

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління розвитком сучасного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Кулик М. Є.
Керівник: Собчишин В. М.
Рецензент: Дядик Т. В.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кулика Максима Євгенійовича

1. Тема роботи «Управління розвитком сучасного підприємства», керівник роботи к.е.н., доцента, доцента кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишина В. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком сучасного підприємства

Розділ 2. Оцінка системи управління розвитком сучасного підприємства

Розділ 3. Напрями поліпшення управління розвитком сучасного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти

_____ Максим КУЛИК

Керівник роботи

_____ Віталій СОБЧИШИН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	40
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження управління розвитком підприємства зумовлена потребою забезпечення його стабільного функціонування та підтримання конкурентних позицій в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності тощо. Використання системного підходу до управління розвитком сприяє підвищенню адаптивності аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища, зростанню ефективності їх діяльності та формуванню перспективних напрямів подальшого розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком підприємств знайшли відображення у працях багатьох науковців, серед яких: Л. Березіна, С. Білоус, Т. Васильців, А. Гречко, Д. Довгань, А. Касич, Х. Залуцька, В. Занора, Л. Киш, Н. Шандова та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Бакалаврське дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної в межах наукової теми «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», що забезпечує наукову узгодженість дослідження з актуальними напрямками розвитку стратегічного менеджменту та проблематикою функціонування агропродовольчої сфери в сучасних умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень і дослідження практичних аспектів управління розвитком підприємства, а також розроблення стратегічних напрямів підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади розвитку підприємства;
- проаналізувати підходи до формування механізмів забезпечення розвитку підприємства;
- здійснити оцінку господарської діяльності досліджуваного

підприємства;

- обґрунтувати перспективні напрями розвитку сучасного аграрного підприємства;

- розробити заходи щодо підвищення результативності та ефективності господарювання.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства в умовах т змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади застосування методів, інструментів і механізмів управління розвитком підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та впливу зовнішніх чинників.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формування висновків; монографічний – при дослідженні особливостей діяльності підприємства; економіко-статистичний – для аналізу показників господарської діяльності; графічний – з метою наочного відображення результатів дослідження та виявлення тенденцій розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України, а також фінансова та статистична звітність підприємства, зокрема річні звіти, бухгалтерський баланс і показники виробничо-господарської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи управління розвитком підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень, впровадження мотиваційних механізмів та реалізації стратегічних заходів розвитку з урахуванням сучасних економічних і воєнних умов.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної роботи були представлені й обговорені у формі наукових доповідей на конференціях та інших науково-практичних заходах.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Собчишин В. М., Котова І.В., Кулик М.Є. Концептуальні засади синергії управління розвитком і маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 390-392.

2. Кулик М., Різниченко В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 48-49.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 57 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 2 рисунки та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах трансформації економічного простору, цифровізації бізнес-процесів і загострення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває формування дієвої системи управління розвитком підприємства. Забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання розглядається як стратегічний імператив, що визначає їхню здатність підтримувати ринкові позиції, нарощувати потенціал та досягати довгострокових цілей у мінливому середовищі.

Управління розвитком підприємства доцільно трактувати як цілісну систему управлінських рішень, інструментів і механізмів, спрямованих на підвищення результативності діяльності, зміцнення конкурентних переваг та формування адаптивності організації до зовнішніх і внутрішніх змін. Зазначений процес передбачає реалізацію комплексу стратегічних і тактичних заходів, пов'язаних із модернізацією виробничих процесів, оптимізацією організаційної структури, впровадженням інноваційних технологій, розвитком людського капіталу та удосконаленням системи корпоративного управління [4; 16, с. 199].

Теоретико-методологічна база управління розвитком підприємства формується на перетині класичних концепцій менеджменту та сучасних наукових підходів, зокрема стратегічного управління, інституційної теорії, теорії організаційних змін і концепції сталого розвитку. Така інтеграція дозволяє комплексно оцінювати чинники впливу на діяльність підприємства, враховуючи як макроекономічні умови, так і внутрішні організаційні ресурси.

Метою дослідження є систематизація теоретичних положень щодо управління розвитком підприємства, уточнення змісту ключових категорій, визначення принципів і функціональних характеристик управлінської діяльності, а також ідентифікація факторів, що зумовлюють ефективність

прийняття управлінських рішень у контексті забезпечення сталого економічного зростання.

Сучасна парадигма розвитку підприємства виходить за межі екстенсивного зростання обсягів виробництва чи реалізації продукції. Вона охоплює глибокі якісні перетворення, пов'язані з технологічним оновленням, цифровою трансформацією, впровадженням інноваційних управлінських практик, удосконаленням системи мотивації персоналу та підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу. Важливим етапом цього процесу є всебічний аналіз внутрішнього середовища підприємства (фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів) і діагностика зовнішніх впливів, включаючи ринкову кон'юнктуру, нормативно-правове регулювання, рівень конкуренції та технологічні тренди [13, с. 14; 26, с. 302].

Наукове осмислення категорії «розвиток підприємства» ґрунтується на низці концептуальних підходів. Так, еволюційний підхід акцентує увагу на поступовому характері змін та адаптації організації до динаміки середовища. Інституціональний підхід розглядає підприємство як елемент системи формальних і неформальних правил, що визначають його поведінку. Ресурсний підхід зосереджується на формуванні та ефективному використанні унікальних ресурсів і компетенцій як джерела конкурентних переваг. Системний підхід, своєю чергою, інтерпретує підприємство як відкриту соціально-економічну систему, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені [33, с. 38].

Розвиток підприємства доцільно визначати як багатовимірний процес структурних, функціональних і стратегічних змін, що охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, управлінську та кадрову підсистеми. У цьому контексті розвиток постає як сукупність кількісних і якісних трансформацій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, забезпечення гнучкості організаційної структури, посилення інноваційної активності та досягнення стратегічних орієнтирів [39, с. 56].

Таким чином, процес управління розвитком підприємства являє собою систематизовану діяльність керівних органів, спрямовану на формування та реалізацію довгострокової стратегії змін. Він включає визначення цілей розвитку, планування ресурсного забезпечення, організацію виконання управлінських рішень, моніторинг результатів та коригування дій відповідно до отриманих показників. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від узгодженості стратегічних і операційних рішень, рівня управлінської компетентності, інформаційного забезпечення та здатності підприємства до інноваційного оновлення (рис. 1.1).

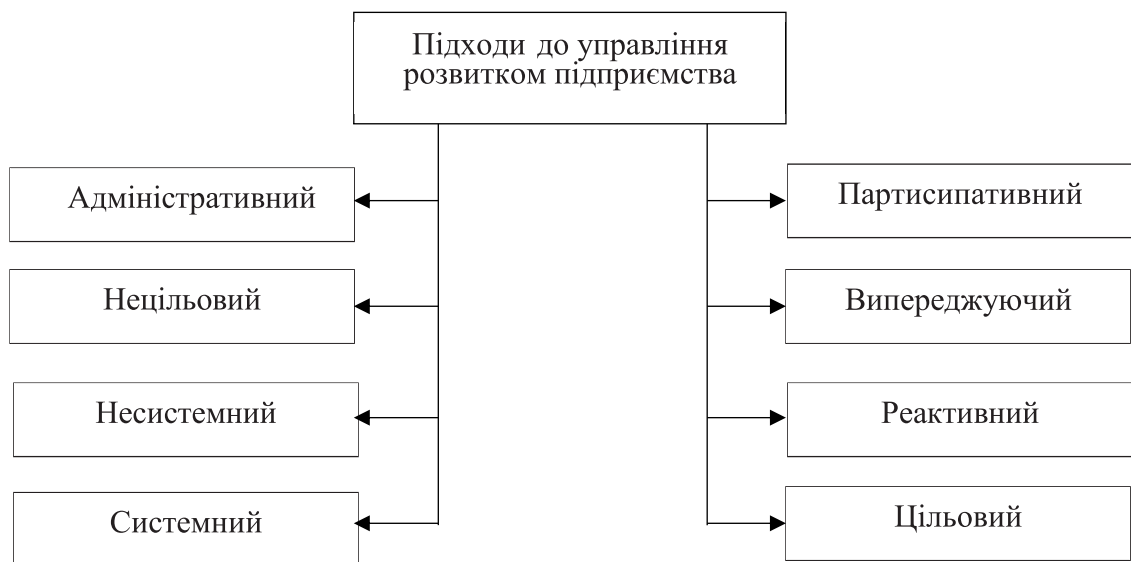


Рис. 1.1. Підходи до управління розвитком підприємства [11, с. 55; 36, с. 34]

До характерних ознак розвитку підприємства належать передусім незворотність змін та їх спрямованість на якісне вдосконалення ключових видів діяльності. Модернізація основних бізнес-процесів має системний характер і супроводжується структурними перетвореннями, що не передбачають повернення до попереднього стану функціонування. Водночас розвиток орієнтований на досягнення вимірюваних позитивних результатів – підвищення ефективності, зміцнення конкурентних позицій, зростання

рентабельності та посилення стратегічного потенціалу підприємства [1, с. 113; 14, с. 386].

Серед провідних чинників, що зумовлюють розвиток підприємства, доцільно виокремити комплекс взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх детермінант. По-перше, організаційна структура зазнає трансформацій під впливом динаміки ринкового середовища, змін у законодавстві, технологічних інновацій і внутрішніх управлінських рішень, хоча профільна діяльність підприємства може залишатися відносно стабільною. По-друге, імпульсом до розвитку виступають потреби самого підприємства, суспільства та споживачів, що формують запит на нові продукти, підвищення якості, соціальну відповідальність і прозорість бізнес-процесів [17, с. 39].

По-третє, важливим фактором є реалізація програм удосконалення діяльності, які передбачають модернізацію організаційних структур, оптимізацію технологічних процесів та впровадження сучасних методів управління. По-четверте, розвиток має відповідати концепції сталості, що охоплює економічну, соціальну та екологічну складові. У цьому контексті особливої ваги набуває інтеграція екологічних принципів у господарську діяльність, мінімізація негативного впливу на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій. По-п'яте, підприємство повинно орієнтуватися на новітні досягнення науково-технічного прогресу, активно впроваджуючи інноваційні та цифрові рішення, що забезпечують підвищення продуктивності й конкурентоспроможності [5, с. 174].

Компетентно організований процес розвитку формує низку позитивних результатів. Зокрема, створюється ефективний управлінський механізм, здатний забезпечити досягнення стратегічних і оперативних цілей; впроваджуються чітко регламентовані та практично апробовані процедури здійснення діяльності; забезпечується безперервність розроблення та коригування концепції розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства доцільно розглядати як процес раціонального

перерозподілу та використання ресурсів, передусім фінансових, матеріальних, інформаційних і кадрових, з метою підвищення ефективності функціонування всієї соціально-економічної системи підприємства. Управління розвитком передбачає інтеграцію управління поточною діяльністю та управління змінами. Кожна функціональна сфера – виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна – характеризується власними цілями, завданнями та інструментарієм впливу [20, с. 124; 24, с. 44].

