	Єдина база даних, пришвидшення ухвалення управлінських рішень
	Разом	6 670 000	Комплексна модернізація, підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі ринкових пропозицій та даних господарства.

Очікувана фінансова віддача від реалізації зазначених заходів проявиться у вигляді підвищення обсягів продукції на одиницю площі, зменшення втрат, скорочення витрат на ПММ та ЗЗР, а також поліпшення управлінської аналітики,

що дозволить оптимізувати логістичні витрати і зменшити адміністративне навантаження.

Наприклад, закупівля трактора дозволить скоротити посівний період на 3–4 дні, що критично в умовах вологозалежного клімату і може зберегти до 5 % врожаю. Будівництво складу дасть можливість уникнути втрат через псування зерна та продовжити період його реалізації до моменту найвигіднішої ціни на ринку. Впровадження дронів — зменшити до 12 % витрат на хімічний захист культур.

Запропоновані інвестиції є не просто витратами, а складовою стратегічного перетворення підприємства на більш адаптивну, конкурентоспроможну аграрну структуру. У наступній частині буде розглянуто потенційні джерела фінансування заходів і шляхи мінімізації ризиків їх реалізації.

У контексті впровадження запропонованих заходів важливим завданням для ТОВ «КРОК-АГРО» є забезпечення ефективного фінансування ініціатив розширення, що дасть змогу уникнути перевантаження обігового капіталу й забезпечити стабільність грошових потоків у процесі трансформації виробництва. З урахуванням обмежених внутрішніх ресурсів підприємства, ключовими напрямками фінансування доцільно визначити:

1. Агролізинг через державні програми – відповідно до умов Постанови КМУ №300 від 01.03.2021 р., підприємства аграрного сектору мають можливість скористатися державною підтримкою у вигляді часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання в межах лізингових угод. Залучення лізингу через ДП «УкрАгроЛізинг» дозволить підприємству розподілити фінансове навантаження на 3–5 років, знизивши одночасний тиск на бюджет.
2. Фінансування через аграрні розписки – відповідно до Закону України «Про аграрні розписки», суб'єкти господарювання можуть отримати

фінансування під майбутній урожай. Для ТОВ «КРОК-АГРО» це створює можливість залучити кошти від трейдерів або банків на купівлю добрив, пального чи техніки, не відволікаючи власних коштів.

3. Державні гранти на розвиток інфраструктури – за програмами Мінагрополітики у 2024–2025 роках передбачено фінансування будівництва об’єктів зберігання врожаю, у тому числі складів зі зберіганням до 10 тис. тонн. Участь у відповідних конкурсах на отримання грантової підтримки дасть змогу підприємству зменшити інвестиційне навантаження на реалізацію проєкту складу з аерацією.
4. Кредитування під державні гарантії (50/50) – участь у програмі кредитування малого та середнього агробізнесу (наприклад, програма «5–7–9%») дозволяє підприємству залучити банківське фінансування на модернізацію обладнання й цифровізацію із частковим покриттям державою.

Для візуалізації потенційних джерел фінансування та обсягів, які можуть бути залучені, наведено узагальнену таблицю:

Таблиця 2.8 – Можливі джерела фінансування заходів на ТОВ «КРОК-АГРО»

Джерело фінансування	Орієнтовна сума, грн	Коментар
Агролізинг (через УкрАгроЛізинг)	3 500 000	Закупівля трактора, техніки, розподіл платежів до 5 років
Аграрні розписки	800 000	Під закупівлю ЗЗР та ПММ під урожай 2025 року
Грантова програма Мінагрополітики	2 000 000	На складську інфраструктуру з аерацією
Програма «5–7–9%» (льготне кредитування)	1 200 000	Модернізація ERP, навчання, автоматизація

Продовження таблиці 2.8

Власні кошти підприємства	500 000	Покриття непередбачуваних витрат
Разом	8 000 000	Диверсифіковане фінансування без навантаження на обіг

Джерело: побудовано автором на основі відкритих даних Мінагрополітики та внутрішніх можливостей ТОВ «КРОК-АГРО».

