

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
30 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Кривогуз Максим Олександрович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз системи управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови вимагають від аграрних підприємств постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, бути гнучкими, універсальними, постійно удосконалювати свою діяльність та підлаштовуватися під умови сьогодення без втрати контролю над організацією. Тому виникає питання підтримки конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі шляхом вдосконалення процесу управління розвитком підприємства. Сьогодні розвиток є одним з найважливіших понять сучасного підприємства, який повинен супроводжуватися якісними позитивними змінами, набуттям нової якості, рухом і трансформаціями цілісних систем, процесами посилення, зростання, зміцнення та покращання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання й формування напрямів удосконалення.

**Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи** – є процеси забезпечення ефективного управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є сукупність напрямів підвищення та забезпечення ефективності управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Методи досліджень.** У кваліфікаційній роботі було використано такі

методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених-економістів за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

**Практична значущість.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо управління розвитком підприємства сприяють розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання шляхом вдосконалення потенціалу підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (м. Полтава, ПДАУ, 15 лютого 2024 року); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Вплив маркетингових стратегій на управління підприємством» та «Напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 40 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Аграрний сектор України разом з його базовою складовою – сільським господарством є основою національної економіки, підтримуючи суверенітет держави у сфері продовольчої та, певною мірою, економічної, екологічної та енергетичної безпеки, забезпечуючи розвиток технологічно пов'язаних секторів національної економіки та формуючи фактори, що формують ринок сільськогосподарської продукції та продовольства. Аграрний сектор України має виробничий потенціал, який значно перевищує потреби внутрішнього ринку, і на сучасному етапі може стати локомотивом національної економіки та дати поштовх інвестиційному, технологічному та соціальному розвитку країни.

Сьогодні це можливо завдяки вмілому та ефективному використанню сучасних методів управління. Однак, вкрай важливо впроваджувати управлінські практики, які забезпечують адаптацію підприємства до швидко змінного середовища. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поступове насичення внутрішніх ринків, поява нових запитів і зміна ставлення споживачів, посилення конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж – все це фактори, що прискорюють зміни в навколишньому середовищі. Ці фактори підвищують важливість управління та необхідність його використання в практичній діяльності аграрних підприємств.

Важливою умовою ефективного функціонування сучасних аграрних підприємств є процес управління їхнім розвитком. Всі підприємства потребують ефективного управління, заснованого на оригінальних ідеях, які дають хороші результати.

Питаннями управління розвитку аграрного підприємства, складниками його системи управління присвятили свої дослідження багато науковців та фахівців різних галузей: Р. Л. Акофф, М. Мескон, Н. В. Шандова,

Г. А. Какуніна, В. М. Геєць, О. П. Пащенко, С. П. Дунда, А.А. Воронкова, О. В. Равнеєва, М. В. Коваленко, Н. Г. Калюжна, Ю. А. Плугіна, Л. О. Жилінська, Н. В. Касьянова, Г. М. Рябенко, Ф. І. Хміль, Ю. С. Погорелов.

Розглянемо підходи науковців до визначення понять «управління», «розвиток підприємства» та «управління розвитком» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення понять «розвиток підприємства», «управління розвитком»** [узагальнено на основі 5; 8; 9; 13; 14; 15; 23; 28; 32; 35]

<i>ПІБ науковця</i>	<i>Визначення поняття</i>
<i>Управління</i>	
Друкер П. Ф. [5]	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Прижарова С. В. [14]	Це вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток об'єкта управління
Тимошко Г. М. [28]	Це вплив на будь-яку соціально-економічну систему, яка забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їхніх цілей і програм
Харченко В.А [32]	Із теорії менеджменту випливає, що відносно підприємства менеджмент включає виконання функцій і здійснення різних процесів, пов'язаних з управлінськими рішеннями та інформацією
<i>«Розвиток підприємства»</i>	
Хміль Ф. І. [15]	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення
Пушкар О. І. [14]	Найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів
Погорелов Ю. С. [23]	Під розвитком підприємства розуміють довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища
Дунда С. П. [8]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому та впливу чинників зовнішнього середовища
<i>«Управління розвитком»</i>	
Жилінська Л. [9]	Управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства
Касьянова Н. [13]	Під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування підприємства, де вирішуються завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку
Шандова Н. [35]	Під системою управління сталим розвитком підприємства розуміє організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства

Отже, єдиного підходу до визначення понять «управління», «розвиток підприємства» та «управління розвитком» в літературних джерелах досі не виокремлено. Відбувається постійний, неперервний процес удосконалення існуючих визначень досліджених понять.

