

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки,**  
**управління, права та інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: «**Управління інвестиційною політикою аграрного підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес–адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
1 групи  
денної форми здобуття освіти  
Неводничий Ярослав Сергійович  
Керівник: Зось–Кіор Микола Валерійович  
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Сутність, форми і методи управління інвестиційною політикою аграрного підприємства.....	10
1.2. Чинники впливу на інвестиційну політику аграрного підприємства ...	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	25
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз системи управління інвестиційною політикою підприємства...	31
2.3. Актуальні бар'єри впровадження ефективної інвестиційної політики на підприємстві.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА....	44
3.1. Апробація інвестиційного проекту щодо впровадження системи управління транспортом підприємства .....	44
3.2. Стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою підприємства.....	52
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження управління інвестиційною політикою аграрного підприємства обумовлена низкою факторів, що визначають конкурентоспроможність і стабільність підприємств в умовах сучасної економіки. Аграрний сектор є важливою складовою національної економіки, оскільки він забезпечує продовольчу безпеку країни, сприяє розвитку сільських територій і залученню іноземних інвестицій. Однак цей сектор стикається з ризиками, такими як нестабільність ринкових цін, коливання попиту, зміни в екологічному законодавстві, що впливає на прийняття рішень щодо інвестиційної діяльності. Ефективне управління інвестиціями дозволяє підприємствам оптимально розподіляти ресурси, підвищувати продуктивність, модернізувати виробничі процеси і впроваджувати інновації. Зважаючи на потребу у розвитку інфраструктури, впровадженні новітніх технологій і нарощуванні виробництва, дослідження у сфері управління інвестиційною політикою сприятиме створенню довгострокових стратегій розвитку, які забезпечать стійке зростання та підвищать конкурентні позиції аграрних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти формування і управління інвестиційною політикою аграрного підприємства, визначення її ефективності, оцінки інвестиційних проектів висвітлили у своїх працях багато учених: Антипенко Н.В., Ареф'єва О. В., Бачкір І. Г., Белялов Т. Е., Вдовенко Н. М., Веденіна Ю.Ю., Вороніна В. Л., Григорук П. М., Джегур Г.В., Дяченко Т. О., Живко З.Б., Заяц О. В., Клочан І. В., Ковтун О.А., Кредісов В.А., Ложачевська О. М., Маркіна І. А., Мостенська Т.Г., Навроцька Т. А., Ніфатова О. М., Овчаренко Є. І., Ольшанський О. В., Охріменко І. В., Пузирьова П. В. Разводовська В. О., Райковська І. Т., Сафонова В. Є., Снітко Є. О., Сухомлин Л. В., Федірець О.В., Фурсіна О.В., Pásztorová J., Zham O. та ін.

Аналіз великої кількості наукових праць показав, що дана проблема вивчена недостатньо, адже ученими не визначено єдиного підходу щодо застосування категорійного апарату, компонентної структури й методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси формування і управління інвестиційною політикою аграрного підприємства. Тому існує об'єктивна необхідність у пошуку інструментів удосконалення системи мобілізації інвестиційних ресурсів, зокрема аграрних підприємств, в т. ч. у питаннях механізму мотивації персоналу підприємства до інноваційної діяльності, що потребує додаткових капіталовкладень.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування і управління інвестиційною політикою аграрного підприємства, дозволило визначити мету і завдання магістерської дипломної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління інвестиційною політикою підприємства агропромислової сфери.

**Метою магістерської дипломної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління інвестиційною політикою аграрного підприємства.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи було визначено наступні **завдання**:

дослідити сутність, форми і методи управління інвестиційною політикою аграрного підприємства;

розкрити чинники впливу на інвестиційну політику аграрного підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз системи управління інвестиційною політикою підприємства;

виявити актуальні бар'єри впровадження ефективної інвестиційної політики на підприємстві;

апробування інвестиційного проекту щодо впровадження системи управління транспортом підприємства;

представити стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою підприємства.

**Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи** є процес управління інвестиційною політикою аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості формування механізму управління інвестиційною політикою аграрного підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління інвестиційною політикою аграрного підприємства; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку інвестиційної політики; системний підхід – для характеристики механізму управління інвестиційною політикою; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління інвестиційною політикою, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень магістерської дипломної роботи.

**Інформаційна база** магістерської дипломної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних

видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності підприємства за 2019–2023 роки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління формування механізму управління інвестиційною політикою аграрного підприємства, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління інвестиційною політикою аграрного підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління інвестиційною політикою аграрного підприємства на основі подолання інвестиційних бар'єрів;

здійснено аналіз управління інвестиційною політикою аграрного підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління інвестиційною політикою аграрного підприємства, а саме апробовано інвестиційний проект щодо впровадження системи управління транспортом підприємства.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління інвестиційною політикою аграрного підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму управління інвестиційною політикою аграрного підприємства в умовах невизначеності.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [9; 41; 50]:

1. Федірець О.В., Брикайло Є.Б., Неводничий Я.С., Бурмака О.В., Кондратенко О.О., Хорсун М.О. Місце продовольчої та агропродовольчої сфер у структурі економічної системи управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). 2024. С. 87-95

2. Неводничий Я., Бурмака О., Аболмасов Д. Управління

інвестиційною політикою конкурентоспроможного підприємства в сучасних умовах. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1. С. 57-58.

3. Бурмака О.В., Неводничий Я.С., Шацька З.Я. Менеджмент фінансового потенціалу інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 25.10.2024, Національний авіаційний університет. Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. С. 227-229.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки. Містить 25 таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність, форми і методи управління інвестиційною політикою аграрного підприємства**

Інвестиції є однією з ключових складових сучасного фінансового ринку. У сучасному економічному розвитку країна не може розвиватися без активної інвестиційної участі. У сучасній економічній теорії термін «інвестиції» (від лат. слова «invest» – вкладати) становить процес вкладення капіталу з метою наступного його збільшення. Закон України «Про інвестиційну діяльність» (ст. 1) визначає інвестиції як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [1; 2]. Це визначення – правове (нормативне). Разом з тим, існує безліч модифікацій поняття «інвестиції», поява яких зумовлена специфікою, традиціями різних економічних шкіл і течій.

Інвестиції – це вкладання грошей у певний актив (матеріальну чи нематеріальну цінність – нерухомість, акції, метали, бізнес тощо) з метою отримання прибутку. Людина, яка вкладає гроші – називається інвестором, а її діяльність – інвестиційною. Найпростіший приклад інвестиції – самовдосконалення. Наприклад, коли людина вкладається в свої знання, підвищення кваліфікації, опанування нових програм та вмінь. Інвестиція в себе робить людину більш кваліфікованим працівником, що отримуватиме більшу заробітну плату та буде більш цінним фахівцем. Або, наприклад, можна купити щось для подальшої здачі в оренду – нерухомість, автомобіль, устаткування тощо. Це й буде яскравим прикладом подібної інвестиції [28-29; 31; 34; 37; 39; 58].

Інвестиції, як спосіб вкладання грошей, можуть мати різні напрями, що зумовлює їх широку класифікацію, яка узагальнена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація інвестицій [складено автором на основі 25; 27; 32-33; 40-42; 50; 61-62]**

Класифікаційна ознака	Види інвестицій
За видами вкладень	Реальні, фінансові, нематеріальні
За відтворювальною спрямованістю	Валові, реноваційні, чисті
За взаємозв'язками	Прямі, супутні, сумісні
За значимістю інвестиційного процесу	Корпоративні, муніципальні, регіональні, міжрегіональні, національні, міжнародні
За об'єктами вкладень	В основні засоби, в оборотні засоби, в нематеріальні активи
За видами інвестиційних ресурсів	Кошти, основні засоби, сировина, матеріали, енергоресурси, кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси, майнові права
За кількістю цілей, які вирішують	Одноцільового призначення, багатоцільового призначення
За джерелами фінансування	Централізовані, не централізовані
За регіональною ознакою	Внутрішні, іноземні
За формами відтворення	Придбання цілісних майнових комплексів, нове будівництво, перепрофілювання, реконструкція, модернізація, відновлення окремих видів устаткування
За характером участі у інвестиційному процесі	Прямі інвестиції, непрямі інвестиції
За періодом інвестування	Короткострокові, довгострокові
За формами власності інвестиційних ресурсів	Приватні, державні, сумісні, іноземні
За сумісністю реалізації	Незалежні, взаємозалежні, альтернативні
За рівнем доходності	Високодоходні, середньодоходні, низькодоходні, недоходні
За рівнем ризику	Безризикові, із припустимим рівнем ризику, із критичним рівнем ризику, із катастрофічним рівнем ризику
За рівнем ліквідності	Високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні, неліквідні
За величиною ефективності	Високоефективні, середньоефективні, малоефективні
За характером використання капіталу	Первинні, реінвестиції; дезінвестиції

За об'єктами вкладання коштів інвестиції поділяються на фінансові й реальні. Фінансові інвестиції – це залучення коштів у фінансові інструменти, здебільшого цінні папери. Реальні інвестиції – це вкладення коштів (майна) у реальні активи (нематеріальні (інновації) та матеріальні).

За характером участі в справах підприємства розрізняють портфельні та прямі інвестиції. Портфельні інвестиції – господарська операція, яка передбачає придбання фінансових активів, цінних паперів за грошові кошти на фондовому ринку. Прямі інвестиції – це господарська операція, яка передбачає внесення коштів або майна в статутний фонд (капітал) юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою.

За періодом інвестування виділяють короткострокові й довгострокові інвестиції. Короткострокові інвестиції – це інвестиції на період до одного року. Довгострокові інвестиції – це інвестиції на період більше одного року. Зокрема, доостанніх належать вкладення в основне виробництво, інноваційну діяльність, цінні папери строком погашення більше одного року.

За формами власності інвесторів інвестиції поділяються на іноземні, державні, приватні та спільні. Іноземні – фізичні і юридичні особи іноземних держав. Державні – державні й місцеві органи влади, державні підприємства з бюджетних фондів. Приватні – фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом. Спільні – суб'єкти певної держави й іноземних держав.

Важливим із географічної точки зору є поділ інвестицій на внутрішні й зовнішні. Перші здійснюють інвестиції в об'єкти інвестування в межах держави, другі – поза межами держави.

Треба також розмежувати «інвестиції» та «капітальні вкладення». Хоч інвестиції здійснюються здебільшого у формі капітальних вкладень, проте вони значно ширші за основним змістом, ніж капітальні вкладення. Вони охоплюють так звані реальні інвестиції (капітальні вкладення) і портфельні (фінансові) інвестиції [6; 9; 22; 24; 53-54; 56-57; 59].

Інвестиційна політика, яка сприяє притоку капіталу в економічний розвиток, є важливим елементом сталого зростання будь-якої цивілізованої економічної системи, а також невід'ємною його складовою міркування щодо формування інвестиційної політики.

Засади формування інвестиційної політики – це концептуальні засади інвестиційної політики, зокрема форми, методи та інструменти інвестиційної політики

Обґрунтування форм, методів та засобів інвестиційної політики, визначення чинників, що впливають на інвестиційну політику, ідентифікація чинників. Державне регулювання інвестиційної діяльності є важливим інструментом для досягнення економічних, науково-технічних та соціальних цілей країни. Цей процес тісно пов'язаний з державною політикою та бюджетними пріоритетами [20-21; 60].

Інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціального та екологічного ефекту.

Для іноземних інвесторів в Україні встановлено внутрішній інвестиційний режим. Іншими словами, встановлюються інші умови діяльності, ніж для внутрішніх інвестицій.