Управління операційною діяльністю спрямоване на підвищення результативності використання наявного виробничого потенціалу та досягнення короткострокових цілей. Об'єктом такого впливу виступають виробничі процеси та допоміжні системи їх забезпечення. Натомість управління розвитком орієнтоване на стратегічну перспективу і пов'язане з нарощуванням потенціалу підприємства шляхом інноваційного оновлення, технологічної модернізації та формування нових конкурентних переваг.

Серед ключових теоретичних підходів до управління розвитком підприємства виокремлюють такі [4; 16, с. 199]:

1. Класичний підхід, який акцентує увагу на раціональній побудові організаційної структури, чіткому розподілі функцій та забезпеченні дисципліни управління.
2. Системний підхід, що розглядає підприємство як відкриту динамічну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії між собою та зовнішнім середовищем.
3. Ситуаційний підхід, який передбачає гнучке застосування управлінських інструментів залежно від конкретних умов функціонування.
4. Інноваційний підхід, зорієнтований на впровадження нових технологій, цифрову трансформацію та формування інноваційної культури.
5. Стратегічний підхід, що ґрунтується на довгостроковому плануванні, визначенні стратегічних орієнтирів і забезпеченні адаптації до змін ринкового середовища.

Управління розвитком базується на комплексній діагностиці поточного

стану підприємства, визначенні потреб і пріоритетних напрямів трансформації, обґрунтуванні цілей та доборі адекватних інструментів їх досягнення. Важливим елементом є постійний контроль, координація та коригування управлінських рішень.

Функція управління розвитком включає два взаємопов'язані компоненти: організацію самого процесу управління та визначення об'єкта і цілей управлінського впливу. Для більш ґрунтовного аналізу спрямованості цього процесу необхідно враховувати сфери його реалізації – технологічну, організаційну, матеріально-технічну, інформаційну та кадрову. Саме комплексне охоплення зазначених сфер забезпечує цілісність і результативність управління розвитком підприємства в умовах сучасних економічних викликів [3; 12; 37, с. 486].

Управління розвитком підприємства може здійснюватися на основі різних концептуальних підходів, вибір яких зумовлюється сукупністю організаційних, управлінських і середовищних чинників. Передусім визначальним є суб'єкт управління, тобто коло осіб, які ініціюють і реалізують управлінський вплив. Якщо ключові рішення концентруються виключно на рівні вищого керівництва, формується адміністративна модель управління. Натомість залучення широкого кола працівників до процесів планування та реалізації змін свідчить про застосування партисипативного підходу, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та формуванню корпоративної відповідальності за результати розвитку [7; 10, с. 392].

Важливим критерієм є також орієнтація управлінської діяльності. Процесно-орієнтований підхід передбачає концентрацію уваги на регламентації та вдосконаленні процедур, тоді як результативно-орієнтований підхід базується на чіткому визначенні цільових показників і доборі оптимальних інструментів їх досягнення. У другому випадку управління набуває більш раціонального та стратегічно спрямованого характеру [21, с. 49; 34, с. 391].

Суттєве значення має рівень інтеграції управління розвитком.

Автономна модель передбачає реалізацію окремих інноваційних ініціатив без їх узгодження з довгостроковою програмою розвитку підприємства. Натомість системний підхід ґрунтується на формуванні комплексних програм і проєктів, у межах яких кожна інновація розглядається як складова єдиної стратегії трансформації підприємства.

Тип реакції на зміни зовнішнього середовища також визначає специфіку управлінського підходу. Превентивне управління орієнтується на прогнозування можливих ризиків і своєчасне коригування стратегічних рішень. Реактивне управління, своєю чергою, базується на адаптації до вже наявних змін і передбачає ухвалення рішень у відповідь на фактично сформовані виклики. Вибір відповідної моделі значною мірою залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, інтенсивності конкуренції та ресурсного потенціалу підприємства. Ефективний розвиток можливий лише за умови адекватного поєднання підходу до управління із реальними умовами функціонування [35, с. 295; 40, с. 372].

У практичній площині управління розвитком трансформується в цілісну організаційно-економічну систему, що інтегрує технологічну, матеріальну, трудову та інформаційну складові. Реалізація управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль і координація) здійснюється через застосування відповідних методів, інструментів і процедур. Кожна функція має власну технологію реалізації, а відповідальність за виконання конкретних заходів розподіляється між структурними підрозділами та посадовими особами відповідно до їх компетенції.

У процесі управління розвитком сучасного підприємства приймаються рішення, спрямовані на забезпечення якісних змін у виробничій системі, модернізацію технологій, удосконалення організаційної структури та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті управління розвитком передбачає [8, с. 24; 19, с. 154]:

- визначення функцій, методів і засобів реалізації змін;
- встановлення суб'єктів управління та окреслення їх повноважень і

відповідальності;

- обґрунтування підходів до забезпечення розвитку;
- формування системи контролю, моніторингу та координації реалізації програм розвитку.

Особливості управління розвитком варіюються залежно від обраного підходу, що зумовлює трансформацію структурних елементів механізму управління – змінюються інструменти впливу, розподіл повноважень, рівень централізації та характер взаємодії між підрозділами.

Водночас розвиток підприємства слід розглядати як безперервний, послідовний і циклічний процес, який охоплює етапи діагностики, планування, реалізації змін, оцінювання результатів і коригування стратегії. Така логіка забезпечує системність управлінського впливу та сприяє досягненню довгострокової стійкості й конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства [2; 22, с. 43]

Послідовність етапів управління розвитком підприємства відображає логіку формування та реалізації стратегічних змін і забезпечує системність трансформаційних процесів [29, с. 122; 30, с. 76].

1. Етап вибору напрямку розвитку. На цьому етапі здійснюється стратегічна діагностика стану підприємства та визначаються пріоритетні напрями його подальшої трансформації. Враховуються результати аналізу внутрішнього потенціалу, конкурентного середовища, ринкових тенденцій і технологічних змін. Формулюються стратегічні орієнтири, встановлюються кількісні та якісні цільові показники, визначаються часові межі їх досягнення. Таким чином закладається концептуальна основа модернізації діяльності підприємства.

2. Етап визначення інструментів і методів реалізації управлінського процесу. Відповідно до обраних стратегічних цілей здійснюється добір управлінського інструментарію. Йдеться про визначення методів планування, механізмів фінансування, форм організації робіт, систем мотивації та контролю. На цьому етапі узгоджуються функції управління з конкретними інструментами впливу, формуються організаційні та ресурсні передумови для реалізації обраної стратегії розвитку [31].

3. Етап інноваційного планування. Цей етап передбачає системний огляд альтернативних інноваційних рішень, їх порівняльний аналіз за критеріями ефективності, вартості, ризику та відповідності стратегічним цілям. У результаті обираються найбільш доцільні технологічні, організаційні чи управлінські інновації. Важливою складовою є розроблення плану впровадження, визначення ресурсного забезпечення та прогнозування очікуваних результатів.

4. Етап адаптації інновацій до умов функціонування підприємства. На цій стадії відбувається безпосереднє впровадження обраних нововведень у виробничі та управлінські процеси. Створюються необхідні організаційні, технічні та кадрові умови для їх ефективного застосування. Проводиться моніторинг початкових результатів функціонування інновації, здійснюється

коригування дій з урахуванням виявлених відхилень або ризиків [32, с. 131].

5. Етап контролю та координації. Завершальний етап охоплює систематичний моніторинг показників ефективності, оцінювання досягнутих результатів та їх зіставлення із запланованими цілями. Аналізується відповідність фактичних параметрів установленим нормативам і стандартам. Узагальнення результатів дозволяє визначити рівень ефективності інноваційної діяльності та якість управлінського процесу, а також сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи розвитку [25, с. 109].

Ефективність управління розвитком безпосередньо залежить від дотримання базових принципів його організації. До основних належать [17, с. 38]:

структуризація, яка передбачає чітке виокремлення етапів розвитку: початковий стан підприємства, процес трансформації із визначеним набором інструментів і методів впливу, а також досягнення нового якісного стану;

деталізація, що полягає в глибокому аналізі функцій, елементів і ресурсів, необхідних на кожному етапі управлінського циклу. Сучасний розвиток підприємства може реалізовуватися у різних формах [2, с. 36; 26, с. 204].

Еволюційний розвиток характеризується поступовістю, послідовністю та відносною передбачуваністю змін. Він, як правило, починається з моменту створення підприємства й відбувається через поетапне вдосконалення процесів і структур.

Револьюційний розвиток має стрибкоподібний, часто спонтанний характер і пов'язаний із радикальними трансформаціями. Такий тип змін супроводжується підвищеним рівнем ризику, оскільки підприємство може бути організаційно або ресурсно неготовим до різких перетворень.

Сучасні наукові підходи наголошують, що управління розвитком повинно враховувати динаміку зовнішнього середовища, мати стратегічну спрямованість і забезпечувати безперервність трансформацій. Воно є невід'ємною складовою загальної системи цільового управління

підприємством, водночас зберігаючи відносну автономність як окремий функціональний напрям, орієнтований на довгострокове зростання та зміцнення конкурентоспроможності [23, с. 151].

Управління розвитком підприємства реалізується в різних організаційно-управлінських формах, серед яких провідне місце посідають стратегічне управління, організаційний розвиток, формування та трансформація організаційної культури, а також застосування спеціалізованих методів і технологій менеджменту. У межах стратегічного підходу особливого значення набувають не лише етапи формування стратегії, а й процеси її реалізації, моніторингу та коригування, оскільки саме на цих стадіях забезпечується досягнення запланованих довгострокових результатів.

Розвиток сучасного підприємства виступає необхідною передумовою забезпечення його стійкого становища на ринку та безперервності господарської діяльності. Він зумовлюється як зовнішніми викликами (економічними, технологічними, соціальними), так і внутрішніми потребами організації, пов'язаними з підвищенням ефективності, оптимізацією структури та оновленням ресурсного потенціалу. Динаміка сучасної економіки, що характеризується нестабільністю та високим рівнем невизначеності, вимагає від керівництва підприємства постійного перегляду стратегічних орієнтирів і адаптації управлінських рішень до змінних умов функціонування [40, с. 377].

Система управління розвитком повинна орієнтуватися на досягнення майбутніх цілей через прийняття рішень, актуальних у поточний момент часу. Це передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання рівня конкурентоспроможності, аналіз ризиків та гнучке реагування на зміни. Таким чином, сучасне управління розвитком є проявом управлінської компетентності, що ґрунтується на поєднанні аналітичного підходу, стратегічного мислення та здатності діяти в умовах часової та інформаційної невизначеності.

Наукові дослідження свідчать, що підприємство може обирати різні

напрями розвитку залежно від ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів [6; 11, с. 55; 15]:

екстенсивний розвиток — досягається шляхом збільшення масштабів виробництва, розширення ринків збуту та залучення додаткових ресурсів;

інтенсивний розвиток — базується на підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, оптимізації процесів та впровадженні нових методів управління;

інноваційний розвиток — передбачає цифровізацію, автоматизацію виробництва, модернізацію технологій і створення нових продуктів;

соціальний розвиток — орієнтований на вдосконалення умов праці, розвиток людського капіталу та формування позитивної корпоративної культури;

екологічний розвиток — пов'язаний із впровадженням принципів відповідального природокористування та мінімізацією негативного впливу на довкілля.