Розглянемо наукові підходи до управління розвитком підприємства (рис.1.1.)



Рис. 1.1. Наукові підходи до управління розвитком підприємства [узагальнено на основі 4; 9; 13; 26; 31; 32]

Категорія «розвиток» розкриває природу змін, що відбуваються в корпоративних системах. Розвиток підприємства є незворотнім процесом, і через процес змін забезпечується спонтанний або керований перехід від одного унікального стану до іншого. Унікальність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та інтенсивності впливу факторів, що його визначили [33].

Розвиток підприємства може бути здійснено в різних формах (табл. 1.2).

### Форми розвитку підприємства [узагальнено на основі 13; 26]

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	Зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфери відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний розвиток	Прояв і збільшення того, що вже є
Інтенсивний розвиток	Виникнення якісно нових форм
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимального великого терміну часу
Сталий розвиток	Розвиток відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і характеризується збільшенням потенціалу, попиту на продукцію в масштабах бізнесу, здатністю забезпечувати безперервний виробничий процес і залишатися платоспроможним протягом тривалого часу
Керований розвиток	Виділена в складі підприємства самостійна система, яка поєднує процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що призводять до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Це також контур управління зі зворотним зв'язком, де вирішуються стратегічні і тактичні управлінські завдання та запускаються самоорганізаційні механізми управління розвитком бізнесу

Нині, сучасне підприємство доречно аналізувати як сукупність двох підсистем – керуючої (здійснює управлінський вплив на керовану підсистему – виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо) та керованої. Саме вплив керуючої системи на керовану являє собою основу управління розвитком підприємства. Отже, управління розвитком підприємства орієнтоване на рухання системи з одного стану в інший, з новими якісними, технічними, інноваційними характеристиками.

Розвиток підприємства відбувається в різних напрямках і охоплює різні сфери його діяльності. У науковій літературі виділяють різні види розвитку підприємства серед яких основними виділяють економічний, управлінський,

технологічний та соціальний. Кожен з цих видів має свої особливості, наслідки та результати, однак саме економічний розвиток є інтегративним. Це пов'язано з тим, що досягнення економічного ефекту є необхідною метою управління для будь-якого підприємства, а інші цілі (соціальні, технологічні тощо) обслуговують її. Тому, окрім комерційних цілей, підприємства мають комплексно координувати зміни в усіх сферах діяльності.

Нині не існує однозначної думки щодо поділу розвитку підприємства на види, проте рекомендовано звернути особливу увагу та проводити дослідження економічного розвитку підприємства за такими підвидами (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Напрями економічного розвитку підприємства

Підприємство є цільною одиницею тільки тоді, коли воно розглядається як система, сукупність різноманітних підсистем, що постійно взаємодіють між собою. Отже, доречним є дослідження підприємства, розглядаючи його з погляду системного підходу, сутність якого полягає в його залученні у трьох базових процесах (рис. 1.3).

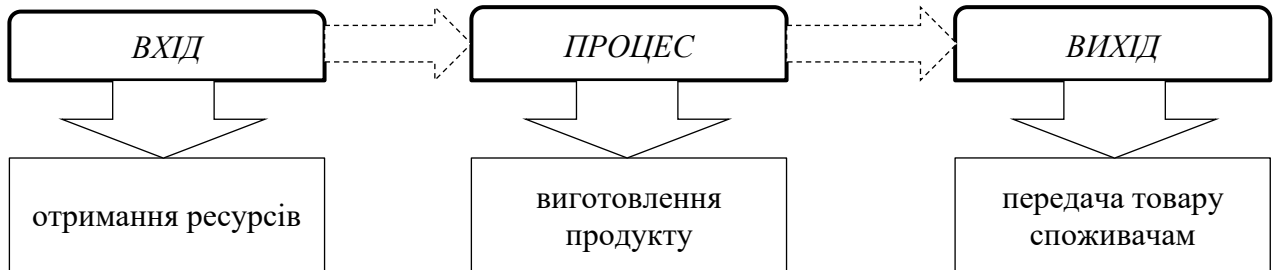


Рис. 1.3. Модель діяльності підприємства згідно із системним підходом [узагальнено на основі 14]

В основі процесу управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах [14]. Важливо при управлінні розвитком підприємства брати до уваги його потенціал (сукупність різного виду ресурсів), сформулювати модель розвитку та поетапно її скоординувати (рис. 1.4).