Інноваційна діяльність – це сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення і використання інновацій з метою одержання комерційного та соціального ефекту, відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [5; 13; 15-16; 44].

До організаційних чинників, що перешкоджають залученню іноземних інвестицій, можна віднести наступні: обмежений доступ до необхідної інформації, проблеми з нестандартними процедурами реєстрації інвестицій, фінансово-кредитною системою.

Стан фінансово-кредитної системи, негнучка система оподаткування, численні ліцензії, квоти, тарифи, високий рівень квот, тарифів та високий рівень корупції [8; 11; 45].

Інвестиційна діяльність охоплює нові та модернізовані основні засоби та оборотні кошти в усіх галузях і сферах національної економіки.

Оборотні кошти, цінні папери, цільові фонди в усіх галузях і сферах економіки кошти, науково-технічна продукція, права на об'єкти інтелектуальної власності, інші майнові та немайнові права.

Джерелами фінансування інвестиційної діяльності є власні кошти (прибуток, амортизація, грошові заощадження, облігаційні позики, банківські кредити, бюджетні позики), залучені кошти інвесторів.

Інвестиційна діяльність за своєю суттю є складним процесом і включає низку різних дій, які називаються інвестиційним циклом. Цей термін слід розуміти як низку дій від моменту прийняття рішення про інвестування до завершального етапу, отримання прибутку на вкладені кошти та досягнення запланованого інвестиційного ефекту. Завершальним етапом, тобто досягненням окупності інвестицій, є досягнення запланованого результату. Це досягнення запланованих результатів, тобто прибутку та соціального ефекту (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Принципи управління ризиками на стороні надавачів допомоги**

**[складено автором на основі 10; 17-18; 36; 49; 63-65]**

Назва принципу	Сутність
Кодекс поведінки (чи його еквівалент)	кодекс визначає яких форм поведінки щодо корупції треба уникати, а які заохочувати. кодекс має розповсюджуватись на всіх публічних осіб та має бути затвердженим найвищим керівництвом агентства з розвитку.
Консультації з етики і антикорупції для персоналу.	для їх проведення мають бути виділені відповідні фінансові і людські ресурси, встановлена довіра і незагрозливе середовище.
Тренування для персоналу з антикорупційних дій	тренування і підвищення обізнаності з антикорупції для персоналу (в т.ч. локального).
Якісний аудит та внутрішні розслідування.	має діяти внутрішній та зовнішній аудит, розслідування (внутрішні або зовнішні), систематична робота по реагуванню на результати аудитів і розслідувань.
Систематична робота по оцінці і управлінню ризиками	така робота повинна проводитись на всіх рівнях ухвалення рішень та на всіх етапах проекту.
Заходи з попередження і виявлення корупції мають бути прописані в контрактах.	виявлення осіб, які вже були засуджені за корупційні злочини, проведення due diligence контракторів.

Назва принципу	Сутність
Механізми повідомлення про корупцію	Механізми повідомлення про корупцію та релевантна комунікація щодо них.
Режим санкцій	такий режим має бути ефективним, пропорційним і заохочувати утримуватись від корупції. контракти мають включати в себе можливість їх припинення, призупинення та повернення коштів, а також інші цивільно-правові і кримінально-правові дії у випадку виявлення корупції. процес введення санкцій має бути прозорим та неупередженим.
Єдиний фронт реагування на випадки корупції.	організації-донори мають підтримувати в цьому уряди країни отримувача та заохочувати інших донорів на колективні відповіді на корупцію. плани реакції на корупцію мають бути розроблені заздалегідь та мають імплементуватись пропорційно і прогресивно, якщо ситуація погіршується.
Увага до ризиків, пов'язаних з середовищем.	частина ризиків знаходиться поза прямим контролем донорів і пов'язана з управлінням корупційними ризиками на стороні отримувачів допомоги. донори мають проводити глибинний аналіз політичної економії для кращого антикорупційного дизайну програм, працювати спільно з представниками країн-отримувачів та представниками країн-надавачів коштів для кращої боротьби з корупцією. країнам-отримувачам можуть надаватись ресурси і технічна допомога для покращення систем управління корупційними ризиками.

Управління інвестиційною політикою аграрного підприємства в Україні під час війни має специфічні особливості, які визначаються складними умовами ведення бізнесу в умовах постійної загрози і невизначеності. Однією з головних характеристик є необхідність збереження функціональності підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів, нестабільних фінансових умов і відсутності гарантій безпеки.

Інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни має на меті збереження та модернізацію виробничих потужностей через адаптацію до постійних змін. Це включає інтеграцію нових технологій, що дозволяють оптимізувати процеси виробництва в умовах ресурсних обмежень. Зокрема, інвестиції часто спрямовуються на відновлення інфраструктури та модернізацію обладнання, що дає змогу підприємствам залишатися

конкурентоспроможними та підтримувати стабільність. Водночас інвестиції у відновлення логістичних мереж і захист від бойових дій стають пріоритетними напрямками, оскільки без стабільної інфраструктури та безпеки неможливо забезпечити ефективну діяльність.

Форми інвестиційної політики змінюються в залежності від економічної ситуації та рівня ризиків. Це можуть бути як державні програми підтримки для аграріїв, так і пошук альтернативних джерел фінансування через інвестиційні організації чи відновлення прямих іноземних інвестицій. Однак у зв'язку з підвищеним рівнем ризиків, підприємства часто переорієнтовуються на внутрішнє фінансування та зниження залежності від зовнішніх інвесторів.

Методи управління інвестиціями в умовах війни передбачають постійний моніторинг ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управлінці повинні оперативно коригувати свої стратегії, зважаючи на непередбачуваність розвитку подій, включаючи можливі зміни в політичній ситуації, економічній стабільності та доступності ресурсів. Це вимагає високої гнучкості в управлінні фінансами і ресурсами, а також здатності до швидкого реагування на потреби ринку та зміни в попиті.

Загалом, інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни повинна бути адаптивною, гнучкою та спрямованою на збереження виробничої бази, підтримку рентабельності та пошук нових можливостей для розвитку, незважаючи на військові труднощі та економічні виклики.

## **1.2. Чинники впливу на інвестиційну політику аграрного підприємства**

Чинники, які впливають на інвестиційну політику аграрного підприємства в Україні під час війни, визначаються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Військові дії і пов'язана з ними нестабільність

безпеки, а також значні економічні труднощі, є основними умовами, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість аграрного сектора. Загроза для фізичної інфраструктури та людських ресурсів призводить до значного збільшення інвестиційних ризиків, що змушує підприємства шукати нові способи захисту та збереження виробничих потужностей, що можуть включати інвестиції у безпеку чи реструктуризацію виробництва.

Одним із основних факторів є економічна ситуація в країні. Війна спричиняє високу інфляцію, зниження платоспроможності населення, що впливає на внутрішній попит на сільськогосподарську продукцію. Це в свою чергу змушує підприємства бути більш обережними при прийнятті інвестиційних рішень, обираючи більш стабільні та ризикозахищені напрямки. Окрім того, обмеження в доступі до фінансових ресурсів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, значно ускладнює залучення капіталу для аграрних підприємств.

Невизначеність на ринку праці і зменшення кількості доступних трудових ресурсів через виїзд частини населення також впливають на планування інвестицій. В умовах нестабільності та відсутності гарантій довгострокового розвитку, аграрні підприємства змушені переглядати свої виробничі стратегії і часто вибирають більш короткострокові проєкти.

Незважаючи на ці складнощі, існують і можливості. За умов підтримки держави, наприклад, через субсидії або пільгові кредити, аграрні підприємства можуть отримати необхідну допомогу для відновлення або модернізації своєї діяльності. Залучення інвестицій з боку міжнародних організацій та зовнішніх партнерів, готових підтримати аграрну галузь навіть в умовах війни, також є важливим чинником, який дозволяє зберегти потенціал для розвитку.

Тому, фактори, що впливають на інвестиційну політику, зумовлені не тільки поточною ситуацією на фронті, але й економічними, соціальними та політичними змінами, що мають довгострокові наслідки для сільськогосподарської галузі.

Стартапи, які працюють у галузі штучного інтелекту, електронної комерції, охорони здоров'я та фінансових технологій, приваблюють найбільші інвестиції завдяки високому потенціалу зростання та значним можливостям для масштабування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Ключові аспекти інвестиційних проектів [складено автором за матеріалами 26; 38; 48; 51-52]**

Аспект	Опис
Основні цілі інвестицій	Залучення капіталу, розширення ринків збуту, трансфер технологій, створення робочих місць, досягнення сталого розвитку
Завдання інвестиційних проектів	Модернізація інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, стимулювання експорту, збільшення зайнятості
Види інвестицій	Прямі інвестиції (власність підприємства), портфельні інвестиції (купівля акцій), спільні підприємства (партнерство місцевих та міжнародних підприємств)
Критерії успішності проектів	Фінансова рентабельність, термін окупності, соціальний вплив, екологічна стійкість, інноваційність, політична стабільність
Роль інвестицій в економіці	Створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності, покращення інфраструктури, збільшення податкових надходжень, інновації та науковий прогрес
Економічний вплив інвестицій	Підвищення ВВП, розвиток нових галузей, підвищення експорту, зростання внутрішнього ринку, покращення балансу платежів

До основних тенденцій інвестування можна віднести такі:

1. Підвищення уваги до стійких та відповідальних інвестицій (ESG-інвестування). У світі зростає інтерес до інвестицій, які враховують екологічні, соціальні та управлінські фактори (Environmental, Social, Governance – ESG). Інвестори дедалі більше надають перевагу підприємством, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та соціальних питань, таких як права працівників та прозорість управління. Ця тенденція є наслідком змін у споживчих настроях і політиці регуляторів, які стимулюють більш екологічно та соціально відповідальний бізнес.

2. Диджиталізація та використання фінансових технологій. Розвиток фінансових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект і

автоматизовані системи аналізу даних, відкриває нові можливості для інвестування. Завдяки диджиталізації фінансових ринків інвестори отримують доступ до нових інструментів управління ризиками та можуть оперативніше здійснювати операції з активами.

3. Зміна географічних пріоритетів інвесторів. Традиційно найбільше інвестицій спрямовувалося в розвинуті країни, такі як США, ЄС та Японія. Однак останнім часом спостерігається зміна пріоритетів у бік ринків, що розвиваються. Азійські країни, зокрема Китай та Індія, залучають значні інвестиції завдяки швидкому економічному зростанню та великим споживчим ринкам. Африканські країни також починають залучати більше інвестицій у такі сектори, як інфраструктура, енергетика та технології.

Реалізація інвестиційних проєктів – це не просто процес управління фінансовими ресурсами, а й складна система взаємодії з багатьма факторами, що визначають їхній успіх. У світі сучасного бізнесу ключові елементи, такі як ефективне планування, вибір джерел фінансування, оцінка ризиків, політична стабільність і партнерські відносини, грають вирішальну роль. Однак не менш важливо використовувати сучасні технології, які допомагають адаптувати проєкт до швидкоплинних умов світового ринку.

До основних факторів успішної реалізації інвестиційних проєктів можна віднести такі: ефективне планування і менеджмент; правильний вибір джерел фінансування; оцінка ризиків та їх мінімізація; вплив політичного та економічного середовища країни; партнерство з місцевими підприємствами та урядами; використання сучасних технологій та інноваційних рішень.

Ефективне планування та менеджмент – шлях до гармонії між ідеєю та результатом. Успіх будь-якого інвестиційного проєкту починається з детального планування. Незалежно від того, наскільки привабливою є ідея, її реалізація потребує чіткої стратегії, яка передбачає всі можливі сценарії розвитку подій. Ефективне планування включає в себе детальний аналіз ринку, прогнозування можливих перешкод і розробку планів на випадок непередбачених ситуацій.