Раціональне поєднання зазначених джерел дозволяє сформувати збалансований фінансовий портфель для реалізації проєкту без надмірної залежності від одного типу залученого капіталу. У наступній частині буде представлено фінальний підсумок, включаючи оцінку ефективності запропонованих заходів і прогноз можливих результатів для підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що реалізація програми розширення виробництва на ТОВ «КРОК-АГРО» можлива лише за умови системного підходу до управління технічними, організаційними та фінансовими ресурсами. Запропонований комплекс заходів — від оновлення техніки до цифровізації управлінських процесів — не лише відповідає виявленим проблемам і ризикам, а й дозволяє створити передумови для сталого розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

Ключовими очікуваними результатами впровадження ініціатив є:

- скорочення втрат врожаю до 2–3 %,
- зниження витрат на ПММ та ЗЗР на 10–12 %,
- підвищення точності агрооперацій завдяки цифровим технологіям,
- посилення управлінської прозорості та швидкості ухвалення рішень,
- зменшення кадрового дефіциту в пікові періоди,

- підвищення рентабельності продукції через оптимізацію витрат.

Запропоноване фінансування у розмірі 8 000 000 грн є реалістичним у межах доступних державних і ринкових інструментів. Диверсифікований підхід до залучення капіталу — через аграрні розписки, лізинг, гранти та кредити — мінімізує фінансові ризики, а також дозволяє зберегти гнучкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація сформованого пакету рекомендацій сприятиме не лише технічному оновленню та організаційній трансформації ТОВ «КРОК-АГРО», але й зміцненню його ринкових позицій, забезпеченню ефективного масштабування виробничої діяльності, а також підвищенню загальної конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах зростаючих викликів і змін у регуляторному полі.

ВИСНОВКИ

У межах дослідження проблематики управління розширенням виробництва бізнес-організації було сформовано цілісне уявлення про сутність, передумови, механізми та інструменти цього процесу в сучасному економічному середовищі. На основі узагальнення наукових підходів уточнено понятійний апарат теми, зокрема розкрито зміст поняття «розширення виробництва» як системної діяльності, спрямованої на зростання обсягів виробничих потужностей, оновлення техніко-технологічної бази, розширення ринків збуту, оптимізацію ресурсного забезпечення та інноваційне оновлення продукції. Розширення виробництва розглянуто як ключову умову забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентних позицій.

У теоретичному розділі окреслено чинники, що обумовлюють необхідність розширення виробничої діяльності бізнес-організації: зростання попиту на продукцію, технологічний прогрес, інтенсифікація конкуренції, зміни у державному регулюванні аграрного сектору, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Визначено базові моделі розширення – екстенсивну, інтенсивну та інтегровану – з аналізом доцільності їх застосування залежно від ресурсної бази, організаційної структури та стратегічних орієнтирів компанії. Проаналізовано сучасні методи управління процесами розширення, зокрема стратегічне планування, інвестиційне моделювання, проєктне управління, сценарний аналіз, SWOT-діагностику та ризик-менеджмент. Значну увагу приділено зарубіжному досвіду аграрного розширення з використанням цифрових платформ, механізмів державно-приватного партнерства та зеленої трансформації, що дозволило зробити висновок про необхідність адаптації відповідних інструментів в умовах українського агросектору.

У другому розділі проведено комплексний аналіз виробничого потенціалу та програми розширення на прикладі ТОВ «КРОК-АГРО». Встановлено, що підприємство демонструє стійку тенденцію до нарощення обсягів виробництва, що супроводжується поступовим оновленням технічного парку, підвищенням урожайності культур та освоєнням нових ринків збуту. Разом із тим, розширення виробництва здійснюється фрагментарно, без єдиного стратегічного плану. У ході аналізу виявлено низку проблем: обмеженість оборотного капіталу, нерівномірне завантаження технічних потужностей, дефіцит висококваліфікованих кадрів, слабкий рівень цифровізації обліково-аналітичних процесів, відсутність чіткого фінансування на реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів. Додатково встановлено наявність ризиків, пов'язаних з коливаннями ринкових цін, змінами кліматичних умов та нестабільністю державної агрополітики.