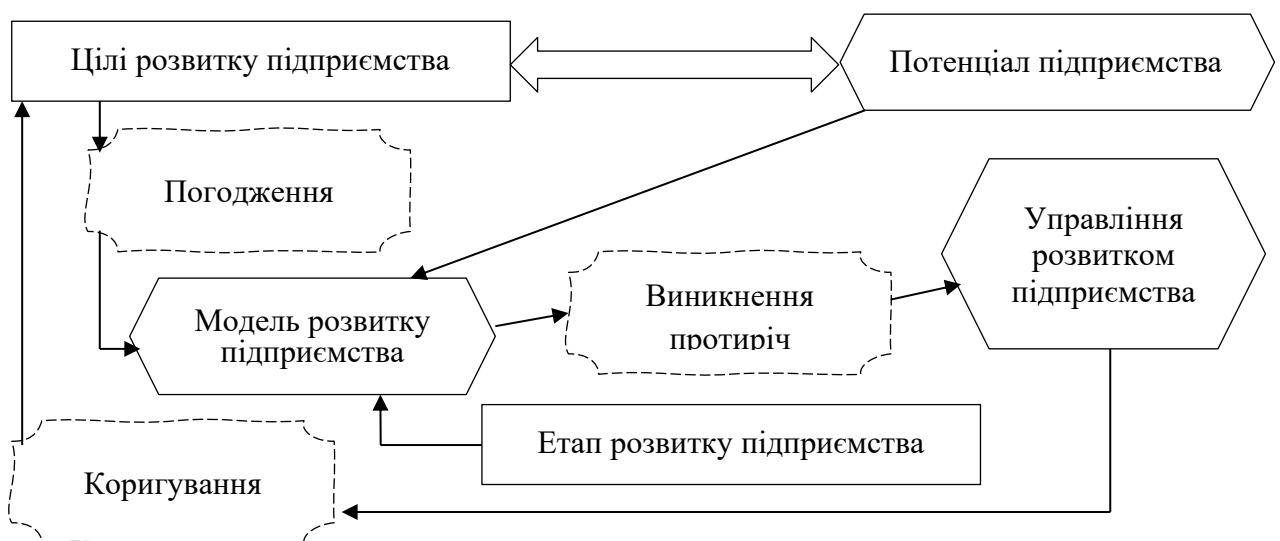


Рис. 1.4. Схема управління розвитком підприємства [узагальнено на основі 14]

Важливо мати здібності в управлінні ресурсами в процесі роботи підприємства, оскільки лише наявність потенціалу не є гарантією досягнення основної мети діяльності підприємства – отримання прибутку. Слід зазначити, що розвиток підприємства надає підприємству переваги над конкурентами шляхом появи чогось нового, що призводить до удосконалення його діяльності. Узгодження цілей та усунення протиріч є основними завданнями під час управління розвитком підприємства, а зростання, зміни та вдосконалення є необхідними умовами його розвитку. Варто відмітити, що удосконалення та розвиток не мають сенсу якщо відбуваються лише зміни, але в результаті не відбувається зростання, і навпаки – розвиток та вдосконалення не відбувається якщо економічне зростання відбулося без змін.

Також важливо брати до уваги, що процесу розвитку підприємства притаманні різноманітні ризикові ситуації, вони можуть бути очікувані та неочікувані. В такому випадку необхідно швидко реагувати на ситуацію та бути готовим до аналізу стану діяльності підприємства в цілому, та перегляді цілей зокрема.