Крім того, важливо мати професійну команду менеджерів, здатних контролювати всі етапи реалізації проєкту. Відповідальний менеджмент гарантує, що кожен крок буде виконаний своєчасно і з максимальною ефективністю. Менеджери повинні не тільки координувати роботу підлеглих, а й вміти швидко реагувати на зміни, адаптуючи стратегії до нових умов ринку. Однак, головне завдання менеджменту – це збереження гармонії між ідеєю проєкту та кінцевими результатами.

Правильний вибір джерел фінансування – баланс між можливостями та ризиками. Фінансування – це серце будь-якого інвестиційного проєкту. Вибір джерел фінансування може суттєво вплинути на успіх проєкту, оскільки різні джерела мають свої особливості та ризики.

Правильний вибір джерел фінансування є одним із ключових елементів успіху інвестиційних проєктів. Це рішення визначає, наскільки стабільно і ефективно можна реалізувати проєкт, уникнувши фінансових труднощів. Важливо не тільки знайти ресурси, але й зробити це таким чином, щоб зберегти гнучкість і мінімізувати ризики для підприємства [4; 14; 19; 30; 46].

Одним із варіантів є використання власних коштів, які підприємство накопичило у вигляді прибутку або резервів. Це дозволяє повністю контролювати процес реалізації проєкту, оскільки відсутня залежність від зовнішніх інвесторів або кредиторів. Однак тут постає проблема обмеженості ресурсів: не завжди власні фінансові можливості достатні для масштабних ініціатив. Крім того, використання внутрішніх коштів означає, що вони не можуть бути спрямовані на інші перспективні напрямки розвитку підприємства, що теж слід враховувати.

Зовнішнє фінансування дає змогу залучити більше ресурсів. Найпоширенішим варіантом тут є кредити. Вони дають швидкий доступ до значних сум, необхідних для масштабних проєктів, але водночас створюють фінансове навантаження через відсоткові платежі та обов'язкове погашення боргу. Для деяких проєктів це може бути непосильним тягарем, особливо у випадку, коли виникають непередбачувані труднощі. З іншого боку,

підприємство зберігає контроль над проектом і не змушена віддавати частку бізнесу, як це відбувається у випадку залучення інвесторів.

Ще один спосіб фінансування – випуск акцій. Він дозволяє залучити значні ресурси без необхідності обслуговувати борг, однак при цьому підприємство втрачає частку свого контролю, адже нові акціонери отримують право брати участь у прийнятті рішень. Водночас залучення довгострокових інвесторів може стати джерелом не лише фінансів, а й корисного досвіду, який допоможе ефективніше реалізувати проєкт.

Інвестори з венчурних фондів також можуть стати важливим джерелом фінансування для ризикових або інноваційних проєктів. Однак такі інвестори, як правило, очікують високої рентабельності та швидких результатів, що може тиснути на компанію. Таке фінансування, хоч і привабливе, потребує детального обґрунтування стратегії проєкту і готовності поступитися часткою власності на користь інвесторів.

Державні гранти і субсидії можуть стати суттєвим стимулом для проєктів, особливо якщо уряд зацікавлений у розвитку конкретних секторів економіки. Такі програми надають безповоротне фінансування, однак їхній обсяг зазвичай обмежений, а процедура отримання – складна і довготривала. Проте, державна підтримка додає проєкту надійності в очах інших інвесторів і допомагає залучити додаткові ресурси [3; 7; 12; 35].

Ще однією альтернативою є фінансові організації, такі як Світовий банк або ЄБРР. Вони можуть стати джерелом великих коштів на вигідних умовах, однак висувають жорсткі вимоги щодо прозорості й управління проєктом. Це допомагає підвищити стандарти роботи підприємства, але водночас накладає певні обмеження, зокрема у сфері управління ресурсами.

На практиці більшість підприємств обирають комбіноване фінансування – поєднання власних коштів і зовнішніх джерел. Такий підхід дозволяє збалансувати ризики, зберігаючи контроль над проєктом і одночасно забезпечуючи його достатнім обсягом фінансових ресурсів.

Оцінка ризиків та їх мінімізація – гарантія стабільного розвитку. Жоден проєкт не може бути реалізований без ризиків. Їх оцінка та мінімізація є одним із найбільш важливих аспектів у реалізації інвестиційних проєктів. Ризики можуть бути як внутрішніми (невдача у виробництві, затримка термінів), так і зовнішніми (зміни в законодавстві, нестабільна економічна ситуація).

Одним із ключових підходів до управління ризиками є розробка планів їх мінімізації. Це включає детальний аналіз можливих загроз та розробку альтернативних сценаріїв. Важливу роль відіграє і страхування проєкту від можливих фінансових втрат. Крім того, активний моніторинг ринку та зміни у законодавстві дозволяють заздалегідь передбачити можливі проблеми та вчасно на них відреагувати.

Вплив політичного та економічного середовища – стабільність як запорука успіху. Політична та економічна ситуація у країні безпосередньо впливає на реалізацію інвестиційних проєктів. Інвестори, як правило, прагнуть вкладати свої кошти у стабільні ринки, де ризик змін у законодавстві або економічних потрясінь є мінімальним. Однак нестабільність може як обмежувати можливості для інвестицій, так і створювати нові ринки для тих, хто готовий ризикувати [23; 43; 47; 55].

Економічне середовище також важливе, оскільки макроекономічні показники країни (інфляція, ВВП, курс валюти) можуть суттєво вплинути на дохідність проєкту. Відтак, перед початком реалізації проєкту важливо провести глибокий аналіз політичного клімату та економічної ситуації у країні, оцінити їх можливий вплив на проєкт та розробити стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із цими факторами.

Партнерство з місцевими підприємствами та урядами – об'єднання ресурсів та знань. Інвестиційні проєкти рідко досягають успіху без залучення місцевих партнерів. Місцеві підприємства можуть допомогти адаптувати проєкт до умов внутрішнього ринку, забезпечити його необхідними ресурсами та знаннями про місцеву специфіку. Крім того, співпраця з

урядами країн дозволяє отримати доступ до вигідних умов, таких як податкові пільги або державні програми підтримки інвестицій.

Таке партнерство не тільки знижує ризики, а й сприяє швидшій реалізації проекту, оскільки місцеві партнери мають краще розуміння регіональних особливостей і законодавчих нюансів. Вони можуть також допомогти у встановленні контактів із ключовими особами в уряді та бізнес-середовищі, що прискорює процеси погодження та дозволяє уникнути непередбачених затримок.

Використання сучасних технологій та інноваційних рішень – інвестиція в майбутнє. Сучасні технології та інновації – це інструменти, які роблять інвестиційні проекти більш конкурентоспроможними на глобальному ринку. Від цифрових платформ для управління проектами до інноваційних рішень у виробничих процесах – ці елементи дозволяють підвищити ефективність роботи та зменшити витрати. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів дозволяє зменшити кількість людських помилок і скоротити час на виконання завдань, що призводить до збільшення продуктивності.

Впровадження інновацій дає змогу підприємству бути на крок попереду своїх конкурентів, створювати нові продукти або послуги, що відповідають вимогам сучасного споживача. Крім того, інноваційні технології дозволяють покращити процеси контролю якості та забезпечити вищий рівень безпеки на виробництві.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретико–методичні основи управління інвестиційною політикою підприємства, доцільно зазначити, що:

1. Управління інвестиційною політикою аграрного підприємства в Україні під час війни має специфічні особливості, які визначаються складними умовами ведення бізнесу в умовах постійної загрози і

невизначеності. Однією з головних характеристик є необхідність збереження функціональності підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів, нестабільних фінансових умов і відсутності гарантій безпеки. Інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни має на меті збереження та модернізацію виробничих потужностей через адаптацію до постійних змін. Це включає інтеграцію нових технологій, що дозволяють оптимізувати процеси виробництва в умовах ресурсних обмежень. Зокрема, інвестиції часто спрямовуються на відновлення інфраструктури та модернізацію обладнання, що дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними та підтримувати стабільність. Водночас інвестиції у відновлення логістичних мереж і захист від бойових дій стають пріоритетними напрямками, оскільки без стабільної інфраструктури та безпеки неможливо забезпечити ефективну діяльність.

2. Форми інвестиційної політики змінюються в залежності від економічної ситуації та рівня ризиків. Це можуть бути як державні програми підтримки для аграріїв, так і пошук альтернативних джерел фінансування через інвестиційні організації чи відновлення прямих іноземних інвестицій. Однак у зв'язку з підвищеним рівнем ризиків, підприємства часто переорієнтовуються на внутрішнє фінансування та зниження залежності від зовнішніх інвесторів. Методи управління інвестиціями в умовах війни передбачають постійний моніторинг ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управлінці повинні оперативно коригувати свої стратегії, зважаючи на непередбачуваність розвитку подій, включаючи можливі зміни в політичній ситуації, економічній стабільності та доступності ресурсів. Це вимагає високої гнучкості в управлінні фінансами і ресурсами, а також здатності до швидкого реагування на потреби ринку та зміни в попиті. Загалом, інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни повинна бути адаптивною, гнучкою та спрямованою на збереження виробничої бази, підтримку рентабельності та пошук нових можливостей для розвитку, незважаючи на військові труднощі та економічні виклики.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є приватне підприємство, що розташовано в Полтавському районі Полтавської області. По взаємодії структурних підрозділів підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління (Додаток А).

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом.

Найважливіше значення для системи управління інвестиційною політикою підприємства має її ресурсний потенціал, що складається із земельних ресурсів, основних і оборотних засобів, організації товарної політики, тому логічним є аналіз динаміки складу і структури земельного фонду підприємства (Додаток Б, табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га [складено автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4200	4200	4220,0	4309,0	4076,0	–3,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4152	4152	4110,0	4201,0	3910,0	–5,8
рілля	3956	3956	3914,0	3978,0	3680,0	–7,0
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	17,1	17,2	17,1	17,2	15,9	–7,0

Площа сільськогосподарських угідь знизилася з 4152 га у 2019 році до 3910 га у 2023 році, що становить зменшення на 5,8%. Ця тенденція спричинена вилученням земель для несільськогосподарських потреб, деградацією ґрунтів, зміною структури використання земель. Кількість сільгоспугідь на одного середньорічного працівника знизилася з 17,1 га у 2019 році до 15,9 га у 2023 році (на 7%). Зменшення цього показника може бути наслідком скорочення загальної площі сільгоспугідь і збільшення чисельності працівників.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,  
2019–2023 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників, осіб	243	241	241	244	246	1,2
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри – всього, осіб	44	45	45	47	48	9,1
до загальної кількості працівників, %	18,1	18,7	18,7	19,3	19,5	1,4
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	199	196	196	197	198	-0,5
до загальної кількості працівників, %	81,9	81,3	81,3	80,7	80,5	-1,4
Заробітна плата 1 працівника в місяць, грн	9453	11856	13779	15315	15313	5860
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	7,03	25,41	16,22	11,14	-0,01	-7,04
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	23,30	6,56	42,49	-16,87	52,44	29,14
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	20,3	21,7	20,4	22,1	20,7	0,4

Підприємство демонструє зростання загальної чисельності працівників за рахунок управлінського персоналу, що може бути обумовлено необхідністю посилення управлінських функцій. Рівень заробітної плати суттєво зріс за аналізований період, але в 2023 році спостерігалось уповільнення його приросту. Продуктивність праці показала значні коливання, однак у 2023 році зростання продуктивності перевищило зростання заробітної плати, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Витрати на оплату праці залишаються відносно стабільними у структурі операційних витрат.