У класичному трактуванні процес управління розвитком підприємства включає послідовність взаємопов'язаних етапів [21, с. 49]:

- 1) діагностику поточного стану підприємства;
- 2) формування стратегічних цілей і пріоритетів;
- 3) вибір напрямів, механізмів та інструментів реалізації розвитку;
- 4) оцінювання ризиків і визначення ресурсного забезпечення;
- 5) моніторинг, контроль та коригування обраної стратегії.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на управління розвитком, особливу роль відіграють макроекономічна ситуація, рівень конкуренції, нормативно-правове регулювання, стан ринку праці та геополітичні умови. Внутрішні фактори охоплюють якість менеджменту, інноваційний потенціал, фінансову стійкість, організаційну структуру та рівень корпоративної культури. Гармонійне поєднання впливу цих чинників визначає можливості підприємства щодо реалізації обраної стратегії розвитку.

Управління розвитком сучасного підприємства потребує системного,

стратегічно орієнтованого та водночас гнучкого підходу. Його ефективність забезпечується інтеграцією традиційних принципів менеджменту з новітніми тенденціями, такими як цифрова трансформація, концепція сталого розвитку та персоналізація бізнес-процесів. Теоретичні засади управління розвитком формують методологічну основу для практичної розробки стратегій, програм і проєктів трансформації підприємства [27; 28, с. 48].

Отже, управління розвитком є складовою стратегічного менеджменту, спрямованою на підтримання стабільності функціонування підприємства та забезпечення його адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У науковому дискурсі розвиток підприємства трактується як систематичний процес цілеспрямованих перетворень, що охоплює організаційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності. Ефективність цього процесу визначається наявністю чіткої стратегії, раціональним використанням ресурсного потенціалу, своєчасним виявленням ризиків і впровадженням інноваційних управлінських рішень. Теоретичне осмислення зазначених положень створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів управління та обґрунтування напрямів його вдосконалення на рівні конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та активного впровадження інноваційних технологій особливої актуальності набуває питання ефективного управління розвитком сучасного підприємства. Результативність управлінської системи визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стійке функціонування та формувати передумови для довгострокового стратегічного розвитку. Саме тому управління розвитком підприємства розглядається як комплексний процес, спрямований на забезпечення економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію використання ресурсного потенціалу.

Для забезпечення комплексності дослідження буде проведено оцінювання ключових показників діяльності підприємства, аналіз внутрішніх управлінських процесів, а також дослідження тенденцій його розвитку у динаміці попередніх років. Отримані результати дозволять визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління розвитком, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство Полтавської області, основною спеціалізацією якого є вирощування зернових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику та ріпаку, а також надання послуг у сфері сільськогосподарського виробництва. Підприємство здійснює господарську діяльність на базі орендованого земельного фонду, має у своєму розпорядженні власний машинно-тракторний парк, зерносховище, технічні засоби для обприскування посівів, а також складські приміщення для

зберігання мінеральних добрив і засобів захисту рослин.

Важливою складовою управління розвитком аграрного підприємства є ефективне використання земельних ресурсів, що безпосередньо впливає на рівень виробничої результативності та економічної ефективності діяльності. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу земельного фонду агроформування упродовж 2023–2025 рр. Структура земельних угідь характеризує співвідношення окремих видів земельних ресурсів та відображає зміни їх частки у загальній площі сільськогосподарських угідь у динаміці досліджуваного періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2023 – 2025 рр., га

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Сільськогосподарські угіддя	6200,5	6000,0	6090,5	98,2
Рілля	4692,2	4635,0	4638,5	98,9

Розрахунки даних табл. 2.1, вказують на незначне скорочення площі сільськогосподарських угідь у 2025 р. порівняно з 2023 р. Так, загальна площа угідь зменшилася до 6090,5 га, що становить 98,2 % від рівня базового періоду. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо ріллі, площа якої скоротилася до 4638,5 га, або до 98,9 % у порівнянні з 2023 р. Загалом отримані результати свідчать про відносно стабільну структуру земельного фонду підприємства з незначними коливаннями у бік зменшення. Такі зміни не мають критичного характеру, однак можуть бути наслідком перегляду умов оренди земельних ділянок або оптимізації земельного банку. Водночас збереження високої частки ріллі у структурі сільськогосподарських угідь свідчить про орієнтацію підприємства на рослинницький напрям діяльності та підтримання виробничої спеціалізації.

Очевидно, що важливим елементом системи управління розвитком сучасного аграрного підприємства є ефективне формування та використання трудового потенціалу. Саме кадрові ресурси забезпечують реалізацію

виробничих процесів, виконання стратегічних цілей підприємства та підтримання його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз показників робочої сили, який дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства персоналом, ефективність використання трудових ресурсів та визначити тенденції їх змін.

З метою оцінювання кадрового забезпечення агроформування доцільно провести аналіз загальної структури персоналу за категоріями працівників, зайнятих у виробничій та управлінській діяльності. Дослідження здійснюється на основі даних звітності з праці підприємства за 2023–2025 рр. Аналіз динаміки чисельності працівників дозволить визначити основні тенденції змін у кадровому складі, оцінити рівень стабільності трудового колективу та виявити фактори, що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами.

Для детального дослідження динаміки чисельності працівників та структури персоналу використаємо дані, наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	234	201	188	-46	80,3
у т. ч в рослинництві	185	173	160	-25	86,5
тваринництві	30	28	28	-2	93,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1677,9	1028,8	808,7	-869,1	48,2

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про негативну тенденцію скорочення чисельності працівників аграрного підприємства у 2025 р. Загальна кількість персоналу зменшилася на 46 ос. і становила 188 працівників. У розрізі

галузевої структури найбільше скорочення відбулося у сфері рослинництва, де чисельність працівників знизилася на 25 ос., тоді як у галузі тваринництва скорочення становило 2 особи.

Водночас спостерігається суттєве зниження рівня продуктивності праці. У 2025 р. даний показник становив 808,7, що майже на 50,0 % менше порівняно з рівнем 2023 р. Така динаміка свідчить про наявність проблем у системі управління розвитком підприємства, зокрема в частині організації виробничих процесів та ефективності використання трудового потенціалу.

Зниження продуктивності праці може бути наслідком комплексу факторів, серед яких важливе місце займають скорочення кадрового складу, недостатній рівень технічного забезпечення виробництва, низький ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів, а також недосконалість системи мотивації персоналу. Окрім цього, негативний вплив могли мати управлінські недоліки, пов'язані з плануванням трудових ресурсів та координацією виробничої діяльності.

Скорочення чисельності працівників у галузі рослинництва могло спричинити надмірне навантаження на наявний персонал, що, у свою чергу, негативно позначилося на якості виконання агротехнологічних операцій, дотриманні виробничих строків та загальних результатах господарської діяльності. У галузі тваринництва навіть незначне скорочення працівників могло вплинути на стабільність технологічних процесів, які потребують безперервного контролю, своєчасного обслуговування та належного рівня організації праці.

Отже, виявлені тенденції свідчать про необхідність удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства, підвищення ефективності кадрової політики та впровадження сучасних організаційно-управлінських підходів, спрямованих на зростання продуктивності праці й забезпечення сталого розвитку агроформування.

Проведемо дослідження показників ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	39632,0	46957,0	53139,0	13507,0	134,1
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,41	0,42	0,42	0,01	103,1
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	169,37	233,62	282,65	113,3	166,9
Фондомісткість, грн	0,10	0,23	0,35	0,3	346,2
Фондовіддача, грн	9,91	4,40	2,86	-7,1	28,9

Тож, проведений аналіз ефективності використання основних засобів досліджуваного аграрного підприємства свідчить про позитивну динаміку їх вартості упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 р. обсяг основних засобів збільшився на 13507,0 тис. грн, або на 24,1 %, і становив 53139,0 тис. грн. Така тенденція може свідчити про здійснення підприємством інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, оновлення виробничих потужностей та підвищення рівня технічного забезпечення виробничих процесів.

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів упродовж 2023–2025 рр. залишався стабільним на рівні 0,42, що характеризує відносно незмінний рівень технічного стану матеріальних активів підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку вартості основних засобів, таке значення коефіцієнта свідчить про необхідність подальшого оновлення та модернізації виробничого обладнання з метою підвищення ефективності його використання.

Позитивною тенденцією є також зростання показника фондоозброєності праці, який у 2025 р. досяг 282,65 тис. грн/особу, збільшившись на 113,29 тис. грн/особу, або на 66,9 % порівняно з базовим періодом. Підвищення фондоозброєності праці свідчить про зростання рівня забезпеченості працівників основними виробничими засобами, що є важливим чинником підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та загального

рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливе значення у системі управління розвитком підприємства мають також оборотні кошти, які забезпечують фінансову стійкість суб'єкта господарювання, безперервність виробничого процесу, своєчасність розрахунків та підтримання належного рівня ліквідності й платоспроможності. За своєю економічною сутністю оборотні кошти являють собою сукупність ресурсів, авансованих у поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства з метою забезпечення її безперервного та ритмічного функціонування.

Раціональне управління оборотними коштами є важливою складовою ефективної системи управління розвитком сучасного підприємства, оскільки від швидкості їх обігу, оптимальності структури та рівня забезпеченості залежить фінансова стабільність, результативність господарської діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища.

У системі управління розвитком сучасного підприємства особливого значення набуває раціональне управління оборотним капіталом, оскільки воно забезпечує оптимальне співвідношення між обсягами виробництва, фінансовими ресурсами та потребами поточної діяльності. Ефективне використання оборотних коштів сприяє прискоренню їх оборотності, зниженню потреби у додатковому залученні фінансових ресурсів та підвищенню фінансової стабільності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

З метою визначення рівня ефективності використання оборотного капіталу досліджуваного агроформування доцільно проаналізувати основні показники його використання у динаміці за досліджуваний період. Такий аналіз дозволить оцінити швидкість обігу оборотних коштів, рівень їх завантаженості у виробничому процесі, а також виявити тенденції зміни ефективності управління поточними активами підприємства.

Для детальнішого дослідження ефективності використання оборотного

капіталу використаємо дані, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	177165,0	199742,5	231101,5	53936,5	130,4
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,47	4,25	4,35	-0,12	97,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,08	1,11	0,82	-0,26	76,2
Матеріаломісткість, грн	3,92	1,28	1,02	-2,90	25,9
Матеріаловіддача, грн	0,25	0,78	0,98	0,73	384,8

Зокрема, проведений аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу підприємства засвідчив зростання середньорічної вартості оборотного капіталу у 2025 р. на 53936,5 тис. грн, або на 30,4 %, у результаті чого його обсяг досяг 231101,5 тис. грн. Така тенденція свідчить про збільшення обсягів ресурсів, залучених до забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності підприємства. Водночас, за більшістю інших досліджуваних показників спостерігається негативна динаміка, що може свідчити про зниження ефективності управління оборотними активами та уповільнення швидкості їх обігу.