Як вже зазначалося вище – невід’ємною складовою управління розвитку підприємства є його потенціал, а саме: фінансово-економічний, виробничо-технічний, організаційно-управлінський та кадровий потенціал підприємства. Окрім потенціалу важливим складником є стратегія, оскільки саме завдяки стратегії підприємство має можливість визначити етапність розвитку подій на підприємстві. Для визначення перспектив розвитку підприємства на основі реалізації потенціалу потрібно враховувати, що система управління розвитком підприємства має бути структурованою та поетапною (рис. 1.5).

Важливими факторами, які спонукають підприємства до змін та оновлення процесів є – поява нових технологій, високий рівень конкуренції та економічної глобалізації, котрі засновані на постійних впровадженнях інновацій в діяльність підприємства. Щодня підприємства стикаються з

новими проблемами, які становлять загрозу його ефективному функціонуванню та мобілізації капіталу.

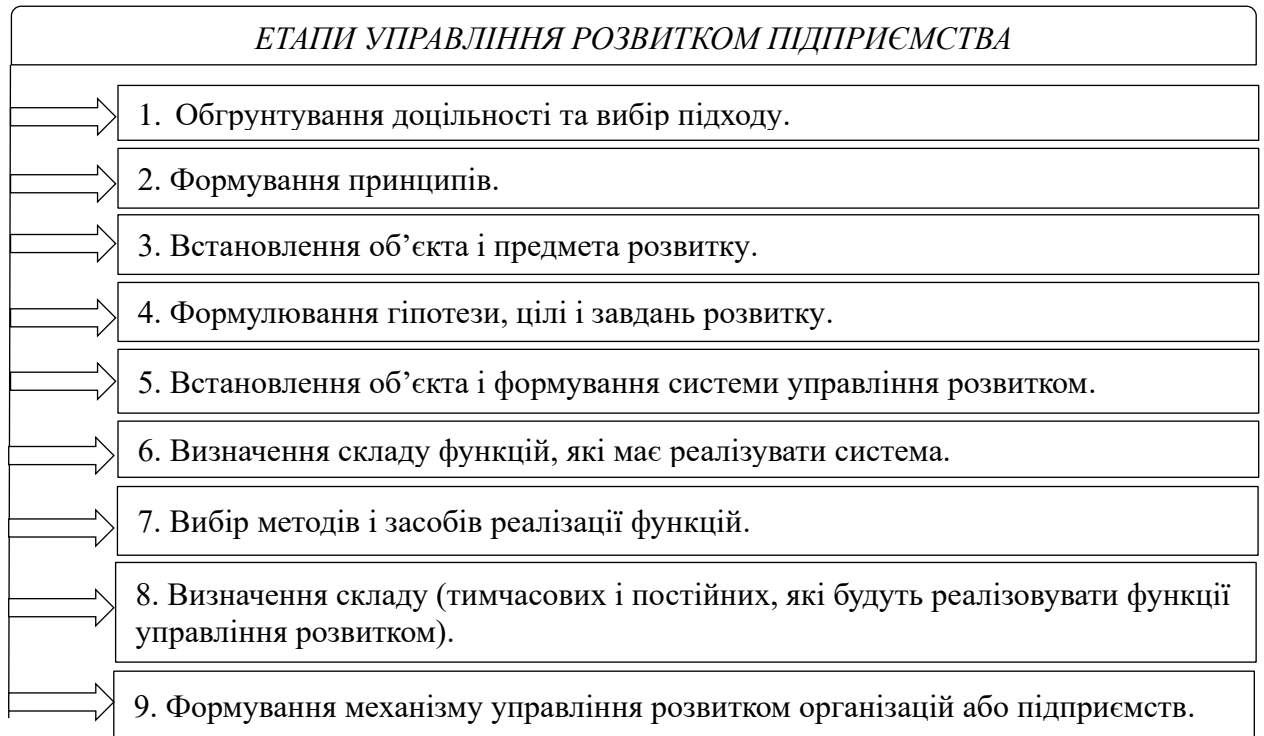


Рис. 1.5. Етапи управління розвитком підприємства [узагальнено на основі 14]

Одним з найважливіших напрямків аграрної політики компанії є підвищення якості менеджменту, що дозволить керівництву ефективно управляти як виробництвом, так і персоналом, а також більш ефективно використовувати як основні, так і фінансові ресурси. Це має включати комплекс заходів з навчання персоналу основним методам управління фінансами, виробництвом та маркетингом [25].