Склад активів підприємства та ефективність їх використання визначені у табл. 2.5.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,  
2019–2023 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Усього активів	134784	141289	177670	179615	179443	33,1
Необоротні активи	57766	58813	63718	60466	65991	14,2
з них основні засоби	44690	48449	55197	52954	55224	23,6
Основні засоби за первісною вартістю	108197	123139	141056	151773	161990	49,7
Знос основних засобів	63507	74690	85859	98819	106766	68,1
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,59	0,61	0,61	0,65	0,66	0,07
Оборотні активи	77018	82476	113952	119149	113452	47,3
Власний капітал	122788	130810	159936	156709	163278	33,0
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	10,8	11,7	13,4	12,6	14,1	31,2
Фондоозброєність, тис. грн./чол	183,9	201,0	229,0	217,0	224,5	22,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,72	1,70	2,06	2,25	2,05	19,2

Основні засоби за первісною вартістю зросли на 49,7%: з 108197 тис. грн у 2019 році до 161990 тис. грн у 2023 році, що свідчить про

активне оновлення матеріально-технічної бази. Водночас знос основних засобів зріс на 68,1%, що підвищило коефіцієнт зносу з 0,59 у 2019 році до 0,66 у 2023 році (+0,07), що сигналізує про значне старіння основних засобів, незважаючи на їхнє оновлення.

Фондозабезпеченість (вартість основних засобів на 1 га сільськогосподарських угідь) зросла на 31,2%: з 10,8 тис. грн/га у 2019 році до 14,1 тис. грн/га у 2023 році, що свідчить про інтенсифікацію використання земельних ресурсів. Фондоозброєність (вартість основних засобів на одного працівника) збільшилася на 22,1%: з 183,9 тис. грн/чол у 2019 році до 224,5 тис. грн/чол у 2023 році, що вказує на підвищення технічного оснащення працівників. Власний капітал зріс на 33,0%, що відповідає темпам зростання загальних активів. Це свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства.

Для того, щоб проаналізувати діяльність суб'єкту господарювання, що досліджується, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2019–2023 рр., тис. грн [складено автором]**

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва – всього	67610,2	75682,6	99806,6	74338,0	103474,3	84182,3	61,3	x
Культури зернові та зернобобові	39910,1	45867,0	55757,7	58638,6	59917,1	52018,1	37,9	1
Насіння ріпаку та кользу	5486,6	4982,6	7523,0	3083,0	9377,7	6090,6	4,4	6
Соняшник	22183,4	24821,4	17147,5	12313,9	20982,9	19489,8	14,2	3
Культури овочеві відкритого ґрунту	30,1	11,6	190,3	113,5	345,3	138,2	0,1	8
Продукція тваринництва – всього	46725,5	45415,4	46239,2	47688,2	70356,9	51285,0	37,3	x
Жива маса великої рогатої худоби	8615,4	6891,3	7648,8	9137,4	14843,7	9427,3	6,9	4

Продовж. табл. 2.6

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2019	2020	2021	2022	2023			
свиней	7566,9	7524,8	7580,0	7924,7	13156,5	8750,6	6,4	5
Молоко	30454,5	30909,7	30348,8	30086,2	37130,0	31785,8	23,1	2
Мед	49,6	62,7	396,0	313,2	526,0	269,5	0,2	7
Продукція сільського господарства і послуги	119230	126019	146045,8	122026,2	186957,0	137430	100	x

Рослинництво залишається основним джерелом доходу підприємства, особливо за рахунок зернових культур. Тваринництво забезпечує значну частку доходів, особливо через виробництво молока. Збільшення доходів у 2023 році вказує на зростання ефективності виробництва і можливе покращення ринкової кон'юнктури. Проведені розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства ( $K_c=0,301$ ), що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново–технічних культур та молока.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо–комерційної діяльності, розглянувши дані табл. 2.7. Виробництво товарної продукції зросло на 56,8%: з 119230 тис. грн у 2019 році до 186957 тис. грн у 2023 році, що свідчить про активний розвиток виробничої бази підприємства. Обсяг виробництва на одного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, збільшився на 92,4% (з 490,7 тис. грн у 2019 році до 944,2 тис. грн у 2023 році), що демонструє зростання продуктивності праці.

Обсяг виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 66,5%: з 2871,6 тис. грн у 2019 році до 4781,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Собівартість реалізованої продукції зросла на 58,4%: з 101437 тис. грн у 2019 році до 160628 тис. грн у 2023 році. Темпи зростання собівартості

майже відповідають темпам зростання виробництва, що вказує на стабільність у структурі витрат.

Таблиця 2.7

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2019–2023 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	119230	126019	146045,8	122026,2	186957,0	56,8
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	490,7	522,9	745,1	619,4	944,2	92,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2871,6	3035,1	3553,4	2904,7	4781,5	66,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	101437	102243	100034,0	128907,0	160628,0	58,4
Чистий прибуток, тис. грн	4985	9655	30904,0	482,0	9200,0	84,6
Рівень рентабельності виробництва, %	6,6	10,6	30,9	0,4	5,7	-0,9

Чистий прибуток зріс на 84,6%, проте динаміка була нестабільною: у 2021 році спостерігався різкий стрибок до 30904 тис. грн (+521%), що, ймовірно, пов'язано з сприятливими ринковими умовами і зростанням реалізацій. У 2022 році прибуток знизився до 482 тис. грн через війну, але в 2023 році відновився до 9200 тис. грн, що свідчить про вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові ціни, погодні умови або економічна ситуація. Рівень рентабельності знизився з 6,6% у 2019 році до 5,7% у 2023 році, що відповідає зменшенню на 0,9 відсоткових пункти.

Вищезазначене обумовлює необхідність пошуку управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління інвестиційною політикою підприємства, зважаючи на значні суми нерозподіленого прибутку, що станом на кінець 2023 року склав 160002 тис.грн, що на 40490 тис. грн більше, ніж у 2019 році.

## **2.2. Аналіз системи управління інвестиційною політикою підприємства**

Для вимірювання інвестиційного розвитку підприємства використовуються різні моделі та індикатори, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень інвестиційної активності. Основними моделями оцінки інвестиційного розвитку є індекс інвестиційності та індекс інвестиційного потенціалу. Індекс інвестиційності оцінює загальний рівень інвестиційної активності підприємства. Він включає аналіз таких показників, як витрати на дослідження і розробки, кількість нових продуктів, які виходять на ринок, а також частку інвестиційних продуктів у загальному обсязі продукції. Цей індекс дозволяє визначити, наскільки підприємство орієнтоване на інвестиційний розвиток та які обсяги інвестиційного продукту воно генерує.

Індекс інвестиційного потенціалу оцінює можливості підприємства для інвестиційного розвитку та його готовність до реалізації нових проектів. Цей індекс враховує такі показники, як рівень кваліфікації персоналу, частка працівників, зайнятих у науково-дослідних відділах, обсяг інвестицій у технологічне обладнання та інфраструктуру.

Одним із центральних елементів успішного інвестиційного розвитку є знання та людський капітал, який стає основним джерелом конкурентних переваг у сучасній економіці. Інвестиційний розвиток підприємства безпосередньо залежить від наявності кваліфікованих фахівців, здатних генерувати ідеї, впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін.

Людський капітал відіграє вирішальну роль у створенні та поширенні знань, що є основою інвестиційного розвитку. Освічені та творчі працівники здатні ефективніше використовувати ресурси підприємства, виявляти нові можливості для інвестицій та адаптуватися до змін ринкових умов. Сучасний підхід до управління людськими ресурсами на підприємствах передбачає створення сприятливих умов для розвитку персоналу, таких як забезпечення

можливостей для навчання, заохочення творчості, підтримка командної роботи та сприяння професійному зростанню.

Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства активно інвестують у навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що дозволяє створити сприятливе середовище для інвестицій та забезпечити постійне оновлення знань та навичок, необхідних для роботи в умовах висококонкурентного ринку. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій знання та навички працівників стають найважливішим нематеріальним активом, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Управління знаннями є стратегічно важливою функцією для інвестиційного розвитку підприємства. Під цим поняттям розуміється процес виявлення, накопичення, передачі та застосування знань у діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Ефективне управління знаннями дозволяє підприємству постійно оновлювати та вдосконалювати технології, процеси та продукцію, що є основою для підтримання лідерських позицій у галузі.

Для створення і підтримки культури знань на підприємстві важливо, щоб менеджмент усвідомлював необхідність постійного розвитку знань і стимулював працівників до активного обміну досвідом і компетенціями. Це забезпечує інтеграцію інвестиційних підходів у всі аспекти діяльності, сприяє підвищенню продуктивності та збільшує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інвестиційний розвиток підприємства вимагає особливої уваги до організаційної культури, яка створює основу для успішної реалізації інвестиційних ініціатив. Організаційна культура, що підтримує інвестиції, охоплює систему цінностей, настанов і поведінкових норм, які заохочують працівників до пошуку нових ідей, сприйняття ризику та адаптації до змін. Для формування такої культури підприємству необхідно реалізовувати заходи, спрямовані на підтримку інвестиційного мислення і стимулювання творчості. Культура, орієнтована на інвестиції, сприяє не лише зростанню

кількості інвестиційних проєктів, але й підвищенню ефективності всіх бізнес-процесів підприємства. Підприємства, що підтримують інвестиційно-орієнтовану культуру, здатні краще використовувати власний потенціал, зменшувати витрати на адаптацію до змін ринку і, як наслідок, забезпечувати стабільний розвиток.

Один із ключових аспектів інвестиційного розвитку – це стратегічний підхід до управління людським капіталом, спрямований на розширення компетенцій та заохочення ініціативності. Враховуючи, що сучасні інвестиції базуються на знаннях, важливо забезпечити персонал доступом до освітніх ресурсів, обміном досвідом та ефективними методами розвитку. Впровадження цих елементів дозволяє створити стійкий інвестиційний розвиток, де працівники розглядають нові ідеї як частину своєї щоденної діяльності. Для узагальнення основних умов, що сприяють інвестиційному розвитку, наведемо в табл. 2.8 ключові елементи інвестиційної культури та їх вплив на розвиток підприємства.

Таблиця 2.8

**Фактори інвестиційної культури та їхній вплив на розвиток підприємства, 2023 р. [складено автором]**

Елемент інвестиційної культури	Вплив на інвестиційний розвиток підприємства
Підтримка творчих ідей	Сприяє генеруванню інвестиційних рішень, забезпечуючи постійний потік нових ідей для вдосконалення продуктів і процесів
Мотивація до навчання та розвитку	Забезпечує зростання кваліфікації працівників, що дозволяє підприємству впроваджувати складні інвестиції та технологічні зміни
Толерантність до невдач	Формує атмосферу, в якій експериментування та випробування нових ідей є частиною інвестиційного процесу
Відкритість до змін	Підвищує гнучкість та адаптивність підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринку та вимоги клієнтів
Сприяння міжфункціональній взаємодії	Забезпечує інтеграцію інвестиційних процесів у всі підрозділи підприємства, що покращує координацію і підвищує загальну ефективність
Інвестиції в людський капітал	Підвищує компетенції працівників і підтримує стійкість інвестиційного процесу завдяки залученню фахівців із різних сфер

Інвестиційний розвиток в умовах правильно налаштованої інвестиційної культури включає системне управління змінами, підтримку внутрішніх ініціатив, а також налагоджену взаємодію між підрозділами. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні виклики та орієнтуватися на потреби ринку.