Позитивною тенденцією є зростання показника матеріаловіддачі на 0,73 грн, або у 2,8 рази порівняно з базовим періодом. Підвищення даного показника характеризує зростання ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства, оскільки на кожен гривню матеріальних витрат припадає більший обсяг виробленої продукції або отриманого доходу. Такий результат може бути наслідком удосконалення виробничих технологій, впровадження ресурсозберігаючих підходів, оптимізації структури матеріальних витрат, а також підвищення рівня організації виробничих процесів. Разом із тим, зниження інших показників ефективності використання оборотного капіталу може свідчити про наявність певних

проблем у системі управління фінансовими ресурсами підприємства.

Важливе значення у системі управління розвитком сучасного підприємства має структура фінансових ресурсів, яка визначає особливості формування та використання капіталу в процесі здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Від оптимальності структури фінансових ресурсів значною мірою залежать рівень рентабельності активів і власного капіталу, показники фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності підприємства.

Проведемо оцінку фінансових ресурсів агропідприємства, що досліджується (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р.,	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+, -)	%
Власний капітал	231090,0	93,3	270269,0	98,1	308238,0	95,7	77148,0	133,4
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	7334,0	2,3	-	-
Поточні зобов'язання	16533,5	6,7	5480,0	1,9	6552,0	2,0	-9982,0	39,6
Разом	247623,5	100,0	275749,0	100,0	322123,0	100,0	X	X

Як свідчать дані табл. 2.5, фінансування діяльності досліджуваного підприємства здійснюється переважно за рахунок власного капіталу, частка якого у структурі фінансових ресурсів становить 95,7 %. Частка довгострокових зобов'язань складає 2,3 %, тоді як поточні зобов'язання займають лише 2,0 %. Така структура джерел фінансування свідчить про високий рівень фінансової автономії підприємства та його незначну залежність від зовнішніх кредитних ресурсів.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу власного капіталу, який збільшився на 77148,0 тис. грн, або на 33,4 %. Водночас відбулося суттєве скорочення поточних зобов'язань на

9982,0 тис. грн, або на 60,4 %, що може свідчити про підвищення рівня платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зменшення короткострокових зобов'язань позитивно впливає на фінансову безпеку суб'єкта господарювання та знижує ризики втрати ліквідності в умовах нестабільного економічного середовища.

Питання оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначення напрямів її підвищення є складним і багатогранним, оскільки сучасне підприємство функціонує як комплексна соціально-економічна система, що включає взаємопов'язані виробничі, фінансові, організаційні та управлінські елементи. Надмірне спрощення процесу оцінювання може призвести до втрати важливих характеристик діяльності підприємства та зниження об'єктивності отриманих результатів.

В умовах ринкової економіки суб'єкти господарювання змушені постійно здійснювати моніторинг результативності своєї діяльності, аналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу та впроваджувати сучасні управлінські підходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності й забезпечення стабільного економічного розвитку.

Проаналізуємо результативність виробничо-комерційної діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	392627,0	206789,0	152044,0	-240583,0	38,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	190746,0	221269,0	189709,0	-1037,0	99,5
Чистий прибуток, тис. грн	29592,0	48765,0	25696,0	-3896	86,8
Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,96	0,02	102,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	10,72	36,45	35,27	24,56	329,2
Рівень рентабельності, %	131,01	147,93	136,71	X	X
Норма прибутку, %	12,81	18,04	8,34	X	X

Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності підприємства упродовж 2023–2025 рр. свідчить про наявність негативних тенденцій у системі управління розвитком підприємства. Зокрема, спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва валової продукції на 240583,0 тис. грн, або на 61,3 %, що вказує на зниження виробничої активності та послаблення ринкових позицій підприємства.

Однією з основних причин такої динаміки стало скорочення асортименту продукції та зменшення обсягів її реалізації, що безпосередньо позначилося на рівні доходів підприємства. У результаті цього виручка від реалізації продукції у 2025 р. знизилася до 189709,0 тис. грн. Подібна тенденція свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема в частині формування ефективної виробничої та маркетингової політики, диверсифікації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Негативним явищем також є скорочення чистого прибутку підприємства на 3896,0 тис. грн. Зменшення фінансового результату може бути наслідком зниження обсягів реалізації, зростання виробничих витрат, недостатньо ефективного використання ресурсного потенціалу або впливу несприятливих факторів зовнішнього економічного середовища. Разом із тим, незважаючи на негативну динаміку, у 2025 р. підприємство залишається прибутковим, що свідчить про збереження його фінансової стійкості та здатності забезпечувати позитивний результат господарської діяльності.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління розвитком сучасного підприємства шляхом впровадження ефективних механізмів стратегічного планування, оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та активізації інноваційної діяльності. Важливим напрямом розвитку має стати формування адаптивної управлінської системи, здатної оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати стабільність функціонування підприємства та створювати передумови для підвищення його економічної

ефективності у довгостроковій перспективі.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

Ефективна система управління розвитком є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування, економічної стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічних процесів та швидких технологічних змін особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптувати управлінські механізми до нових викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому систематичний аналіз і оцінювання ефективності управлінських процесів є необхідною передумовою формування результативної стратегії розвитку підприємства.

Метою даного дослідження є проведення комплексної діагностики системи управління розвитком аграрного підприємства з метою виявлення її сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних напрямів удосконалення. Особлива увага приділяється оцінці організаційної структури управління, ефективності стратегічного планування, рівня кадрового забезпечення, інноваційної активності та внутрішньої комунікації. Для забезпечення об'єктивності дослідження використовуються як кількісні, так і якісні методи оцінювання, що дозволяє комплексно охарактеризувати стан системи управління розвитком підприємства та сформулювати практичні рекомендації щодо її оптимізації відповідно до сучасних економічних умов.

У сучасних умовах стратегічний підхід до управління розвитком є особливо важливим для аграрних підприємств, оскільки забезпечує можливість ефективного планування фінансових ресурсів, залучення інвестицій та грантової підтримки, а також мінімізації ризиків прийняття економічно необґрунтованих рішень. Відсутність стратегічного бачення може

призвести до втрати ринків збуту, погіршення взаємовідносин із постачальниками та зниження ефективності використання активів підприємства.

Крім того, аграрний сектор характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних факторів, зокрема змін погодних умов, посух, паводків та інших ризиків, що посилює необхідність впровадження сучасних інструментів стратегічного управління розвитком. Саме стратегічне планування створює передумови для вибору більш стійких видів сільськогосподарських культур, впровадження систем зрошення, ресурсозберігаючих технологій та агроекологічних практик, спрямованих на забезпечення стабільності виробництва й підвищення ефективності господарської діяльності.

Досліджуване аграрне підприємство функціонує в умовах впливу численних політичних, економічних та соціальних викликів. Водночас адаптація до змін зовнішнього середовища, орієнтація на сучасні ринкові тенденції та впровадження інноваційних технологій формують додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Важливими чинниками успішного функціонування в сучасних умовах виступають гнучкість управлінської системи, здатність швидко реагувати на зміни ринку, орієнтація на тренди здорового харчування та ефективне використання сучасних технологічних рішень.

З метою визначення рівня готовності агроформування до впровадження ефективної системи управління розвитком було проведено експрес-діагностику основних складових його стратегічного потенціалу. Дослідження охоплює чотири ключові критерії: наявність стратегічного бачення, гнучкість управлінських рішень, рівень інноваційності та ефективність внутрішньої комунікації.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою на основі результатів спостережень, аналізу внутрішньої документації та експертних інтерв'ю, що дозволяє об'єктивно оцінити стан системи управління розвитком

підприємства та визначити перспективні напрями її вдосконалення (табл. 2.7).

Проведена оцінка свідчить, що стратегічний потенціал досліджуваного аграрного підприємства перебуває на середньому рівні сформованості та потребує подальшого посилення з позиції управління розвитком.

Таблиця 2.7

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства, 2023-2025 рр.

Оцінка (1–5)	Характеристика з позиції управління розвитком підприємства
Наявність формалізованої стратегії розвитку	
2	В підприємстві відсутня офіційно затверджена стратегія розвитку, що ускладнює процес довгострокового планування та координації управлінських рішень. Управління розвитком здійснюється переважно ситуативно, без чітко визначених стратегічних цілей, показників ефективності та механізмів контролю їх досягнення, що обмежує можливості прогнозування ризиків, залучення інвестицій та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі
Гнучкість системи управління	
3	Підприємство здатне реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання ринку, зміну цін на ресурси та вплив природно-кліматичних факторів. Водночас управлінські рішення мають переважно оперативний характер і приймаються без використання комплексного стратегічного підходу. Відсутність системності у процесі управління розвитком знижує ефективність адаптації підприємства до сучасних економічних викликів та ускладнює забезпечення стабільного розвитку
Орієнтація на інноваційний розвиток	
3	Підприємство частково впроваджує елементи цифровізації та сучасних технологій, однак інноваційна діяльність не має системного характеру. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, ресурсозберігаючих технологій та інноваційних агротехнічних рішень є обмеженим. Недостатній рівень інноваційної активності стримує підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності підприємства
Ефективність внутрішньої комунікації	
4	На підприємстві налагоджена оперативна взаємодія між працівниками та керівництвом, що сприяє швидкому вирішенню виробничих питань та підтриманню стабільності поточної діяльності. Разом із тим комунікація переважно орієнтована на виконання оперативних завдань, тоді як стратегічна взаємодія та залучення персоналу до процесів управління розвитком потребують подальшого вдосконалення. Посилення внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню мотивації працівників, формуванню корпоративної культури та ефективнішій реалізації стратегічних змін

Так, Найбільш критичними обмеженнями залишаються недостатня інституціоналізація стратегічного планування та низький рівень інноваційної

активності, що стримує формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас, позитивним аспектом є налагоджена внутрішня комунікація, яка забезпечує оперативність взаємодії між структурними підрозділами та створює базові передумови для впровадження управлінських трансформацій. Підвищення рівня стратегічної спроможності можливе за умови формалізації цілей розвитку та системного впровадження цифрових управлінських інструментів.

Загалом діагностика системи управління розвитком дає змогу ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити результативність управлінських рішень і визначити ступінь відповідності організаційної моделі стратегічним орієнтирам. Для аграрного підприємства, що спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, пріоритетними напрямками аналізу виступають організаційна структура, система планування, рівень інноваційності, кадровий потенціал та сформованість стратегічного бачення розвитку.