Проблемою в управлінні розвитком підприємств є велика кількість показників, які необхідно враховувати в процесі дослідження. Необхідно визначити, за якими показниками можна оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, та обрати найвпливовіші з них.

Нині не існує єдиного підходу до управління розвитком підприємства. Розглянемо основні елементи, що входять до складу механізму управління

розвитком підприємства (рис. 1.6).

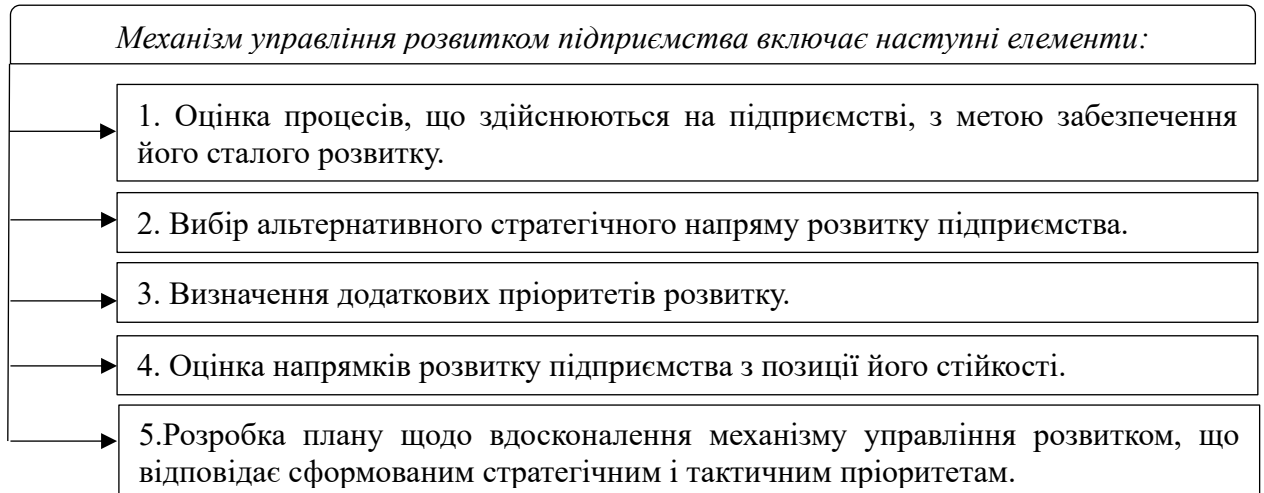


Рис. 1.6. Елементи механізму управління розвитком підприємства [узагальнено на основі 13; 29]

Серед методів управління розвитком підприємства виділяють: економічні методи, соціально-психологічні, інформаційні та організаційні.

Оскільки при управлінні розвитком підприємства важливу роль відіграє потенціал підприємства важливо виділити методи його оцінки які можна об'єднати у дві групи:

1) індивідуальні методи оцінки за кожним видом потенціалу:

- метод експертної оцінки;
- факторний аналіз;
- метод відхилень (різниць);
- метод рангів;
- метод бальних оцінок.

Розглянуті методи оцінки є досить простими і не вимагають застосування спеціального математичного апарату, однак вони не дають узагальненої характеристики потенціалу підприємства [19].

2) матричні (інтегральні) методи:

- метод таксономічного аналізу;
- метод радару;
- метод рейтингової оцінки;

- метод дендритів;
- метод куль;
- індексний метод.

Доречно при оцінці потенціалу підприємства використовувати показники наведені в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Показники оцінки потенціалу підприємства**

Назва	Показники
1. Техніко-технологічні ресурси:	Фондоозброєність; фондоємність; фондovіддача; коефіцієнти: зносу, придатності, оновлення, вибуття, приросту, рентабельності основних засобів;
2. Матеріальні ресурси:	матеріалоємність; матеріалovіддача; коефіцієнт питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції; коефіцієнт оборотності запасів.
3. Трудові ресурси	Продуктивність персоналу; коефіцієнт обороту по прийому/з вибуття; коефіцієнт використання трудових ресурсів; коефіцієнт плинності кадрів; абсентеїзму; рівень задоволення соціально-побутових потреб працівників; рівень умов праці.
4. Фінансові ресурси	Коефіцієнти оборотності: активів, оборотних активів, необоротних активів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, власного капіталу; коефіцієнт автономії; коефіцієнти ліквідності: швидкої, поточної, абсолютної.
5. Інформаційні ресурси	Коефіцієнти інформації: повноти, точності, суперечливості, своєчасності, надійності; коефіцієнт власного програмного забезпечення; власних технічних засобів.