Інвестиційна культура є фундаментом для створення стабільного інвестиційного розвитку підприємства. Вона об'єднує не тільки творчий потенціал співробітників, але й стратегічні інструменти управління, що дозволяє досягати цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Інвестиційний розвиток у таких умовах перестає бути разовим процесом і стає постійним фактором успіху та конкурентоспроможності.

Для успішного розвитку інвестиційної діяльності підприємство має розуміти не лише суть інвестиційних процесів, але й уміти оцінювати їхню ефективність. Ефективність інвестицій визначається через результати, які досягаються за допомогою впроваджених змін. Це можуть бути економічні показники (рентабельність, обсяги продажів, зниження витрат), соціальні (покращення умов праці, підвищення кваліфікації працівників), а також екологічні (зменшення негативного впливу на довкілля). Вибір методу оцінки залежить від ряду факторів: специфіки підприємства, цілей інвестицій, наявних ресурсів, а також відсутності або наявності точних даних для аналізу.

Залежно від поставлених завдань і можливостей підприємства, існує кілька методичних підходів до оцінки інвестиційної діяльності:

Перший це економічний підхід, основна увага економічного підходу зосереджена на економічних показниках, таких як приріст доходу, прибутковість, рентабельність та показники окупності інвестиційних проектів. Економічний підхід передбачає порівняння результатів діяльності до та після впровадження інвестицій, що дозволяє оцінити приріст вартості та ефективність вкладених ресурсів.

Найбільш поширеними методами економічного підходу є розрахунок показників чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), періоду окупності, а також аналіз доходності інвестицій (ROI). Ці методи є зручними для застосування в умовах стабільної ринкової ситуації та для підприємств, що здійснюють регулярні інвестиційні вкладення. Дані методи є універсальними для оцінки економічної ефективності інвестицій, але при їх використанні потрібно враховувати ризики, пов'язані зі змінами зовнішніх економічних умов.

Другий соціально-економічний підхід акцентує на впливі інвестиційної діяльності не лише на економічні показники, а й на соціальні аспекти. Цей підхід оцінює інвестиції з точки зору покращення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу. Така оцінка стає дедалі важливішою у зв'язку з тенденцією до соціально відповідального бізнесу.

Для соціально-економічного підходу використовуються як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, до кількісних показників відносяться індекси кваліфікації та задоволеності персоналу, показники плинності кадрів, рівень травматизму. Важливою частиною такого підходу є застосування анкетування та опитувань для збору інформації про вплив інвестицій на працівників та суспільство.

Третій – це екологічний підхід. Зростання уваги до питань охорони довкілля робить екологічний підхід до оцінки інвестиційного розвитку актуальним для підприємств, особливо для тих, що працюють у сферах з високим рівнем екологічного ризику (наприклад, хімічна промисловість, металургія, енергетика). Основна мета екологічного підходу – мінімізація негативного впливу діяльності підприємства на довкілля через впровадження інвестиційних екологічних технологій та процесів.

Основними методами цього підходу є екологічний аудит, оцінка вуглецевого сліду, визначення екологічного коефіцієнта продукції. Наприклад, зниження витрат енергії або скорочення шкідливих викидів після

впровадження інвестицій можуть слугувати об'єктивними критеріями оцінки їх екологічної ефективності.

Наступним четвертим підходом є стратегічний підхід, який передбачає розгляд інвестицій не лише як засобу досягнення економічного ефекту, але й як інструменту стратегічного розвитку підприємства. У рамках цього підходу інвестиції розглядаються з позиції довгострокового впливу на конкурентоспроможність, ринкову позицію та адаптивність підприємства.

Стратегічний підхід базується на комплексній оцінці інвестиційного потенціалу підприємства, використовуючи такі показники, як частка нових продуктів у загальному обсязі виробництва, частка витрат на НДДКР у загальних витратах, рівень інвестиційної культури. До методів цього підходу належать SWOT-аналіз інвестиційного потенціалу, аналіз витрат на інвестиції, а також оцінка частки інвестиційних продуктів.

Нижче в табл. 2.9 наведено порівняння основних методів оцінки інвестиційної діяльності за різними критеріями.

*Таблиця 2.9*

**Порівняльна характеристика підходів до оцінки інвестиційної діяльності підприємства, 2023 р. [складено автором на основі 25; 26]**

Підхід	Основні показники	Переваги	Обмеження
Економічний	NPV, IRR, ROI	Простота розрахунків, об'єктивність даних	Не враховує соціальні та екологічні аспекти
Соціально-економічний	Індекси кваліфікації, задоволеності	Врахування соціальних аспектів, підвищення лояльності	Складність кількісного вимірювання
Екологічний	Вуглецевий слід, екологічний коефіцієнт	Підтримка екологічної відповідальності	Високі витрати на впровадження
Стратегічний	Частка витрат на НДДКР, частка нових продуктів	Довгострокова орієнтація, комплексність оцінки	Складність визначення впливу на конкурентоспроможність

Комплексне застосування цих підходів до оцінки інвестиційної діяльності забезпечує більш всебічний та об'єктивний аналіз ефективності

інвестиційних проєктів. Використання поєднання економічного, соціально-економічного, екологічного та стратегічного підходів дає змогу оцінити інвестиційні проєкти з урахуванням різних аспектів та визначити їхній вплив на всі ключові елементи діяльності підприємства. Підхід, що враховує економічні показники разом із соціальними, екологічними та стратегічними, дозволяє підприємству не тільки отримати економічну вигоду, але й підтримувати імідж відповідального бізнесу, забезпечуючи соціально-економічний та екологічний внесок у розвиток суспільства. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечує адаптивність до мінливих умов ринку та формує основи для стійкого інвестиційного розвитку.

### **2.3. Актуальні бар'єри впровадження ефективної інвестиційної політики на підприємстві**

Інвестиційний розвиток є складним і багатокомпонентним процесом, який вимагає ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішне впровадження інвестицій потребує від підприємства високого рівня адаптивності, стратегічного підходу та готовності до змін. Водночас цей процес супроводжується численними бар'єрами та ризиками, що можуть перешкоджати інвестиційній діяльності. Основними завданнями даного підрозділу є аналіз ключових факторів, які впливають на інвестиційний розвиток підприємства, а також визначення бар'єрів, з якими зіштовхуються підприємства на шляху до інвестиційного прориву.

Фактори, які визначають рівень інвестиційної активності, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать: рівень кваліфікації персоналу; фінансові ресурси; організаційна культура; структура управління. А до зовнішніх факторів належать: економічна ситуація; рівень конкуренції; державна підтримка.

У табл. 2.10 наведено ключові внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на інвестиційний розвиток підприємства, а також їхню оцінку за рівнем впливу.

Таблиця 2.10

**Основні фактори, що впливають на інвестиційну політику підприємства  
[складено автором]**

Категорія факторів	Фактор	Вплив на інвестиційний розвиток	Рівень впливу
Внутрішні	рівень кваліфікації персоналу	забезпечує необхідні навички для впровадження нововведень та підвищення якості інвестиційних рішень.	5
	фінансові ресурси	дозволяють реалізовувати масштабні проекти, забезпечуючи можливості для досліджень та розробок.	5
	організаційна культура	формує сприятливий клімат для впровадження нових ідей та ініціатив.	4
	структура управління	впливає на швидкість прийняття рішень та адаптацію до інвестиційних змін.	3
Зовнішні	економічна ситуація	сприяє стабільності інвестиційного середовища, але при нестабільності може зменшувати інвестиційну активність.	3
	рівень конкуренції	стимулює інвестиції як засіб підвищення конкурентоспроможності, проте надмірна конкуренція може створювати бар'єри.	4
	державна підтримка	знижує ризики та підтримує інвестиційні ініціативи через субсидії, пільгові умови та регуляції.	4

Впровадження інвестицій на підприємстві часто супроводжується численними бар'єрами, які можуть стримувати розвиток інвестиційної діяльності або навіть повністю заблокувати її реалізацію.

Недостатнє фінансування є одним із найбільш поширених бар'єрів для інвестиційного розвитку, оскільки інвестиційні проекти, як правило, потребують значних ресурсів на дослідження, розробку та впровадження. Недостатність внутрішніх коштів або складнощі з залученням зовнішніх інвестицій можуть зупинити навіть перспективні проекти. Інвестиції завжди пов'язані з ризиками, зокрема з ризиком втрати інвестицій, ризиком

неуспішного впровадження та ринковими ризиками. Невизначеність результатів часто стримує підприємства від впровадження нових технологій та інвестиційних рішень.

Співробітники підприємства можуть чинити опір змінам, побоюючись втратити стабільність або свої робочі місця. Це особливо актуально для великих підприємств із тривалою історією, де нововведення можуть сприйматися як загроза звичному порядку.

Брак фахівців у галузях досліджень та розробок, управління інвестиціями або висококваліфікованих технічних працівників є суттєвим бар'єром для реалізації інвестиційних проектів.

Для впровадження сучасних інвестиційних рішень часто потрібен доступ до технологій, які можуть бути дорогими або обмеженими через патентні права. Недостатній доступ до технологій обмежує можливості для досліджень і розробок.

Надмірна регульованість ринку, бюрократія та нестабільність правового середовища можуть суттєво ускладнити реалізацію інвестиційних проектів.

Для подолання зазначених бар'єрів підприємствам доцільно розробляти та впроваджувати відповідні стратегії, що забезпечать зниження ризиків та оптимізацію ресурсів.

Одним із основних рішень для подолання фінансових бар'єрів є диверсифікація джерел фінансування, яка включає використання власних коштів, залучення інвесторів, отримання кредитів або участь у грантових програмах.

Для зниження ризиків необхідно впроваджувати системи управління ризиками, які передбачають аналіз можливих загроз, розробку планів їх мінімізації та страхування ризиків.

Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників дозволяють підприємству створити резерв фахівців, які здатні працювати в умовах змін і підтримувати інвестиційний процес.

Співпраця з іншими підприємствами, науковими установами або державними організаціями дозволяє отримати доступ до передових технологій, наукових знань і підтримки.

Перехід до гнучкої структури управління сприяє швидкому впровадженню змін та ефективнішій координації інвестиційних проектів. Плоска структура управління дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити швидкість прийняття рішень.

Одним із найважливіших напрямів для подолання бар'єрів інвестиційного розвитку є технологічна інтеграція, яка дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність і зменшувати витрати. Технологічна інтеграція передбачає впровадження сучасних систем управління ресурсами (ERP), автоматизацію виробничих процесів, використання систем управління ланцюгом постачань та інших рішень, які спрощують координацію роботи підприємства та підвищують її ефективність.

Управління інвестиційними процесами потребує інтеграції нових технологій у всі рівні діяльності підприємства – від планування до постачання, виробництва і обслуговування клієнтів. Технологічна інтеграція також дозволяє підвищити гнучкість бізнес-процесів, що стає критично важливим у швидко мінливих умовах ринку. У результаті, підприємства, які активно використовують новітні технології, отримують перевагу перед конкурентами завдяки більш ефективній організації процесів, оперативному аналізу ринкових змін і можливості швидко адаптуватися до вимог споживачів.

Для досягнення успішного інвестиційного розвитку підприємства потребують ретельного планування інвестиційної діяльності, що включає стратегічне управління портфелем проектів.

У табл. 2.11 нижче наведено основні кроки, які доцільно враховувати в процесі планування інвестиційних проектів для їхньої успішної реалізації.