У межах оцінювання встановлено, що підприємство має визначену місію, орієнтовану на виробництво якісної продукції та забезпечення стабільних каналів збуту, що можна розглядати як його сильну стратегічну основу. Разом із тим суттєвим недоліком залишається низький рівень формалізації стратегії розвитку, зокрема відсутність систематизованих довгострокових документів із чітко визначеними ключовими показниками ефективності, що ускладнює контроль і оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Аналіз організаційної моделі управління показує переважно централізований характер прийняття рішень, що забезпечує швидкість реагування на поточні виклики. Однак така структура водночас обмежує гнучкість управлінської системи, особливо в частині розвитку маркетингової діяльності, інноваційних процесів та управління організаційними змінами.

Система планування та бюджетування потребує удосконалення, оскільки базується переважно на ретроспективних даних і здійснюється в

річному форматі. Відсутність сценарного планування (оптимістичного, базового та кризового сценаріїв) і адаптивних індикаторів знижує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи ризики воєнного та економічного характеру.

У сфері інноваційного розвитку та цифрової трансформації спостерігається часткове впровадження сучасних рішень, зокрема елементів точного землеробства та базових цифрових інструментів обліку (Excel, CRM). Водночас відсутні комплексні системи управління знаннями, повноцінний електронний документообіг та інтегровані аналітичні платформи, що обмежує можливості підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Кадрова складова системи управління розвитком також потребує посилення. Поточний персонал забезпечує виконання основних виробничих процесів, однак спостерігається дефіцит фахівців середнього управлінського рівня, зокрема агрономів-аналітиків і маркетологів. Додатковими обмеженнями є недостатньо розвинена система мотивації персоналу та відсутність системного підходу до навчання і підвищення кваліфікації, що стримує формування сучасного кадрового потенціалу підприємства.

Якщо розглядати вплив зовнішніх факторів та підходи до антикризового управління, слід відзначити, що у 2023–2025 рр. підприємству вдалося зберегти відносну стабільність виробничих обсягів. Водночас зберігається значна залежність від посередницьких каналів збуту та обмеженість логістичних можливостей, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності та гнучкість ринкової поведінки.

Антикризове управління на підприємстві має переважно реактивний характер і не сформовано як цілісна система. Зокрема, відсутні формалізовані сценарії розвитку ризикових ситуацій, а також чітко визначені плани дій у разі їх настання, що знижує ефективність управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмежує здатність підприємства до проактивного реагування на кризи.

У цілому система управління розвитком агроформування

характеризується базовим рівнем функціональності та відносною стабільністю поточної діяльності. Водночас вона потребує глибокої трансформації в напрямі посилення стратегічного планування, розширення цифровізації управлінських процесів та системного розвитку кадрового потенціалу. Реалізація зазначених напрямів створить необхідні передумови для підвищення стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення ефективного функціонування в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Проведене оцінювання дозволило встановити, що діяльність аграрного підприємства здійснюється в умовах підвищеної ризикованості, яка формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх детермінант. До зовнішніх належать воєнні, логістичні та кліматичні фактори, тоді як внутрішні ризики пов'язані з особливостями системи управління, кадрового забезпечення та рівнем організаційного розвитку.

Найбільш критичний вплив на функціонування та розвиток підприємства мають воєнні ризики, зокрема загрози обстрілів виробничої інфраструктури та сільськогосподарських угідь, а також обмеження доступу до логістичних каналів збуту. Реалізація цих ризиків може призводити до прямих втрат урожаю, порушення безперервності виробничого процесу та суттєвого зниження фінансових результатів діяльності.

Високий рівень загрози також характерний для кліматичних ризиків, які мають системний і важкопрогнозований характер. Неприятливі погодні умови, зокрема посухи, надмірні опади або температурні коливання, безпосередньо впливають на рівень урожайності, стабільність виробництва та якість сільськогосподарської продукції, що ускладнює довгострокове планування розвитку підприємства.

Значну чутливість підприємство демонструє також до фінансових ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів та інфляційними процесами. Дана група факторів ускладнює формування стабільної собівартості продукції, знижує передбачуваність доходів та негативно впливає

на ефективність фінансового планування й інвестиційних рішень.

Внутрішні ризики, у свою чергу, обумовлені недостатнім рівнем розвитку системи стратегічного управління, обмеженою ефективністю кадрової політики та низьким рівнем цифрової і публічної активності підприємства. Сукупність цих факторів знижує адаптивність організаційної системи та послаблює здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики, що є критичним у контексті забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, виявлена структура ризиків свідчить про необхідність формування комплексної системи ризик-менеджменту та посилення стратегічного управління розвитком підприємства з метою підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного управління, який дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та умови зовнішнього середовища його функціонування. Для аграрного підприємства його застосування є особливо доцільним, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони, а також систематизувати можливості й загрози, що впливають на процес управління розвитком.

З метою формування об'єктивної аналітичної бази було узагальнено основні характеристики діяльності досліджуваного агроформування, результати попередніх розділів дослідження, а також виявлені тенденції розвитку підприємства. Це дозволило визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, які чинять найбільший вплив на його стратегічну позицію.

SWOT-аналіз підприємства дає можливість не лише структурувати наявну інформацію про його діяльність, але й сформулювати практичні рекомендації щодо мінімізації негативного впливу слабких сторін і загроз, а також ефективного використання наявних сильних сторін і ринкових можливостей.

Детальний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку досліджуваного агроформування наведено в табл. 2.8.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє ідентифікувати ключові проблемні аспекти системи управління розвитком досліджуваного аграрного підприємства.

По-перше, спостерігається відсутність сформованого довгострокового стратегічного бачення. Підприємство фактично не має чітко структурованої та формалізованої стратегії розвитку, що ускладнює узгодження управлінських рішень у перспективі та знижує ефективність стратегічного планування.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи управління розвитком підприємства, 2023-2025 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвідчене управлінське керівництво, здатне забезпечувати оперативне прийняття рішень	Відсутність формалізованої стратегії розвитку та системи результативних показників
Наявність власної сировинної та виробничої бази, що забезпечує ресурсну автономність	Низький рівень інноваційної культури та обмежене впровадження цифрових рішень
Сформована позитивна ділова репутація на регіональному рівні	Вузька, централізована структура управління з обмеженою функціональною гнучкістю
Стабільність виробничих процесів у базових напрямках діяльності	Недостатній розвиток систем стратегічного планування та управління змінами
Можливості	Загрози
Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору та міжнародних грантових проектах	Висока волатильність аграрного ринку та цінових коливань
Впровадження цифрових технологій управління (ERP, агроаналітика, точне землеробство)	Логістичні обмеження та перебої у збутових ланцюгах
Розширення каналів збуту та диверсифікація ринків реалізації продукції	Кадровий дефіцит кваліфікованих спеціалістів
Посилення інноваційної діяльності та модернізація виробничих процесів	Воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища
Підвищення інвестиційної привабливості через цифровізацію управління	Кліматичні ризики, що впливають на врожайність та стабільність виробництва

По-друге, недостатній рівень адаптації до зовнішніх ризиків істотно обмежує стійкість підприємства. Воєнні дії, інфляційні процеси та логістичні ускладнення не були належним чином інтегровані в систему планування, що призвело до зниження ефективності реагування та часткових економічних втрат.

По-третє, низький рівень цифровізації управлінських процесів стримує розвиток аналітичної складової діяльності підприємства. Відсутність сучасних інформаційних систем обліку та управління ускладнює оперативний аналіз виробничих показників, контроль ефективності використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

По-четверте, недостатня увага приділяється формуванню ринкової стратегії розвитку. Орієнтація переважно на масове виробництво базових культур без активної диверсифікації продукції та каналів збуту обмежує можливості підвищення доданої вартості та посилення конкурентних позицій на ринку.

Водночас підприємство володіє суттєвим потенціалом для удосконалення системи управління розвитком. До його сильних сторін слід віднести високий рівень довіри з боку орендодавців паїв, що забезпечує стабільність земельного банку, готовність керівництва до впровадження змін та інновацій, наявність ресурсної бази для розвитку переробних напрямів, а також зростаючий попит на локальну продукцію з доданою вартістю.

Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємства мають стати формування антикризової стратегії, впровадження комплексної системи управління ризиками, а також посилення кадрового потенціалу. Реалізація зазначених заходів створить передумови для підвищення ефективності системи управління розвитком та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності господарства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування та реалізація стратегії розвитку сучасного підприємства в умовах воєнного стану здійснюються під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які трансформують традиційні підходи до стратегічного управління та обумовлюють необхідність підвищення рівня адаптивності суб'єкта господарювання. Одним із визначальних зовнішніх чинників є безпековий аспект, що охоплює захист виробничих потужностей, персоналу, логістичної інфраструктури та земельних ресурсів. Воєнні дії суттєво ускладнюють здійснення сільськогосподарської діяльності, впливають на доступ до земель, збереження врожаю та стабільність виробничих процесів. Особливої актуальності набуває проблема мінування сільськогосподарських угідь, що потребує значних фінансових і технічних ресурсів для проведення розмінування та тимчасово обмежує використання земельного фонду.

Результати проведеної діагностики системи управління та оцінки внутрішнього потенціалу аграрного підприємства свідчать про необхідність розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення подальшого розвитку. В умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та структурних змін аграрного ринку особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, упроваджувати інноваційні рішення та формувати передумови для довгострокового стратегічного зростання.

У даному розділі визначено основні напрями, механізми та інструменти активізації розвитку підприємства. Запропоновані рекомендації ґрунтуються на засадах комплексного підходу та враховують вплив зовнішніх викликів, наявні внутрішні резерви й перспективи модернізації виробничо-збутової діяльності. Пріоритетну увагу приділено підвищенню ефективності

стратегічного управління, розвитку інфраструктури зберігання продукції, цифровізації управлінських процесів, виробництву продукції з високою доданою вартістю та посиленню ринкового іміджу підприємства.

Удосконалення системи управління ризиками в контексті стратегічного розвитку аграрного підприємства потребує реалізації комплексного підходу, який охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів інноваційної діяльності. Насамперед доцільним є формування інтегрованої системи ідентифікації, моніторингу та оцінки ризиків, здатної враховувати як традиційні ризики аграрного виробництва – несприятливі погодні умови, цінові коливання, захворювання рослин і тварин, – так і новітні виклики, пов'язані з геополітичними загрозами, кліматичними змінами та технологічними трансформаціями.

Узагальнення ризиків та механізмів їх мінімізації, наведених у додатку 3.1, свідчить про те, що аграрне підприємство здатне суттєво підвищити рівень своєї стійкості до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз за умови впровадження системи проактивного управління ризиками. Основними напрямками забезпечення стабільності функціонування виступають диверсифікація логістичних каналів, стратегічне планування виробничої діяльності, формування резервів матеріально-технічних ресурсів, використання механізмів страхового захисту, цифровізація обліково-аналітичних процесів та посилення кадрового потенціалу підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ризиками є впровадження сучасних цифрових технологій і аналітичних інструментів для оперативного моніторингу, оцінки та прогнозування можливих загроз. Доцільним також є формування ефективної системи внутрішнього контролю й аудиту ризиків, що забезпечить регулярне оновлення стратегічних підходів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Комплексне вдосконалення ризик-менеджменту має передбачати розширення практики агрострахування, створення фінансових резервів, упровадження інноваційних агротехнологій та підвищення рівня

технологічної модернізації виробництва. Особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу у сфері управління ризиками, підвищення професійної компетентності працівників і формування корпоративної культури, орієнтованої на своєчасне виявлення та ефективне реагування на потенційні ризики.