Питання впровадження змін на практиці та забезпечення успішного розвитку підприємства є аспектом стратегічного управління. Саме в стратегії підприємства практичні результати, які визначають напрямок розвитку підприємства, реалізуються на практиці та деталізуються в тактичному плані у вигляді робочих інструкцій.

Слід відмітити, що за сучасних умов функціонування традиційні методи управління підприємством не у повній мірі відповідають потребам суспільства, тому необхідно концентрувати зусилля на розробці нових методів та інструментів управління. Сьогодні керівники аграрних підприємств повинні бути не лише обізнані з технологіями, технікою та

економікою виробництва, але й, перш за все, досконало володіти методами управління. Нині змінюються завдання, що стоять перед наукою управління, тому необхідно розробляти методи, техніку, структури і форми організації управління, які б максимально враховували особливості сучасного сільськогосподарського виробництва і систематично підвищували його ефективність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Земельні ресурси України є багатими та родючими, і вони виступають першоосновою та базисом сільськогосподарської діяльності, а також предметом і засобом праці та виробництва [7]. Родючі ґрунти, долини, річки та інші природні ресурси утворюють основу для сільськогосподарського виробництва і грають ключову роль у забезпеченні населення продуктами харчування як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Більшість жителів України живе в сільських районах, тому сільське господарство відіграє значну економічну, соціальну та культурну роль в країні. Оптимальне використання земельних ресурсів важливе для забезпечення стабільного розвитку країни і підвищення якості життя населення.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь товариства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Склад і структура земельних угідь товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Загальна земельна площа, га	20458	17285	19364	-1094	94,65
Всього сільськогосподарських угідь, га	15650	12472	15295	-355	97,73
із них: Рілля	8300	8138	9326	1026	112,36
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	37,22	59,84	68,57	31	184,24

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.1 можемо зробити висновок, що площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. і становить 15295 га. Площа ріллі зросла у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 1026 га та становить 9326 га. Навантаження ріллі на

одного середньооблікового працівника, у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросло на 31 га (8424 %) до 68,57 га, що пов'язано зі зростанням чисельності працівників та площі ріллі.

Трудові ресурси є одним з найважливіших активів будь-якого підприємства. Ефективне управління персоналом стає дедалі важливішим у сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах вимагають адаптивності й гнучкості від підприємств. Менеджери вищого рівня та власники підприємств усвідомлюють, що успіх їх бізнесу значною мірою залежить від якості та ефективності роботи персоналу. Інвестування в розвиток співробітників, створення сприятливої робочої атмосфери, підтримка їхнього професійного зростання та задоволення від роботи – це всі важливі аспекти для забезпечення високої ефективності підприємства. Успішні організації розуміють, що задоволені, мотивовані та кваліфіковані працівники стають ключовими конкурентними перевагами на ринку. Тому вони активно вдосконалюють стратегії управління персоналом, щоб забезпечити оптимальне використання цього важливого ресурсу [6].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу в товаристві (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності  
працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві  
товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	223	136	145	-78	65,02
у т. ч в рослинництві	192	136	145	-47	75,52
Тваринництві	31	-	-	x	x
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1465,03	3030,6	5515,5	4050,43	376,47

Аналізуючи одержані дані можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних років спостерігаємо зниження чисельності працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 78 осіб і становить 145 осіб. У 2023 р. помічаємо значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис. грн/особу (у 2,5 рази) показник якого становить 5515,5 тис. грн/особу. Це вказує на те що працівники стала виробляти значно більше продукції за той самий час.