За результатами дослідження сформовано низку прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління розширенням виробництва в ТОВ «КРОК-АГРО». До них належать: впровадження повноформатного стратегічного планування з чіткими KPI і термінами реалізації; активізація пошуку інвестицій через інструменти агрострахування, державних дотацій та кредитних гарантій; розвиток людського капіталу шляхом запровадження системи безперервного навчання; розбудова логістичної інфраструктури та оптимізація витрат на зберігання; цифровізація обліку та контролю виробничих процесів через платформу управління агровиробництвом. Запропоновано застосовувати адаптивну модель управління розширенням, що дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати комбінацію ресурсів залежно від сценарію розвитку.

Сформовані у кваліфікаційній роботі висновки підтверджують досягнення її мети – дослідити управління розширенням виробництва та запропонувати

ефективні рішення для підвищення ефективності цього процесу. Теоретичні положення та емпіричні дані взаємодоповнюють одне одного і дозволяють вважати запропоновані рекомендації релевантними до практичної діяльності сільськогосподарських бізнес-організацій. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших прикладних розробок з управління виробничим розвитком та стратегічного планування на рівні підприємств аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навч. посіб. – Київ: НУБіП України, 2019. – 401 с. – URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/992652/mod_resource/content/0/Навчальний%20посібник_Баланова_Троян.pdf
2. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навч. посіб. у схемах і таблицях. – Львів: ЛьвДУВС, 2024. – 480 с. – URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKE_T.pdf
3. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. – Житомир: ЖДУ, 2019. – 319 с. – URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528>
4. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с. – URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/Управління%20бізнес-процесами.pdf>
5. Жигалкевич Ж. Бізнес-планування: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 36 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/85762287-e4be-4ba2-9680-9c1f978da47e/download>
6. Гук О. В. Бізнес-планування на промисловому підприємстві: конспект лекцій. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 52 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/items/991dca15-bbed-4864-9f16-3975247d0a5f>
7. Коцко В. І. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47939/1/BPM_Kotsko.pdf

8. НУБіП України. Управління бізнес-проєктами: навч. посіб. – Київ: НУБіП України, 2021. – URL:
https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf
9. Зарицька О. Л., Симак А. В., Войцеховська В. В. та ін. Бізнес-план: підручник. – Львів: Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.
10. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – № 1(1). – С. 37–41. – URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/82065/77715
11. Нагорна І. І. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва // Економіка та держава. – 2021. – № 12. – С. 96–99. – URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf
12. Петренко В. С. Фінансові аспекти управління розширенням виробництва // Фінанси України. – 2021. – № 1. – С. 25–31. – URL: https://finukr.org.ua/?page_id=747
13. Сидоренко Н. М. Організаційні зміни при розширенні виробництва // Менеджмент і підприємництво в Україні. – 2022. – № 5. – С. 70–76. – URL: <http://www.mei.org.ua/journal/index.php/mei/article/view/503>
14. Ткаченко А. В. Вплив цифровізації на розширення виробничих потужностей // Економічний вісник. – 2020. – № 6. – С. 40–47. – URL: <https://ev.fem.sumdu.edu.ua/download-pdf/276>
15. Федоренко І. Ю. Управління інвестиціями при розширенні виробництва // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 9. – С. 15–20. – URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2021_9/4.pdf
16. Шевченко О. В. Логістичні аспекти розширення виробництва // Логістика: проблеми та рішення. – 2022. – № 2. – С. 55–61. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/logpr_2022_2_10