Поряд із цим, важливим елементом сучасної системи управління є формування адаптивного механізму реагування на кризові ситуації. Розроблення сценаріїв дій у випадку логістичних обмежень, перебоїв із постачанням ресурсів, змін ринкової кон'юнктури або загроз безпеці дозволить підприємству забезпечити безперервність виробничих процесів і мінімізувати можливі економічні втрати. Наявність антикризового плану також створює передумови для довгострокової стабілізації діяльності та ефективного функціонування підприємства у післявоєнний період.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств важливого значення набуває забезпечення ефективного зберігання сільськогосподарської продукції та матеріальних ресурсів. Сезонний характер виробництва, коливання обсягів урожаю та обмеженість стаціонарних складських потужностей зумовлюють необхідність пошуку більш гнучких та економічно доцільних рішень.

Відтак, одним із перспективних напрямів удосконалення логістичної діяльності агропідприємства є використання мобільних або тимчасових складських приміщень, які дозволяють оперативно реагувати на виробничі потреби підприємства та оптимізувати процеси зберігання продукції. З метою підвищення ефективності складської логістики підприємства доцільно впровадити такі заходи, наведені в табл. 3.1.

Отже, впровадження мобільних або тимчасових складських приміщень в агроформуванні є доцільним та економічно обґрунтованим напрямом удосконалення логістичної системи підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню гнучкості складської інфраструктури, скороченню витрат на зберігання продукції, зменшенню логістичних втрат та

підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо використання мобільних та тимчасових складських приміщень в підприємстві, 2027-2031 рр.

Напрями удосконалення	Сутність	Очікуваний ефект	Переваги для підприємства
Використання мобільних зерносклош	Запровадження полімерних рукавів або мобільних ангарів для тимчасового зберігання зерна під час пікових періодів збору врожаю	Зниження витрат на оренду стаціонарних складів на 15,0 %	Гнучкість у розміщенні запасів та швидке реагування на сезонне збільшення обсягів продукції
Встановлення модульних складських конструкцій	Використання швидкокомтованих металевих конструкцій для зберігання насіння, добрив та техніки	Скорочення витрат на капітальне будівництво до 30,0 %	Можливість швидкого монтажу та демонтажу конструкцій
Сезонне використання тимчасових складів	Організація тимчасових складів у період збору врожаю для уникнення перевантаження основних потужностей	Мінімізація втрат продукції при перевантаженні елеваторів	Підвищення оперативності логістичних процесів
Мобільні холодильні контейнери	Використання пересувних холодильних модулів для зберігання овочевої та плодово-ягідної продукції	Зменшення втрат швидкопсувної продукції на 10,0 %	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції
Автоматизація обліку запасів	Оснащення тимчасових складів системами контролю залишків та температурного режиму	Підвищення точності обліку матеріальних ресурсів	Зменшення ризику псування продукції та оптимізація управління запасами
Оптимізація логістики	Розміщення мобільних складів ближче до місць збору врожаю	Скорочення транспортних витрат на 12,0 %	Зменшення часу доставки та навантаження на транспортну систему підприємства

Крім того, використання сучасних мобільних рішень дозволить підприємству швидше адаптуватися до сезонних змін обсягів виробництва та забезпечити належний рівень збереження сільськогосподарської продукції. Проаналізуємо кошторис витрат на реалізацію даної пропозиції (табл. 3.2).

Наведений кошторис відображає орієнтовні витрати на впровадження мобільних або тимчасових складських приміщень в господарстві. Реалізація

запропонованих заходів потребує одноразових інвестицій у придбання мобільних конструкцій, обладнання для зберігання продукції та автоматизацію складського обліку у сумі 1320,00 тис. грн.

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на реалізацію використання мобільних або тимчасових складських приміщень в підприємстві, 2027-2031 рр.

Статті витрат	Кількість	Орієнтовна вартість за одиницю, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
Придбання полімерних рукавів для зберігання зерна, шт.	10	28,00	280,00
Закупівля мобільного ангара, од.	1	450,00	450,00
Монтаж та встановлення тимчасових конструкцій, комплексів	1	85,00	85,00
Придбання мобільного холодильного контейнера, од.	1	320,00	320,00
Система автоматизованого обліку запасів, комплект	1	75,00	75,00
Транспортні та логістичні витрати, комплексів	1	40,00	40,00
Навчання персоналу щодо експлуатації обладнання, осіб	5	4,00	20,00
Резервні та непередбачувані витрати			50,00
Загальна сума витрат			1320,00

Водночас, очікується, що впровадження даного проєкту дозволить підприємству скоротити витрати на оренду складів, зменшити втрати продукції та підвищити ефективність логістичних процесів у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває підтримання довіри з боку місцевого населення, партнерів, постачальників, інвесторів і міжнародних організацій, що безпосередньо впливає на стабільність господарської діяльності та можливість залучення додаткових ресурсів для розвитку. Відкритість у комунікації, своєчасне інформування про результати діяльності та активна взаємодія із зовнішнім середовищем сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості.

З метою підвищення ефективності управління та забезпечення стратегічного розвитку агроформування запропоновано карту змін на 2027 р. як складову комплексної стратегії розвитку підприємства. Запропонований план дій орієнтований на вдосконалення системи управління, цифрову трансформацію, модернізацію внутрішніх бізнес-процесів, розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня публічної комунікації та впровадження інноваційних напрямів діяльності.

Рекомендована карта змін охоплює низку взаємопов'язаних управлінських заходів, реалізація яких спрямована на зміцнення економічної стійкості підприємства та підвищення його адаптивності до сучасних викликів. Зокрема, у межах напряму стратегічного планування передбачено розроблення довгострокової стратегії розвитку на 2027–2031 рр., що дозволить визначити основні пріоритети діяльності, перспективні напрями інвестування та механізми досягнення поставлених цілей. Одночасно доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності для керівного складу, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та контролю результативності роботи.

У сфері цифровізації запропоновано впровадження сучасної аграрної CRM-системи для автоматизації обліку витрат, планування виробничих процесів і контролю запасів матеріальних ресурсів. Використання цифрових технологій забезпечить оперативне отримання аналітичної інформації та підвищить швидкість прийняття управлінських рішень. Крім того, автоматизація фінансового аналізу сприятиме більш ефективному контролю за прибутковістю окремих напрямів діяльності та оптимізації витрат підприємства.

Важливе місце у карті змін займає розвиток кадрового потенціалу. Проведення аудиту персоналу дозволить визначити потребу у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації та перепідготовці працівників відповідно до сучасних вимог аграрного ринку. Запровадження мотиваційної системи, заснованої на досягненні результативних показників, сприятиме підвищенню

продуктивності праці, посиленню відповідальності персоналу та покращенню результативності роботи структурних підрозділів.

Окрему увагу приділено формуванню позитивного іміджу підприємства та розвитку зовнішніх комунікацій. Створення офіційних сторінок у соціальних мережах, регулярне висвітлення виробничої діяльності, публікація інформації про соціальні ініціативи та результати господарювання сприятимуть підвищенню впізнаваності підприємства, зміцненню репутації та налагодженню ефективної взаємодії із громадськістю.

Суттєве значення для забезпечення стабільності діяльності має впровадження системи антикризового управління. Розроблення комплексного антикризового плану з урахуванням воєнних ризиків, можливих логістичних ускладнень та змін у ринковому середовищі сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки та забезпеченню стійкості функціонування підприємства.

Таким чином, запропонована карта змін виступає комплексним інструментом реалізації стратегічних перетворень та забезпечення ефективного розвитку агроформування у сучасних умовах. Її впровадження дозволить підвищити рівень управлінської ефективності, прискорити процеси цифрової трансформації, зміцнити кадровий потенціал, покращити ринкові позиції підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендована карта змін для підприємства, 2027 р.

Конкретні заходи	Термін, квартал	Відповідальні	Очікуваний результат
Стратегія і планування			
1	2	3	4
Розроблення стратегії розвитку підприємства на 2027–2031 рр.	I	Керівник підприємства, зовнішній консультант	Формування довгострокових цілей, затвердження стратегічного документа
Визначення системи ключових показників ефективності для керівництва	I	Керівник, головний економіст	Підвищення контролю за результативністю управління
Формування річного бюджету та прогнозу фінансових результатів	I	Головний бухгалтер, економіст	Підвищення точності фінансового планування

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Управління персоналом			
Проведення аудиту кадрового потенціалу підприємства	II	Керівник відділу кадрів, директор	Визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації
Запровадження мотиваційної системи на основі результативних показників	III	Керівник відділу кадрів, керівники підрозділів	Зростання продуктивності праці
Організація навчальних тренінгів для працівників	III	Відділ кадрів	Підвищення професійної компетентності працівників
Цифровізація та автоматизація			
Впровадження аграрної CRM-системи	II	ІТ-фахівець, головний бухгалтер	Автоматизація обліку та оперативний контроль ресурсів
Автоматизація аналізу фінансових показників підприємства	II	Бухгалтерія	Прискорення процесу прийняття управлінських рішень
Створення електронної бази даних земельного банку та техніки	II	ІТ-фахівець, землевпорядник	Покращення системи внутрішнього обліку
Формування іміджу підприємства			
Створення офіційних сторінок підприємства у соціальних мережах	I	Директор, зовнішній спеціаліст	Підвищення рівня впізнаваності підприємства
Регулярне висвітлення діяльності господарства у медіа та соцмережах	Постійно	Зовнішній спеціаліст	Формування позитивної ділової репутації
Публікація інформації про соціальні та благодійні ініціативи	Постійно	Адміністрація підприємства	Посилення довіри з боку громади та партнерів
Інноваційні напрями діяльності			
Дослідження можливостей використання альтернативних джерел енергії	III	Головні спеціалісти	Зменшення енергетичних витрат підприємства
Антикризове управління та безпека			
Розроблення антикризового плану з урахуванням воєнних ризиків	I	Директор, зовнішній консультант	Підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій
Формування резервного фонду матеріальних ресурсів	II	Керівник, бухгалтерія	Забезпечення безперервності виробничих процесів
Оновлення логістичних маршрутів та альтернативних каналів постачання	II–III	Відділ збуту	Мінімізація ризиків перебоїв у постачанні

План дій, сформований у вигляді карти змін, дозволяє систематизувати й узгодити стратегічні пріоритети підприємства з практичними кроками

реалізації розвитку упродовж року. Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями: стратегічне планування, цифровізацію, розвиток персоналу, посилення публічного іміджу, впровадження інновацій та антикризове управління.

Карта передбачає чітке визначення термінів, відповідальних осіб і очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити контроль за реалізацією змін і підвищити відповідальність управлінського персоналу. Таким чином, карта змін виступає не лише інструментом оперативного управління, а й дорожньою картою довгострокового розвитку, здатною забезпечити адаптацію підприємства до сучасних викликів та формування сталих конкурентних переваг.