## Основні етапи стратегічного планування інвестиційних проектів

[складено автором на основі 34;35]

Етап планування	Опис
Визначення стратегічних цілей	Формулювання цілей, які підприємство прагне досягти за допомогою інвестицій, узгоджених зі стратегією
Вибір проектів	Оцінка проектів за критеріями рентабельності, стратегічної значущості та ресурсоемності
Розподіл ресурсів	Визначення фінансових, людських та технологічних ресурсів, необхідних для кожного проекту
Моніторинг та контроль	Постійний нагляд за виконанням проектів, своєчасне коригування плану дій
Оцінка результатів	Оцінка досягнутих результатів та їх відповідність поставленим цілям

Планування дозволяє підприємствам чітко визначити пріоритети інвестиційних проектів, встановити цілі, розподілити ресурси та визначити ключові етапи виконання. Управління портфелем інвестиційних проектів також забезпечує постійний моніторинг і контроль за виконанням кожного проекту, дозволяючи вчасно виявляти потенційні проблеми та коригувати їх.

При плануванні інвестиційних проектів важливо враховувати не тільки їх економічну рентабельність, але й їхній стратегічний внесок у довгостроковий розвиток підприємства. Це може включати розробку нових продуктів, оптимізацію бізнес-процесів або вдосконалення виробничих технологій, які сприятимуть підвищенню якості продукції, зниженню витрат і підвищенню лояльності клієнтів.

Задля успішного інвестиційного розвитку підприємства також активно використовують партнерські зв'язки з іншими підприємствами, науковими установами та державними організаціями. Така співпраця дозволяє підприємству скоротити витрати на розробку нових технологій і продуктів, отримати доступ до необхідних знань, технологій, а також підтримку від держави чи партнерів. Партнерства можуть бути особливо цінними для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси для реалізації масштабних проектів.

Завдяки партнерським відносинам підприємства можуть брати участь у дослідженнях та розробках, що фінансуються з державного бюджету або за рахунок грантів, а також отримувати доступ до обладнання та наукової бази. Співпраця з університетами та науково-дослідними інститутами сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та обміну знаннями. Такі відносини дозволяють підприємству розширювати інвестиційний потенціал без значного навантаження на власний бюджет.

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів інвестиційного розвитку, оскільки вона дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечувати ефективне управління процесами і отримувати конкурентні переваги. Впровадження цифрових рішень включає використання аналітики великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизованих систем управління та інших інструментів, які сприяють підвищенню гнучкості та ефективності інвестиційної діяльності.

Аналіз великих даних дозволяє підприємствам ефективніше досліджувати ринок, аналізувати потреби клієнтів, оцінювати ефективність своїх проектів і вчасно виявляти зміни у споживчих уподобаннях. Завдяки можливостям аналітики підприємства можуть швидко адаптувати свої продукти та послуги під потреби ринку, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Комплексний підхід до інвестиційного розвитку, що поєднує технологічну інтеграцію, стратегічне планування, управління ризиками та залучення партнерів, забезпечує всебічний розвиток підприємства і підтримує його адаптивність у динамічних умовах ринку. Такий підхід дозволяє підприємству постійно оновлювати свої ресурси, оптимізувати процеси і знижувати ризики. Крім того, комплексне впровадження інвестицій дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги, розширювати свою ринкову частку, забезпечувати сталий розвиток і довготривалу перспективу на ринку та його розвитку.

## Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ магістерської дипломної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Об'єктом аналізу є приватне підприємство, що розташовано в Полтавському районі Полтавської області. По взаємодії структурних підрозділів підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління. Зараз підприємство знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

2. Використання поєднання економічного, соціально-економічного, екологічного та стратегічного підходів дає змогу оцінити інвестиційні проекти з урахуванням різних аспектів та визначити їхній вплив на всі ключові елементи діяльності підприємства. Підхід, що враховує економічні показники разом із соціальними, екологічними та стратегічними, дозволяє підприємству не тільки отримати економічну вигоду, але й підтримувати імідж відповідального бізнесу, забезпечуючи соціально-економічний та екологічний внесок у розвиток суспільства. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечує адаптивність до мінливих умов ринку та формує основи для стійкого інвестиційного розвитку.

3. Комплексний підхід до інвестиційного розвитку, що поєднує технологічну інтеграцію, стратегічне планування, управління ризиками та залучення партнерів, забезпечує всебічний розвиток підприємства і підтримує його адаптивність у динамічних умовах ринку. Такий підхід дозволяє підприємству постійно оновлювати свої ресурси, оптимізувати процеси і знижувати ризики.

Саме тому доцільно розробити заходи вдосконалення процесу управління інвестиційною політикою підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Апробація інвестиційного проекту щодо впровадження системи управління транспортом підприємства**

Становлення і розвиток фінансової допомоги підприємству на базі програм кредитування (з використанням програм кредитних товариств) дасть альтернативне могутнє джерело засобів для розвитку цілого сектора, що затверджує демократичні перетворення й економічне відродження країни.

За умов економічної кризи більшість підприємств України неспроможна власним коштом здійснювати технічне оновлення виробничих потужностей. Через це постає об'єктивна потреба розвитку лізингового бізнесу, що уможливорює залучення приватних інвестицій для фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств.

Термін «лізинг» походить від англійського дієслова «to lease», що означає «брати в оренду». Звичайно під лізингом розуміють довгострокову оренду машин, устаткування, транспортних засобів і іншого рухомого і нерухомого майна виробничого призначення. Це, однак, не звичайна оренда, оскільки в ній беруть участь, як правило, не два, а три і більш суб'єкти: постачальник устаткування, лізингова (фінансова) підприємство і користувач. Крім того, можуть бути підключені посередники, гаранті і т.п. [22].

Будь-яка лізингова операція має фінансовий (кредитний) характер. Власник майна (лізингодавець) надає користувачу (лізингоодержувачу) фінансову послугу: він купує майно у власність і за рахунок періодичних внесків лізингоодержувача покриває його повну вартість та отримує певний прибуток у вигляді лізингової маржі.

В економічному розумінні лізинг – це кредит, який надається в

товарній формі лізингодавцем лізингоодержувачу. Суб'єктами кредитних відносин тут виступають: у ролі кредитора – лізингодавець, позичальника - лізингоодержувач.

З економічного погляду лізинг має певну схожість із банківським кредитом який надається на придбання основних засобів. Кредитні та лізингові відносини між позичальником (лізингоодержувачем) та кредитором (лізингодавцем) будуються на умовах терміновості, оплати, повернення, матеріального забезпечення (застави).

Разом з тим між банківським кредитом та лізингом є певні відмінності, які істотні для підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Порівняльна характеристика банківського та лізингового кредиту для підприємства, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Ознака	Банківський кредит	Лізинг
Рівень фінансування основних засобів	Фінансує 60-70% вартості придбаних основних засобів	Фінансує до 100% придбаних основних засобів
Забезпечення	Кредитор вимагає ліквідної застави вартістю не менше ніж 130-140% вартості кредиту	Заставою є сам об'єкт лізингу. За умови, що лізингова підприємство отримує банківський кредит на придбання об'єкта лізингу, потрібна застава в розмірі лише 30-50% суми банківського кредиту
Право власності кредитора на об'єкт лізингу	Зберігає за собою заставне майно до повного погашення позички	Лізингоодержувач (позичальник) стає власником узятого в оренду майна тільки після закінчення строку договору та повної оплати лізингових платежів
Форма надання	у грошовій формі	у товарній або товарно-грошовій: за зворотного лізингу, наприклад, підприємство продає лізинговій підприємства основні засоби й отримує кошти, одночасно укладаючи договір про оренду цих засобів
Спосіб погашення боргу	у грошовій формі	у грошовій, товарній або змішаній формах
Розмір оплати	Відсотки за кредитом плюс сума основного боргу	Плата за банківський кредит плюс вартість основних засобів плюс лізингова маржа (прибуток лізингової підприємства)

Розглянемо на практиці інвестиційний проект на потреби якого є власні кошти у підприємства. Оскільки доволі суттєві витрати підприємство несе у логістиці, то для забезпечення досягнення інноваційної логістики в діяльності підприємство доцільно застосувати комплексний методологічний підхід, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: інноваційних бізнес-моделей у ланцюгах постачання, передових практик логістичного управління та впровадження новітніх технологій. Кожен із цих компонентів заслуговує на окремий розгляд з метою формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

В умовах динамічних змін підприємства все більше потребують удосконалення своїх операційних процесів для зниження витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Одним із найбільш перспективних напрямків оптимізації бізнес-процесів є автоматизація управління складом і транспортом, що дозволяє значно зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та забезпечити більш точний контроль за рухом товарів.

Для підприємства впровадження системи управління транспортом (TMS) дозволяє значно оптимізувати операційні витрати, зокрема на транспортування та складське зберігання, а також підвищити ефективність управлінських процесів. Завдяки оптимізації маршрутів і управлінню складськими запасами, підприємство зможе досягти значної економії в майбутньому.

У цьому контексті важливо розглянути три різні сценарії розвитку для впровадження цієї системи на підприємстві: песимістичний, зважений та оптимістичний. Кожен з них дозволяє оцінити можливі наслідки автоматизації за різних умов, що дозволяє більш точно спрогнозувати економічний ефект і підготувати компанію до можливих варіантів розвитку подій. Перед тим, як розглянути конкретні сценарії розвитку, розглянемо основні витрати на впровадження системи управління транспортуванням (TMS). Всі сценарії передбачають однакову базову структуру витрат на

ліцензію, впровадження, навчання, технічну підтримку та операційні витрати на персонал.

Для впровадження TMS підприємство може звернутися до однієї з провідних підприємств на ринку, що надає послуги з інтеграції систем управління транспортуванням. Однією з таких підприємств є ТОВ «ТрансЛогістикс Системс» – постачальник програмного забезпечення для підприємств, зокрема аграрних (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Загальні витрати на впровадження TMS для підприємства, 2025-2029 рр.**

[складено автором]

Позиція	Сума, грн	Примітка
Ліцензія на TMS (одноразово)	600000	Початкові витрати на ліцензію
Впровадження (консультації, налаштування)	300000	Вартість впровадження та інтеграції
Навчання персоналу	120000	Витрати на навчання співробітників
Технічна підтримка (1-й рік)	90000	Вартість підтримки на перший рік
Разом (початкові витрати)	1140000	-
Технічна підтримка (щорічно)	60000	Щорічні витрати на підтримку
Операційні витрати на персонал	250000	Зарплата співробітників, що працюють з TMS
Додаткові витрати (неефективність)	90000	Проблеми з впровадженням та інтеграцією
Щорічні витрати	400000	Загальні щорічні витрати

Ця таблиця є базовою для подальшого аналізу всіх сценаріїв впровадження TMS і застосовується до кожного з них. Вона включає витрати на ліцензію, впровадження, навчання, технічну підтримку та операційні витрати, які залишаються незмінними в усіх сценаріях, а отже, є загальними для всього періоду.

Наступним кроком буде детальне розглядання кожного сценарію (песимістичного, зваженого та оптимістичного), де ми візьмемо ці витрати до уваги і прорахуємо економію та період окупності в залежності від змін у

витратах на транспортування та складське зберігання, а також зростання обороту підприємства.

У песимістичному сценарії прогнозується, що економія на транспортуванні складе 12%, а на складському зберіганні – 5%. Це забезпечить певний рівень економії, хоча повний ефект від впровадження системи не буде досягнутий відразу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Економія після впровадження TMS на підприємстві за песимістичного сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	До впровадження TMS, грн	Після впровадження TMS, грн	Економія, %
Чистий дохід	186957000	186957000	0
Витрати на транспортування	3500000	3080000	12
Витрати на складське зберігання	2600000	2418000	7

Далі в таблиці 3.4 прорахуємо період окупності за песимістичного сценарію.