17. Яковенко Л. І. Стратегічне планування розширення виробництва // Стратегія розвитку України. – 2021. – № 3. – С. 33–39. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/52.pdf
18. Заболотний В. П. Економічна ефективність розширення виробництва // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 22–28. – URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/7.pdf
19. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – Ст. 646. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
20. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 14. – Ст. 168. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
21. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 46. – Ст. 456. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
22. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 34. – Ст. 414. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
23. Постанова КМУ № 928 «Про затвердження Порядку державної реєстрації інвестицій» від 07.08.1996 р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-96-%D0%BF#Text>
24. Ковальчук Л. П. Інноваційні підходи до управління виробничими процесами // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 2. – С. 60–67. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17846/1/20210622_301.pdf

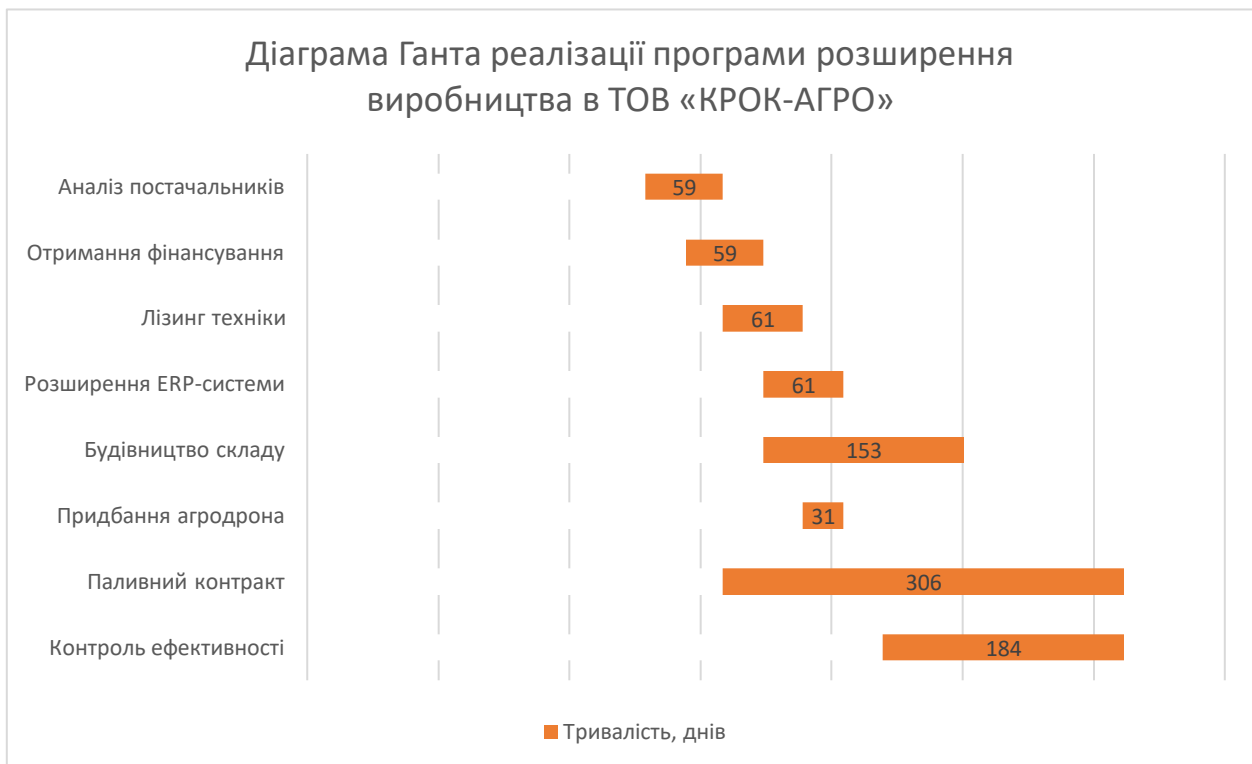
25. Іванов І. І. Стратегії розширення виробництва в умовах глобалізації // Економіка і управління. – 2022. – № 3. – С. 45–52. – URL: <https://economics.kntu.kr.ua/index.php/ekonomika/article/view/531>
26. Мельник О. Г. Ризики та можливості розширення виробництва в аграрному секторі // Аграрна економіка. – 2020. – № 4. – С. 30–36. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32912/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%92.pdf>
27. Коробка С. В. Особливості управління бізнес-рисками в умовах невизначеності // Матеріали студентської конференції ЛНАУ. – 2024. – URL: https://lvet.edu.ua/images/step/2024/10/18/11/Korobka_Svitlana.pdf
28. Сидорчук В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства на основі бізнес-моделювання: магістерська дис. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 108 с. – URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38514/1/Sidorchuk_magistr.pdf ELAKPI
29. Голич Н. В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: дис. ... д-ра філософії з екон. наук: 051 – Економіка. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2021. – 220 с. – URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00001059/00027111/Дисертація_Голич%20Н.В.pdf m.tntu.edu.ua+1ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL+1
30. Демченко В. Ю. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства: дипломна робота магістра. – Дніпро: ДДАЕУ, 2021. – 98 с. – URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5618/1/Демченко%20В.Ю..pdf>
[Дніпровський аграрно-економічний університет](#)