З метою більш детального відображення трансформації стратегічних орієнтирів підприємства у табл. 3.4 наведено порівняльну характеристику зміни пріоритетів розвитку агроформування в умовах сучасних викликів.

Актуалізація стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища зумовила необхідність перегляду підходів до використання ресурсного потенціалу. Основний акцент було зміщено з екстенсивного розширення виробництва на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, скорочення витрат та забезпечення гнучкості господарської діяльності.

Запропоновані зміни спрямовані на зміцнення економічної стійкості підприємства, зниження залежності від зовнішніх ризиків, оптимізацію логістичних процесів та підвищення рівня адаптивності агроформування до сучасних викликів. Реалізація оновлених пріоритетів сприятиме формуванню більш ефективної моделі управління ресурсами та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

У сучасних умовах діяльність аграрних підприємств супроводжується значним впливом зовнішніх ризиків, серед яких посилення конкурентної боротьби, нестабільність ринкових цін, подорожчання матеріально-технічних ресурсів та зростання виробничих витрат.

Таблиця 3.4

**Трансформація пріоритетів у використанні ресурсів підприємства
після актуалізації стратегічних цілей, 2027–2028 рр.**

Пріоритети до перегляду стратегії	Оновлені пріоритети після адаптації цілей
Управлінські ресурси	
Зосередження на виробничому розширенні	Підвищення гнучкості управління, антикризове планування та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища
Земельні ресурси	
Орієнтація на максимальне розширення посівних площ та збільшення обсягів виробництва	Концентрація на обробітку найбільш рентабельних і логістично доступних земельних ділянок
Капітальні інвестиції	
Інвестування у придбання сільськогосподарської техніки та розвиток елеваторної інфраструктури	Спрямування коштів на модульне обладнання для переробки продукції, мобільні складські рішення та короткострокову оренду техніки
Трудові ресурси	
Активне залучення сезонних працівників у період пікових навантажень	Збереження ключового кадрового складу, підвищення кваліфікації та розвиток системи мотивації персоналу
Маркетинг і збут продукції	
Пошук зовнішніх партнерів та орієнтація на експортні канали реалізації	Розвиток співпраці з внутрішніми покупцями, локальними трейдерами та аграрними кооперативами
Логістичні ресурси	
Використання традиційних каналів транспортування та зберігання продукції	Оптимізація логістичних маршрутів, розвиток локального зберігання та мінімізація транспортних витрат
Виробничі потужності	
Орієнтація переважно на реалізацію сировинної продукції	Розвиток переробки та створення продукції з доданою вартістю
Фінансові ресурси	
Довгострокові капіталовкладення у масштабування виробництва	Оптимізація витрат, підвищення ліквідності та формування резервного фінансового фонду

За таких обставин особливого значення набуває підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, оскільки саме рівень організації праці та мотивації персоналу значною мірою визначає конкурентоспроможність і фінансову стійкість господарства.

Одним із найбільш результативних інструментів удосконалення системи управління персоналом є впровадження мотиваційного механізму, побудованого на основі ключових показників ефективності. Використання

даного підходу дозволяє забезпечити взаємозв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання, що сприяє підвищенню продуктивності праці, посиленню відповідальності персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Система результативних показників забезпечує формування чітких критеріїв оцінювання результативності роботи кожного працівника, дозволяє об'єктивно визначати рівень виконання поставлених завдань і створює основу для побудови справедливої системи преміювання. Для аграрного підприємства впровадження такої системи є важливим інструментом оптимізації трудових процесів, скорочення виробничих втрат, покращення трудової дисципліни та підвищення зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів діяльності.

У межах дослідження запропоновано адаптовану до специфіки аграрного виробництва модель мотивації працівників, що передбачає визначення ключових показників ефективності для основних категорій персоналу, механізм нарахування преміальних виплат та систему додаткових стимулів. Основною метою впровадження даного підходу є створення прозорості та результативної системи матеріального заохочення без суттєвого збільшення базового фонду оплати праці. При цьому, запропонована система мотивації ґрунтується на таких основних принципах:

1. Простота – використання обмеженої кількості показників (3–4 показники) для кожної посади з метою забезпечення зручності оцінювання результатів праці.
2. Прозорість – зрозумілість критеріїв оцінювання для працівників та чітке визначення умов отримання преміальних виплат.
3. Контрольованість – можливість об'єктивного вимірювання результатів діяльності та фіксації рівня виконання поставлених завдань.
4. Матеріальна зацікавленість – безпосередній зв'язок між досягнутими результатами та розміром премії, яка може встановлюватися у вигляді фіксованої суми або відсотка від посадового окладу.

З метою практичного обґрунтування запропонованого підходу в табл. 3.5 наведено приклади ключових показників ефективності для основних категорій працівників агроформування.

Тож, запропонована система ключових показників ефективності орієнтована на підвищення результативності праці, посилення персональної відповідальності працівників та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Тож, запропонована система ключових показників ефективності орієнтована на підвищення результативності праці, посилення персональної відповідальності працівників та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.5

Рекомендовані система показників для основних категорій працівників підприємства, 2027-2031 рр.

Категорія працівників	Ключові показники ефективності	Цільові значення	Питома вага показника, %
Керівник виробничої бригади	Досягнення планового рівня врожайності сільськогосподарських культур	не менше 45,0 ц/га для зернових культур	40,0
	Своєчасне виконання польових робіт відповідно до виробничого графіка	100,0 % дотримання агротехнічних строків	30,0
	Дотримання технологічних вимог щодо внесення добрив, обробітку ґрунту та догляду за посівами	не менше 90,0 % виконання технологічних норм	30,0
Менеджер із реалізації продукції	Виконання планових показників реалізації продукції	100,0 % виконання плану продажів	50,0
	Контроль рівня дебіторської заборгованості	не більше 10,0 % простроченої заборгованості	30,0
	Розширення клієнтської бази та залучення нових контрагентів	не менше 2 нових гуртових клієнтів щоквартально	20,0

Встановлення питомої ваги для кожного показника забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє формувати прозору систему матеріального стимулювання. Реалізація даного підходу сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню виробничої дисципліни, оптимізації

витрат і підвищенню ефективності діяльності аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Додатковим елементом підвищення ефективності мотиваційної системи на основі результативних показників є впровадження нематеріальних та колективних інструментів стимулювання працівників. Зокрема, доцільним є використання механізму «бонусу за ініціативність», який передбачає одноразове преміювання працівників за впровадження раціоналізаторських пропозицій, спрямованих на скорочення витрат, удосконалення виробничих процесів або підвищення продуктивності праці. Такий підхід сприятиме активізації творчого потенціалу персоналу та формуванню культури залученості до розвитку підприємства.

Крім індивідуального стимулювання, важливим є застосування колективної мотивації, зокрема надання командних премій у разі досягнення спільних виробничих результатів, наприклад перевиконання плану врожайності чи забезпечення високих показників якості продукції. Використання колективних форм заохочення сприятиме посиленню взаємодії між працівниками, формуванню відповідальності за спільний результат та покращенню внутрішнього соціально-психологічного клімату.

Водночас, ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить від застосування соціальних стимулів, до яких можуть належати додаткові оплачувані відпустки, відзнаки працівників, вручення подарунків, організація медичних оглядів або підтримка соціальних потреб персоналу. Такі заходи позитивно впливають на рівень лояльності працівників та сприяють утриманню кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту робочої сили.

Разом із тим, система результативних показників повинна залишатися реалістичною, зрозумілою та адаптованою до специфіки діяльності підприємства. Надмірно складні або завищені показники можуть призвести до зниження мотивації персоналу та формального підходу до виконання завдань. Саме тому важливим є встановлення досяжних цілей, які відповідають виробничим можливостям підприємства та реальним умовам функціонування

аграрного сектору. Крім того, система ключових показників ефективності потребує регулярного перегляду й оновлення залежно від змін зовнішнього середовища, виробничих умов та стратегічних пріоритетів підприємства.

Отже, впровадження системи результативних показників в агроформуванні дозволяє забезпечити підвищення дисципліни праці, покращення результативності діяльності персоналу та посилення індивідуальної відповідальності працівників за досягнення встановлених цілей. Формування прозорого механізму винагороди сприяє зростанню ефективності управління трудовими ресурсами без істотного збільшення постійних витрат на оплату праці.

У межах рекомендаційного розділу було обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку досліджуваного підприємства в умовах сучасних економічних і безпекових викликів. Запропоновані рекомендації орієнтовані на вдосконалення стратегічного управління, підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, посилення адаптивності підприємства та впровадження сучасних інноваційних рішень у сфері виробництва, зберігання, логістики, збуту й переробки сільськогосподарської продукції.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства визначено розроблення стратегії розвитку, яка дозволить чітко сформулювати довгострокові цілі, визначити пріоритетні напрями господарювання, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити системний контроль за досягненням результатів. Важливу роль у підвищенні управлінської ефективності відіграє впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-системи для автоматизації обліку, аналітики та моніторингу виробничих процесів, що сприятиме підвищенню прозорості управління та скороченню операційних витрат.

Суттєву увагу приділено розвитку людського капіталу підприємства. Запропоновані заходи щодо впровадження системи мотивації персоналу на

основі результативних показників, організації професійного навчання та формування стабільного кадрового складу сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та зростанню рівня відповідальності працівників за результати діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що стратегічний розвиток агропідприємства характеризується складною системою взаємопов'язаних економічних, виробничих, організаційних та соціальних факторів, функціонування яких відбувається в умовах високого рівня невизначеності та ризиків. В умовах воєнного стану особливої актуальності набули питання забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження матеріально-технічної бази, адаптації логістичних маршрутів та підтримання економічної стійкості підприємств. Водночас сучасна модель стратегічного розвитку агроформування повинна ґрунтуватися не лише на досягненні економічної ефективності, а й на забезпеченні екологічної відповідальності, соціальної стабільності та безпекової стійкості господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що протягом 2023-2025 рр. спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва валової продукції підприємства на 240583,0 тис. грн, або на 61,3 %, що вказує на зниження виробничої активності та послаблення ринкових позицій підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. знизився до 189709,0 тис. грн і свідчить про необхідність удосконалення системи управління розвитком підприємства, зокрема в частині формування ефективної виробничої та маркетингової політики, диверсифікації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

2. Негативним явищем є скорочення чистого прибутку підприємства на 3896,0 тис. грн. Зменшення фінансового результату є наслідком зниження обсягів реалізації, зростання виробничих витрат, недостатньо ефективного використання ресурсного потенціалу або впливу несприятливих факторів зовнішнього економічного середовища. Разом із тим, незважаючи на негативну динаміку, у 2025 р. підприємство залишається прибутковим, що свідчить про збереження його фінансової стійкості та здатності забезпечувати позитивний результат господарської діяльності.