Таблиця 3.4

**Розрахунок періоду окупності впровадження TMS на підприємстві за песимістичного сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	Сума, грн	Примітка
Загальні витрати на впровадження	1140000	Початкові витрати на ліцензію, впровадження, навчання
Річна економія на транспортуванні	420000	Економія на транспортуванні (12%)
Річна економія на складському зберіганні	130000	Економія на складському зберіганні (5%)
Загальна річна економія	550000	Сума економії на транспортуванні та складському зберіганні
Щорічні витрати	400000	Щорічні витрати на підтримку та операційні витрати
Чиста економія	150000	Різниця між економією та витратами
Період окупності	7,6 роки	Час для досягнення окупності

Згідно з прорахунками, у песимістичному сценарії впровадження TMS на підприємстві дозволяє досягти економії в розмірі 12% на транспортуванні та 5% на складському зберіганні. Однак, враховуючи початкові витрати на ліцензію, впровадження та навчання персоналу, окупність проекту буде досягнута через 7,6 років.

Хоча підприємство почне економити на транспортуванні та складському зберіганні вже з першого року після впровадження, початкові витрати не дозволяють досягти повної рентабельності в найближчі роки. Тому в песимістичному сценарії проект вийде на рівень прибутковості лише через 7,6 років, що відповідає середньому терміну для подібних інвестицій в логістичні та управлінські системи.

Далі розглянемо зважений сценарій. В рамках зваженого сценарію для підприємства Підприємство очікується більш поступове впровадження TMS, зважаючи на невелике підвищення обороту на 1%. Це дасть змогу досягти певної економії, особливо в таких аспектах як транспортування та складське зберігання. Згідно з прогнозами, економія на транспортуванні складе 16%, а на складському зберіганні – 7% (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Економія після впровадження TMS на підприємстві за зваженого сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	До впровадження TMS, грн	Після впровадження TMS, грн	Економія, %
Чистий дохід	186957000	188826570	1
Витрати на транспортування	3500000	2940000	16
Витрати на складське зберігання	2600000	2418000	7

Хоча в порівнянні з песимістичним сценарієм підвищення економії та обороту дасть більш оптимістичні результати, для досягнення окупності все одно буде потрібно певний час. За зваженим сценарієм окупність проекту має відбутися протягом 3,34 років (табл. 3.6).

**Розрахунок періода окупності впровадження TMS на підприємстві за  
зваженого сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	Сума, грн	Примітка
Загальні витрати на впровадження	1140000	Початкові витрати на ліцензію, впровадження, навчання
Річна економія на транспортуванні	560000	Економія на транспортуванні (16%)
Річна економія на складському зберіганні	182000	Економія на складському зберіганні (7%)
Загальна річна економія	742000	Сума економії на транспортуванні та складському зберіганні
Щорічні витрати	400000	Щорічні витрати на підтримку та операційні витрати
Чиста економія	342000	Різниця між економією та витратами
Період окупності	3,34 роки	Час для досягнення окупності

За результатами зваженого сценарію впровадження TMS у підприємства очікується економія на транспортуванні в розмірі 16% та на складському зберіганні – 7%. У порівнянні з песимістичним сценарієм, ця економія дозволить скоротити час до окупності проекту. Окупація початкових витрат очікується через 3,34 роки, що є значним покращенням у порівнянні з песимістичним сценарієм, де окупність складала понад 7 років.

Цей сценарій передбачає помірковану економію та підвищення обороту підприємства, що сприятиме швидшому поверненню інвестицій та покращенню фінансових результатів підприємства в найближчі роки.

За оптимістичним сценарієм розвитку підприємство прогнозує збільшення обороту на 2%, що може забезпечити суттєві переваги в операційній діяльності. Це дозволить оптимізувати витрати на ключові логістичні процеси. Зокрема, передбачається, що завдяки впровадженню сучасної транспортної системи (TMS) економія на транспортуванні складе 20%, тоді як витрати на складське зберігання зменшаться на 10%. Така оптимізація витрат дозволяє підвищити рентабельність операцій підприємства та створює передумови для подальшого економічного зростання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Економія після впровадження TMS на підприємстві за оптимістичного сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	До впровадження TMS, грн	Після впровадження TMS, грн	Економія, %
Оборот підприємства	186957000	190696140	2
Витрати на транспортування	3500000	2800000	20
Витрати на складське зберігання	2600000	2340000	10

Окрім цього, в рамках оптимістичного прогнозу період окупності проекту значно скорочується. За проведеними розрахунками, цей показник становитиме близько 2,03 року, що є значним покращенням порівняно з іншими сценаріями. Такий термін окупності підтверджує економічну ефективність впровадження TMS та відповідних інноваційних рішень у діяльності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок періода окупності впровадження TMS на підприємстві за оптимістичного сценарію, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Позиція	Сума, грн	Примітка
Загальні витрати на впровадження	1140000	Початкові витрати на ліцензію, впровадження, навчання
Річна економія на транспортуванні	700000	Економія на транспортуванні (20%)
Річна економія на складському зберіганні	260000	Економія на складському зберіганні (10%)
Загальна річна економія	960000	Сума економії на транспортуванні та складському зберіганні
Щорічні витрати	400000	Щорічні витрати на підтримку та операційні витрати
Чиста економія	560000	Різниця між економією та витратами
Період окупності	2,03 роки	Час для досягнення окупності

В рамках оптимістичного сценарію підприємство може очікувати значну економію на транспортуванні (20%) та складському зберіганні (10%).

Це дозволить підприємства суттєво знизити витрати на логістику та складування, а також підвищити оборот на 2%. Окупація витрат на впровадження TMS у рамках цього сценарію відбудеться вже через 2,03 року, що є найшвидшим періодом серед трьох сценаріїв.

Цей сценарій демонструє найбільші фінансові переваги для підприємства, зокрема завдяки високому рівню економії та позитивним змінам в операційних витратах.

### **3.2. Стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою підприємства**

Підприємству варто зосередитися на інтеграції інвестицій у свої бізнес-процеси, таких як цифровізація логістичних операцій, використання автоматизованих систем управління постачанням та впровадження «зелених» технологій. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню позитивного іміджу на ринку.

Таким чином, інвестиційні бізнес-моделі для підприємства мають базуватися на сучасних підходах до управління ланцюгами постачання.

Сучасні технології дозволяють інтегрувати краудсорсингові рішення для покращення якості обслуговування та скорочення витрат, конфігурації постачальників, координації ланцюга постачань.

Реалізація зазначених інвестиційних компонентів дасть змогу підприємству значно зміцнити свої ринкові позиції, підвищити ефективність управління ресурсами та створити нові конкурентні переваги. Вони також включають навчальні матеріали, практичні прийоми та стратегії, які сприяють їхньому ефективному впровадженню. Наприклад, спільне планування, прогнозування та поповнення (CPFR) забезпечує узгодженість дій між усіма учасниками ланцюга постачання, дозволяючи оптимізувати процеси постачання. Практика відкладення передбачає перенесення

виконання певних операцій до отримання точних даних про потреби клієнтів, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів. Крос-докинг, який мінімізує потребу в складуванні товарів, дозволяє зменшити витрати і скоротити час логістичних операцій.

Інтеграція найкращих практик у діяльність підприємства сприятиме підвищенню його гнучкості, інвестиційної орієнтації та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Третім ключовим аспектом є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які створюють нові можливості для учасників ланцюга поставок, дозволяючи впроваджувати інвестиційні підходи та бізнес-моделі.

Крім того, варто звернути увагу на методи управління, які завдяки інтеграції інвестиційних технологій стають більш гнучкими та адаптованими до змін зовнішнього середовища. Застосування цих рішень створює синергію між технологічними можливостями, практичними підходами та інвестиційними бізнес-моделями, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Інвестиційна діяльність у аграрній сфері є складним і багатогранним процесом, який важко оцінити лише через впровадження окремого нововведення. Вона включає цілий комплекс заходів, спрямованих на трансформацію процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Цей процес характеризується динамічністю і залежністю від численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на його реалізацію та результативність.

Важливим аспектом інвестиційного розвитку є врахування взаємозв'язків між цими чинниками, адже саме їхня взаємодія формує умови для успішного впровадження змін. Для кращого розуміння цих зв'язків вони часто зображуються у вигляді подвійної піраміди, що дозволяє чітко відобразити взаємозалежність і вплив різних елементів на процес інвестиційної діяльності.

Поєднання всіх згаданих чинників дозволяє розробити унікальну бізнес-модель для підприємства, яка буде чітко адаптована до специфіки діяльності підприємства, враховуючи її цілі, потреби та можливості. Створення такої індивідуалізованої бізнес-моделі є важливим кроком у процесі вдосконалення операційної діяльності, адже вона дозволяє значно покращити не лише ефективність внутрішніх операцій, а й взаємодію з партнерами та споживачами.

Реалізація комплексної стратегії інвестиційного розвитку передбачає активне використання сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій. Це, в свою чергу, неможливо без застосування новітніх програмних рішень для автоматизації і оптимізації ключових процесів. Технології, що постійно еволюціонують, стають основою для забезпечення високої якості обслуговування, адже без них важко досягти бажаних результатів у швидкості обробки даних, координації.

Однією з найбільш значущих інвестицій є розвиток мобільних і хмарних технологій, які значно розширюють можливості для зберігання та обробки великих обсягів даних. Використання таких технологій дозволяє не тільки підвищити гнучкість і швидкість обміну інформацією, а й забезпечити більшу прозорість усіх логістичних операцій. Крім того, завдяки можливості обробляти як структуровані, так і неструктуровані дані, підприємство може значно знизити витрати та підвищити ефективність прийняття рішень на всіх етапах.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє не тільки автоматизувати типові операції, а й розвивати нові підходи до планування та прогнозування попиту, створення гнучких і масштабованих рішень для управління ланцюгами поставок. Впровадження таких систем є необхідним етапом для постійного вдосконалення якості обслуговування споживачів, покращення взаємодії між постачальниками і клієнтами, а також для забезпечення зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюваного ринку.

При розробці стратегії інвестиційної діяльності послуг важливо орієнтуватися на стратегії їхніх клієнтів, оскільки саме потреби та вимоги клієнтів визначають напрями змін і розвитку. Постачальники повинні враховувати ефективність використання своїх ресурсів і одночасно забезпечувати високу швидкість та якість операцій, їх постачальників і виробничих підрозділів. Це вимагає чіткої координації зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на роботу і розвиток бізнесу, а також розробки інтегрованих рішень для оптимізації всього ланцюга поставок.

Для досягнення цієї мети необхідно правильно інтегрувати стратегії постачальників з операціями своїх клієнтів. Інвестиційні технології та інформаційні системи стають ключовими інструментами для забезпечення ефективної взаємодії між постачальниками та клієнтами. Вони дозволяють автоматизувати процеси, забезпечити точний обмін даними та забезпечити високий рівень обслуговування, що відповідає вимогам замовників.

Експерти в області інформаційних технологій прогнозують, що до 2025 року нові інформаційно-комунікаційні технології, у поєднанні з великими даними та можливістю їх обробки в реальному часі, зроблять транспортування товарів і людей більш дешевим, швидким та безпечним. Ці прогнози підтверджуються науковими ініціативами Європейського Союзу, зокрема програмою «Горизонт 2020», яка передбачає значні інвестиції у розвиток глобальних ІТ-рішень для логістики. Це сприятиме створенню єдиного віртуального простору для розвитку нових бізнес-моделей.

З огляду на швидкі зміни в ринкових умовах та підвищену конкуренцію, виникає потреба у впровадженні нових стратегічних кроків для подальшого розширення діяльності підприємства на українському ринку. Табл. 3.9 структуровано відображає основні науково-практичні рекомендації щодо інвестиційної політики на підприємстві. Механізм підтримки інвестиційного розвитку підприємства базується на впровадженні сучасних технологій, системному управлінні інвестиційними проектами, стимулюванні творчої активності персоналу та забезпеченні належного фінансування.