31. Коцко В. І. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 150 с. – URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47939/1/BPM_Kotsko.pdf
32. Бережний О. О. Управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві: магістерська дис. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 107 с. – URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46111/1/Berezhnyi_magistr.pdf ELAKPI
33. Шуляр Р. В. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. – 400 с. – URL:
<https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1323/rvshulyardok.pdf>
[Львівська політехніка](#)
34. Осипова Є. Л. Удосконалення управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – Київ: ДУІТ, 2021. – 250 с. – URL:
https://files.duit.edu.ua/uploads/Сайт/3_НАУКА/СПЕЦ_РАДИ/К-26-820-05/osypova-e-l/dissertation-new.pdf Файлы ДУІТ
35. Каміньська Б. Антисипативне управління розвитком промислових підприємств за сучасних умов господарювання: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – Запоріжжя: ЗНУ, 2019. – 220 с. – URL:
https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Kaminska_dis.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. 1 – Діаграма Ганта реалізації програми розширення виробництва в ТОВ «КРОК-АГРО»



Джерело: складено автором на основі технічної та логістичної логіки впровадження заходів

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «КРОК-АГРО» у контексті розширення виробництва

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Повністю задіяний земельний фонд	– Часткова автоматизація бізнес-процесів
– Досвід у вирощуванні ключових культур	– Перевантаження техніки у сезон
– Базове використання ERP-системи BAS Агро	– Обмежені інвестиційні ресурси
– Стабільна команда управління	– Високі витрати на ПММ і ЗЗР
Можливості (O)	Загрози (T)
– Державні програми підтримки АПК	– Цінова нестабільність на ринку сировини
– Аграрні розписки, лізинг, кредитні програми	– Погіршення кліматичних умов
– Інноваційні агротехнології (дрони, GPS, сенсори)	– Дефіцит сезонної робочої сили
– Внутрішня цифрова трансформація та автоматизація	– Зростання конкуренції за землю

Джерело: побудовано автором на основі аналітичного розділу та консультацій із керівництвом господарства

SWOT-матриця свідчить про те, що за умови усунення слабких сторін і нейтралізації ризиків підприємство має реальний потенціал для ефективного та стабільного розширення виробництва.

У межах другого розділу було здійснено комплексну аналітичну оцінку поточного стану та можливостей для розширення виробництва ТОВ «КРОК-АГРО». Проведено діагностику виробничих потужностей, виявлено основні

обмеження, зокрема перевантаження техніки, обмеженість складських площ, недостатній рівень цифрової інтеграції та сезонний дефіцит трудових ресурсів.