3. Проведений аналіз стратегічного потенціалу підприємства засвідчив, що його структура охоплює чотири базові складові: наявність стратегічного бачення, рівень гнучкості управлінських рішень, інноваційну активність та якість внутрішньої комунікаційної взаємодії. Встановлено, що загальний рівень стратегічної спроможності підприємства характеризується як середній. Найбільш проблемними залишаються аспекти, пов'язані з недостатньою формалізацією стратегічних орієнтирів та обмеженим впровадженням інноваційних рішень у виробничо-управлінську діяльність. Водночас, позитивним чинником є налагоджена система внутрішніх комунікацій, що формує базові передумови для подальших організаційних трансформацій.

4. Узагальнення ідентифікованих ризиків та можливих напрямів їх

мінімізації дозволяє зробити висновок, що рівень стійкості агроформування може бути суттєво підвищений за умови впровадження системного підходу до управління ризиками. Пріоритетними заходами є диверсифікація логістичних маршрутів, удосконалення стратегічного планування виробничої діяльності, формування матеріальних і фінансових резервів, використання інструментів страхування, цифровізація та посилення кадрового потенціалу підприємства.

5. Обґрунтовано використання мобільних та тимчасових складських приміщень, які дозволяють оперативно реагувати на виробничі потреби підприємства та оптимізувати процеси зберігання продукції. Розрахований кошторис у придбання мобільних конструкцій, обладнання для зберігання продукції та автоматизацію складського обліку у сумі 1320,00 тис. грн.

6. Розроблено карту змін як комплексний план управлінських дій для агроформування на 2027 рік, що інтегрована у загальну стратегію розвитку підприємства. Її впровадження спрямоване на посилення стратегічної керованості, підвищення ефективності управлінських процесів та адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування. Запропонована карта передбачає чітку регламентацію строків виконання заходів, розподіл відповідальності між виконавцями та визначення очікуваних результатів, що забезпечує підвищення рівня контролю за реалізацією управлінських рішень і посилює персональну відповідальність керівного складу.

7. Конкретизовано трансформацію підходів до використання ресурсного потенціалу підприємства після перегляду стратегічних цілей господарювання. Встановлено, що оновлення пріоритетів передбачає переорієнтацію на більш раціональне та економічно обґрунтоване використання земельних, фінансових, трудових, виробничих і маркетингових ресурсів.

8. Запропоновано систему результативних показників для основних посад підприємства, що включає визначення ключових показників, алгоритм нарахування преміальних виплат та комплекс додаткових стимулюючих інструментів, адаптованих до специфіки аграрного виробництва. У межах

удосконалення мотиваційного механізму передбачено використання як індивідуальних, так і колективних форм заохочення працівників. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження «бонусу за ідеї», який передбачає одноразове матеріальне стимулювання за впровадження пропозицій, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Також запропоновано «бонус команди» як форму колективного преміювання за досягнення спільних виробничих результатів, наприклад перевищення планових показників урожайності. Додатково рекомендовано використання соціальних стимулів, зокрема нематеріальних заохочень у вигляді подарунків, додаткових відпусток, відзнак та організації періодичних медичних оглядів, що сприяє підвищенню рівня лояльності та закріпленню кадрового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризисні стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
4. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 13.02.2026).
5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.01.2026).
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 21.03.2026).
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.02.2026).
9. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.01.2026).
10. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу*

та права. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 13.02.2026).

11. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8. (дата звернення: 08.02.2026).

12. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Прийдак М. Д., Литвиненко Д. Р. ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 391-401. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-391-401. (дата звернення: 30.03.2026).

13. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>. (дата звернення: 18.02.2026).

14. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.02.2026).

15. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата

звернення: 11.01.2026).

16. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>. (дата звернення: 10.03.2026).

17. Глобальні тенденції 2030: альтернативні світи. URL: https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf. (дата звернення: 11.03.2026).

18. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2024. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.01.2026).

19. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття сталий розвиток підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>. (дата звернення: 30.03.2026).

20. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf. (дата звернення: 20.02.2026).

21. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

22. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес->

superech-globaliz-ta-localiz v-umomah-gibryd-viyny.pdf. (дата звернення: 14.03.2026).

23. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 21.02.2026).

24. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

25. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf. (дата звернення: 21.02.2026).

26. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 30.03.2026).

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

28. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.

29. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.01.2026).

30. Кулик М., Різниченко В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,*

лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 48-49.

31. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навч. посібн. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2020. 305 с. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>. (дата звернення: 05.02.2026).

32. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74-78.

33. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>. (дата звернення: 11.02.2026).

34. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>. (дата звернення: 21.02.2026).

35. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. (дата звернення: 30.03.2026).

36. Собчишин В. М., Котова І.В., Кулик М.Є. Концептуальні засади синергії управління розвитком і маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 390-392.

37. Собчишин В.М., Коба М.М. Сучасні умови управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2.

Полтавський державний аграрний університет? 25 березня 2025 р. Полтава, 2025. 662 с. С. 294-295.

38. Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. Управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон – м. Хмельницький, 17-18 квітня 2025 р. 189 с. С. 34-35.

39. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 20.03.2026).

40. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 9-14.

41. Шандова Н.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон: Вишемирський В.С., 2019. 307 с.

42. Kasych A., Vochozka M. Methodical support of the enterprise sustainable development management. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. Pp. 371-381. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-29>. (дата звернення: 11.01.2026).

ДОДАТКИ

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Максима Кулика**

Основні ризики та наслідки для розвитку [REDACTED], 2023-2025 рр.

Група ризиків	Характер	Опис ризику	Ймовірність	Рівень впливу на управління розвитком підприємства	Можливі наслідки для розвитку підприємства
1	2	3	4	5	6
Воєнні ризики	Зовнішній	Обстріли сільськогосподарських угідь та виробничої інфраструктури	Висока	Критичний	Прямі втрати врожаю, руйнування виробничих потужностей, зупинка операційної діяльності та порушення безперервності розвитку
	Зовнішній	Обмежений або заблокований доступ до елеваторів та перевантажувальних пунктів	Висока	Високий	Неможливість своєчасного зберігання та реалізації продукції, порушення логістики збуту, зниження доходів
Логістичні ризики	Зовнішній	Перебої у постачанні пального та паливно-мастильних матеріалів	Середня	Високий	Зрив агротехнічних робіт, підвищення виробничих витрат, зниження ефективності використання техніки
	Зовнішній	Пошкодження дорожньої інфраструктури (мости, траси)	Висока	Середній	Ускладнення транспортування продукції, порушення ланцюгів постачання та збуту
Кліматичні ризики	Зовнішній	Посухи або надмірні опади у період вегетації культур	Висока	Високий	Зниження врожайності, погіршення якості продукції, нестабільність виробничих результатів
	Зовнішній	Весняні або осінні заморозки	Середня	Середній	Часткове або повне пошкодження посівів, зменшення обсягів виробництва

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
Фінансові ризики	Зовнішній	Валютні коливання та інфляційні процеси	Висока	Високий	Зростання собівартості продукції, зниження маржинальності, нестабільність фінансових результатів
Управлінські ризики	Внутрішній	Відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємства	Середня	Високий	Втрата стратегічної керованості, зниження конкурентоспроможності, неузгодженість управлінських рішень
	Внутрішній	Дефіцит кваліфікованого персоналу середньої ланки управління	Висока	Середній	Зниження ефективності виробничих та управлінських процесів, перевантаження ключових працівників
Репутаційні ризики	Внутрішній	Недостатній рівень публічної активності та цифрової присутності	Середня	Середній	Обмеження доступу до нових партнерів і ринків, зниження довіри з боку контрагентів, слабка впізнаваність підприємства

Рекомендовані шляхи нівелювання ризиків [REDACTED], 2027-2031 рр.

Ризики	Запобіжні заходи (до виникнення)	Реагування (після виникнення)
1	2	3
Недостатній рівень стратегічного управління	Розроблення довгострокової стратегії розвитку із системою результативних показників та сценарним плануванням; упровадження стратегічного контролінгу	Оперативний перегляд стратегічних цілей; адаптація управлінських пріоритетів до змін зовнішнього середовища
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Реалізація програм стажування та професійного розвитку; формування системи мотивації та утримання персоналу; співпраця з навчальними закладами	Залучення зовнішніх фахівців і консультантів; перерозподіл функціональних обов'язків; автоматизація окремих процесів
Низький рівень ділової репутації та слабка цифрова присутність	Розроблення корпоративного сайту; активне просування в соціальних мережах; підготовка публічної нефінансової звітності; формування бренду підприємства	Реалізація репутаційних і PR-кампаній; участь у галузевих виставках, форумах та бізнес-заходах; посилення комунікації з партнерами та споживачами
Пошкодження полів та виробничої інфраструктури внаслідок бойових дій	Проведення зонування територій за рівнем небезпеки; створення електронних карт ризиків; страхування посівів, техніки та майна; облаштування укриттів для персоналу й техніки	Залучення державної підтримки, міжнародної технічної допомоги та грантових програм; релокація окремих виробничих потужностей; відновлення критичної інфраструктури
Обмеження доступу до елеваторів і логістичних маршрутів	Диверсифікація логістичних каналів; укладання договорів із декількома елеваторами та перевізниками у різних регіонах; формування резервних схем транспортування	Використання мобільних або тимчасових складських приміщень; оперативна зміна маршрутів постачання; прискорений продаж продукції на альтернативних ринках
Перебої із забезпеченням паливно-мастильними матеріалами	Формування сезонного резерву ПММ; укладання довгострокових контрактів із постачальниками; оптимізація використання техніки	Пошук альтернативних джерел постачання; кооперація з іншими агровиробниками; коригування графіків польових робіт

Продовження додатку В

1	2	3
Руйнування транспортної інфраструктури (доріг, мостів)	Постійний моніторинг стану транспортних маршрутів; підготовка альтернативних шляхів перевезення; налагодження співпраці з місцевими громадами та перевізниками	Переорієнтація логістичних потоків на доступні маршрути; короткострокова оренда додаткової техніки; використання локальних пунктів перевантаження продукції
Несприятливі кліматичні умови (засуха, надмірні опади)	Використання посухостійких і адаптованих сортів культур; упровадження сучасних технологій зрошення; оптимізація структури посівів	Застосування антикризових агротехнологій; коригування технологічних карт вирощування; залучення страхових компенсацій
Весняні та осінні заморозки	Коригування строків посіву; вирощування морозостійких культур; використання агротехнічних заходів захисту рослин	Проведення додаткового підживлення та стимуляції росту рослин; переорієнтація виробництва й каналів реалізації продукції
Валютні ризики та нестабільність фінансового ринку	Диверсифікація джерел доходів; укладання контрактів із фіксованими валютними умовами; створення фінансових резервів	Використання механізмів хеджування; перегляд цінової політики; оптимізація витрат і фінансових потоків

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Кулик М. Є. «Управління розвитком сучасного підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління розвитком сучасного підприємства.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції та заходи щодо усунення недоліків при реалізації заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємства.

Ключові слова: управління, розвиток, стратегія, підприємство, управління розвитком підприємства.