Таблиця 3.9

**Основні науково-практичні рекомендації щодо інвестиційної політики  
на підприємстві, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Стратегічний напрямок	Опис
Зміцнення партнерських відносин з локальними постачальниками	Співпраця з місцевими постачальниками для підвищення рівня локалізації виробництва
Інвестування в інновації та R&D	Інвестування в інвестиції та R&D
Розвиток e-commerce та онлайн-присутності	Збільшення онлайн-продажів та впровадження програм лояльності для інтернет-споживачів
Зелені інвестиції та стале виробництво	Впровадження екологічних ініціатив для зменшення викидів та участь у програмі сталого виробництва
Інтеграція у європейський ринок	Розширення експорту продукції до країн ЄС через адаптацію стандартів якості та покращення логістичної інфраструктури

Основою для інвестиційного розвитку є автоматизація бізнес-процесів за допомогою впровадження цифрових рішень, зокрема системи управління транспортними потоками Transport Management System (TMS). Основні елементи механізму підтримки інвестиційного розвитку підприємства на 2025-2030 роки представлена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Елементи механізму підтримки інвестиційного розвитку підприємства,  
2025-2029 рр. [складено автором]**

Елемент механізму	Опис	Очікуваний результат
Партнерство з технологічними підприємствами	Співпраця з TMS-розробниками	Доступ до новітніх технологій та техпідтримки
Внутрішні семінари	Обмін досвідом серед працівників	Генерація нових ідей
Нормативна база	Регламентування процесів інвестицій	Прозорість і систематичність
Аналіз зовнішнього середовища	Моніторинг нових технологій	Пошук нових партнерів та ідей

Інтеграція TMS із системами управління ланцюгами постачання (SCM) сприятиме більш точному управлінню запасами та зменшенню ризиків,

пов'язаних із надмірними витратами. Крім того, застосування технологій штучного інтелекту дозволить підприємству прогнозувати попит, оптимізувати маршрути перевезення та забезпечувати більш швидке реагування на зміну ринкових умов. Важливим компонентом є створення спеціалізованої команди, відповідальної за розробку, впровадження та моніторинг інвестиційних проєктів. Ця команда займатиметься розробкою дорожньої карти інвестицій, визначенням ключових показників ефективності (KPI), а також оцінкою результативності впроваджених рішень. Значна увага у рамках механізму приділяється розвитку персоналу. Залучення співробітників до участі в інвестиційних процесах передбачає організацію тренінгів, навчальних програм та мотиваційних ініціатив, таких як премії, додаткові відпустки чи можливість кар'єрного зростання (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Можливі джерела інновацій для підприємства, 2025-2029 рр. [складено автором]**

Джерело інновацій	Характеристика	Приклад
Внутрішні ініціативи	Пропозиції від працівників	Ідеї з внутрішніх семінарів
Зовнішні партнери	Співпраця з провайдерами інноваційних продуктів для агробізнесу	Інтеграція Transport Management System
Ринковий аналіз	Вивчення нових трендів	Участь у виставках та форумах

Фінансування інвестиційного розвитку планується забезпечити за рахунок внутрішніх резервів та залучення зовнішніх джерел, таких як державні гранти чи інвестиційні програми. Бюджет для реалізації інвестиційних проєктів розподілятиметься відповідно до їхньої пріоритетності та прогнозованої окупності.

Одним із ключових елементів механізму підтримки інвестиційного розвитку є створення партнерських відносин із провідними технологічними підприємствами, які спеціалізуються на впровадженні інвестиційних рішень для логістики та управління ланцюгами постачання. Наприклад, співпраця з

підприємствами, що розробляють Transport Management System, дозволить не лише забезпечити якісне впровадження системи, але й отримати доступ до постійної технічної підтримки, оновлень програмного забезпечення та консультацій щодо оптимізації процесів.

Крім того, важливим є створення платформи для обміну досвідом і знаннями серед працівників. Це може включати регулярні внутрішні семінари, де співробітники ділитимуться своїми ідеями щодо покращення процесів і вирішення актуальних проблем. Використання таких платформ сприятиме генерації нових ідей, залученню персоналу до інвестиційних процесів та підвищенню ефективності роботи команди.

Для забезпечення прозорості та систематичності впровадження інвестиційних проєктів доцільно розробити внутрішні нормативні документи, які регламентуватимуть порядок подання, розгляду та затвердження інвестиційних ініціатив. Такий підхід дозволить структурувати процес інвестиційного розвитку та зробити його більш передбачуваним для всіх зацікавлених сторін.

Не менш важливим є проведення регулярного аналізу зовнішнього середовища, спрямованого на виявлення нових технологій і методик, які можуть бути корисними для підприємства. Це передбачає участь у виставках, конференціях та форумах, що дозволяє не лише тримати руку на пульсі інвестицій, але й знаходити нових партнерів та інвесторів.

Таким чином, комплексний підхід до підтримки інвестиційного розвитку, що включає автоматизацію процесів, навчання персоналу, партнерство з технологічними підприємствами, фінансування інвестиційних ініціатив та системний аналіз зовнішнього середовища, дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокове інноваційно орієнтоване зростання підприємства. Під час війни стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою аграрного підприємства зосереджуються на забезпеченні стійкості бізнесу, збереженні ключових ресурсів та адаптації до нестабільних умов.

Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, мінімізувати ризики та створити основу для відновлення і розвитку у післявоєнний період. Управління орієнтується на пошук нових фінансових джерел, підвищення ефективності, впровадження сучасних технологій та збереження соціальної стабільності в регіонах діяльності підприємства.

Така політика має бути гнучкою, щоб адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішніх обставин, і передбачати інвестиції, які сприятимуть довгостроковій стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах війни та після її завершення.

### **Висновки до розділу 3**

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління інвестиційною політикою підприємства відзначимо ключові моменти:

1. В умовах динамічних змін підприємства все більше потребують удосконалення своїх операційних процесів для зниження витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Одним із найбільш перспективних напрямків оптимізації бізнес-процесів є автоматизація управління складом і транспортом, що дозволяє значно зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та забезпечити більш точний контроль за рухом товарів. Для підприємства впровадження системи управління транспортом (TMS) дозволяє значно оптимізувати операційні витрати, зокрема на транспортування та складське зберігання, а також підвищити ефективність управлінських процесів. Завдяки оптимізації маршрутів і управлінню складськими запасами, підприємство зможе досягти значної економії в майбутньому. У цьому контексті розглянуто три різні сценарії розвитку для впровадження цієї системи на підприємстві: песимістичний, зважений та оптимістичний.

2. Під час війни стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою аграрного підприємства зосереджуються на забезпеченні стійкості бізнесу, збереженні ключових ресурсів та адаптації до нестабільних умов. Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, мінімізувати ризики та створити основу для відновлення і розвитку у післявоєнний період. Управління орієнтується на пошук нових фінансових джерел, підвищення ефективності, впровадження сучасних технологій та збереження соціальної стабільності в регіонах діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Виконавши магістерську дипломну роботу на тему «Управління інвестиційною політикою аграрного підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. Управління інвестиційною політикою аграрного підприємства в Україні під час війни має специфічні особливості, які визначаються складними умовами ведення бізнесу в умовах постійної загрози і невизначеності. Однією з головних характеристик є необхідність збереження функціональності підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів, нестабільних фінансових умов і відсутності гарантій безпеки. Інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни має на меті збереження та модернізацію виробничих потужностей через адаптацію до постійних змін. Це включає інтеграцію нових технологій, що дозволяють оптимізувати процеси виробництва в умовах ресурсних обмежень. Зокрема, інвестиції часто спрямовуються на відновлення інфраструктури та модернізацію обладнання, що дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними та підтримувати стабільність. Водночас інвестиції у відновлення логістичних мереж і захист від бойових дій стають пріоритетними напрямками, оскільки без стабільної інфраструктури та безпеки неможливо забезпечити ефективну діяльність.

2. Форми інвестиційної політики змінюються в залежності від економічної ситуації та рівня ризиків. Це можуть бути як державні програми підтримки для аграріїв, так і пошук альтернативних джерел фінансування через інвестиційні організації чи відновлення прямих іноземних інвестицій. Однак у зв'язку з підвищеним рівнем ризиків, підприємства часто переорієнтовуються на внутрішнє фінансування та зниження залежності від зовнішніх інвесторів. Методи управління інвестиціями в умовах війни передбачають постійний моніторинг ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управлінці повинні оперативного

коригувати свої стратегії, зважаючи на непередбачуваність розвитку подій, включаючи можливі зміни в політичній ситуації, економічній стабільності та доступності ресурсів. Це вимагає високої гнучкості в управлінні фінансами і ресурсами, а також здатності до швидкого реагування на потреби ринку та зміни в попиті. Загалом, інвестиційна політика аграрного підприємства під час війни повинна бути адаптивною, гнучкою та спрямованою на збереження виробничої бази, підтримку рентабельності та пошук нових можливостей для розвитку, незважаючи на військові труднощі та економічні виклики.

3. Об'єктом аналізу є приватне підприємство, що розташовано в Полтавському районі Полтавської області. По взаємодії структурних підрозділів підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління. Зараз підприємство знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

4. Використання поєднання економічного, соціально-економічного, екологічного та стратегічного підходів дає змогу оцінити інвестиційні проекти з урахуванням різних аспектів та визначити їхній вплив на всі ключові елементи діяльності підприємства. Підхід, що враховує економічні показники разом із соціальними, екологічними та стратегічними, дозволяє підприємству не тільки отримати економічну вигоду, але й підтримувати імідж відповідального бізнесу, забезпечуючи соціально-економічний та екологічний внесок у розвиток суспільства. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечує адаптивність до мінливих умов ринку та формує основи для стійкого інвестиційного розвитку.

5. Комплексний підхід до інвестиційного розвитку, що поєднує технологічну інтеграцію, стратегічне планування, управління ризиками та залучення партнерів, забезпечує всебічний розвиток підприємства і підтримує його адаптивність у динамічних умовах ринку. Такий підхід дозволяє підприємству постійно оновлювати свої ресурси, оптимізувати

процеси і знижувати ризики.

6. В умовах динамічних змін, підприємства все більше потребують удосконалення своїх операційних процесів для зниження витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Одним із найбільш перспективних напрямків оптимізації бізнес-процесів є автоматизація управління складом і транспортом, що дозволяє значно зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та забезпечити більш точний контроль за рухом товарів. Для підприємства впровадження системи управління транспортом (TMS) дозволяє значно оптимізувати операційні витрати, зокрема на транспортування та складське зберігання, а також підвищити ефективність управлінських процесів. Завдяки оптимізації маршрутів і управлінню складськими запасами, підприємство зможе досягти значної економії в майбутньому. У цьому контексті розглянуто три різні сценарії розвитку для впровадження цієї системи на підприємстві: песимістичний, зважений та оптимістичний.

7. Під час війни стратегічні орієнтири управління інвестиційною політикою аграрного підприємства зосереджуються на забезпеченні стійкості бізнесу, збереженні ключових ресурсів та адаптації до нестабільних умов. Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, мінімізувати ризики та створити основу для відновлення і розвитку у післявоєнний період. Управління орієнтується на пошук нових фінансових джерел, підвищення ефективності, впровадження сучасних технологій та збереження соціальної стабільності в регіонах діяльності підприємства.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність управління інвестиційною політикою та всієї діяльності підприємства.