Продовження додатку Б

Результати аналізу врожайності засвідчили позитивну динаміку, що свідчить про певний потенціал зростання, реалізований через оновлення техніки та впровадження елементів агроінновацій. Водночас проведений ризик-аналіз виявив критичні загрози масштабуванню, серед яких найвагомішими є кліматичні чинники, нестабільність ринку та обмеженість інвестиційних ресурсів.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні сильні сторони підприємства та зовнішні виклики, підтвердивши доцільність цільової стратегії розширення за умов мінімізації слабких сторін і активного використання наявних можливостей.


На основі отриманих результатів сформовано обґрунтовану програму розширення виробництва, яка включає п'ять ключових інвестиційних заходів загальною вартістю понад 6,4 млн грн. Представлена діаграма Ганта дозволила визначити оптимальну послідовність їх реалізації протягом 2025 року. Очікувані результати впровадження заходів включають зниження логістичних і технічних втрат, підвищення рівня цифрової керованості та загальне зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

Форма короткого звіту подібності за антиплагіатною інтернет-системою

Дата звіту: 6/12/2025

Дата подання: —


Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Східноукраїнський національний університет імені Івана Федорова (КНЕУ)


Завдання
КБР Цікавий/цікаві А перевірка

Автор
Науковий працівник / Експерт
Цікавий/цікаві Анастасія Іванівна Гончар, Вікторія Василівна

Надсилає
кафедра менеджменту


Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до завантаженого обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що певні значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати комплексно і / у разі сумнівів особа.




25

Дані про частку для коефіцієнта подібності 2



10502

Кількість слів








86516

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстів-співпадінень. Ці співпадіння в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Співпадіння в тексті можуть мати найвищий характер, але частіше за все це випадкові подібності при створенні документа та його зборянні, тому ми розглядаємо їх як підстави для аналізу цього модулю **Словесні імітації**. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікродублювання		1
Білі знаки		0
Парафрази (WordMasks)		2

Подібності за списком джерел

Нижче наведено список джерел. В цьому списку є джерела із рівнем бачення. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Набір джерел може змінюватися і гарантується звіт і правдивість інформації джерел.

10 найдовших фраз	Колір тексту															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>порядковий номер</th> <th>НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА (URL, РИЗДІВ СЛІД)</th> <th>кількість слів (всі слова / слів-нефразових)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>https://kneu.edu.ua/server/iaic/coro/bitstreams/5a1d0110-bec5-44e0-5a7c-0ac268e3f5c9/download</td> <td>30 0.29 %</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download</td> <td>20 0.19 %</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download</td> <td>12 0.11 %</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, резерви її підвищення 12/22/2024 Східноукраїнський національний університет (Кафедра економіки та бізнесу)</td> <td>10 0.10 %</td> </tr> </tbody> </table>	порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА (URL, РИЗДІВ СЛІД)	кількість слів (всі слова / слів-нефразових)	1	https://kneu.edu.ua/server/iaic/coro/bitstreams/5a1d0110-bec5-44e0-5a7c-0ac268e3f5c9/download	30 0.29 %	2	https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download	20 0.19 %	3	https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download	12 0.11 %	4	Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, резерви її підвищення 12/22/2024 Східноукраїнський національний університет (Кафедра економіки та бізнесу)	10 0.10 %	
порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА (URL, РИЗДІВ СЛІД)	кількість слів (всі слова / слів-нефразових)														
1	https://kneu.edu.ua/server/iaic/coro/bitstreams/5a1d0110-bec5-44e0-5a7c-0ac268e3f5c9/download	30 0.29 %														
2	https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download	20 0.19 %														
3	https://kneu.edu.ua/bitstreams/5e12ba07-dc35-4e1c-b881-938173d4e555/download	12 0.11 %														
4	Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, резерви її підвищення 12/22/2024 Східноукраїнський національний університет (Кафедра економіки та бізнесу)	10 0.10 %														