Важливою умовою функціонування підприємства будь-якого виду діяльності та розміру є наявність основних засобів [18]. Вид діяльності підприємства визначає кількість основних засобів, а отже, їх вартість, рівень оновлення та ступінь зношеності. Основні засоби – це елементи праці, тобто засоби, які забезпечують матеріально-технічні умови для таких процесів, як зміна (створення) працівниками предметів своєї праці, торгівля, закупівля та виробництво.

Проведемо аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	50616,5	75946	112364	61747,50	221,99
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,28	0,35	0,42	0,13	147,13
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	3,23	6,09	7,35	4,11	227,14
Фондоозброєність праці, тис.грн./особу	226,98	558,43	774,92	547,94	341,41
Фондомісткість, грн	0,15	0,18	0,14	-0,01	90,69
Фондовіддача, грн	6,45	5,43	7,12	0,66	110,27

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зробити висновок, що товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. Зокрема помічаємо зростання досліджуваних показників у

2023 р. порівняно з 2021 р. практично про всіх досліджуваних категоріях: зростання показника наявності основних засобів на 61747,50 тис. грн; коефіцієнта придатності основних засобів на 0,13 %; фондозабезпеченості виробництва на 4,11 тис.грн/га; фондоозброєності праці на 547,94 тис.грн./особу, тобто в 2,5 рази.

Управління оборотними активами має важливе значення, оскільки воно впливає на фінансову міцність та результативність підприємства. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, де ефективне забезпечення ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності та платоспроможності стає стратегічно важливим [1].

Проведем аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	499672	593890	852528,5	352856,50	170,62
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,87	11,73	7,59	-2,28	76,86
Коефіцієнт оборотності	0,65	0,69	0,94	0,28	143,47
Матеріаловіддача, грн	3,22	4,27	5,77	2,54	178,88
Матеріаломісткість, грн	0,31	0,23	0,17	-0,14	55,90

Дослідивши показники ефективності використання оборотного капіталу помічаємо їх високий рівень забезпеченості. Зріс показник середньорічної вартості оборотного капіталу на 352856,50 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2021 р., 70,62 %. Також зріс коефіцієнт оборотності у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 0,28, та становить 0,94 у 2023 р. Знизилася значення показника забезпеченості основного капіталу оборотним на 2,28 та у 2023 р. становить 7,59, протягом трьох досліджуваних років це найнижче значення показника.

В умовах ринкової економіки ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства визначається правильним управлінням поверненням інвестованих коштів, маркетинговими стратегіями та ефективними методами продажу товарів і послуг. Основні завдання підприємства полягають у прогнозуванні попиту, вивченні ринку, здійсненні рекламних заходів, оптимізації господарської діяльності та наданні інших послуг. Керівництво повинно бути здатним знаходити перспективні ринкові можливості, регулювати асортимент продукції та шукати нові ринки збуту [12]. Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	326701	412168	799741	473040	244,79
Чистий прибуток, тис. грн	100597	131208	340571	239974	338,55
Коефіцієнт автономії	0,88	0,89	0,98	0,10	111,26
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,16	8,15	39,02	31,86	544,90
Рівень рентабельності, %	60,71	72,34	85,60	x	x
Норма прибутку, %	15,01	18,76	26,82	x	x

Проаналізувавши одержані дані варто зазначити, що товариство веде свою діяльність ефективно. Спостерігаємо зростання значень всіх досліджуваних показників: виручки від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. в 1,5 раз; коефіцієнта автономії на 0,10, який у 2023 р. становить 0,98, отже, товариство використовує практично весь свій потенціал. Позитивним є зростання рівня рентабельності в динаміці протягом досліджуваних трьох років, що вказує на зростання прибутку над витратами.

Досліджуване товариство розташоване в Кременчуцькому районі та веде свою діяльність ефективно, на що вказують розраховані показники. Надалі доцільно провести аналіз ефективності системи управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

## **2.2. Аналіз системи управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання**

Процес управління розвитком підприємства є ключовим для досягнення успіху в діяльності. Це систематичний підхід, спрямований на досягнення певних цілей шляхом ціленаправлених змін у всіх сферах діяльності підприємства. Розвиток підприємства включає в себе різноманітні процеси, такі як модернізація основної діяльності, покращення продуктів або послуг, розширення ринків збуту, впровадження новітніх технологій та інновацій. Однією з ключових ознак розвитку є постійна націленість на досягнення позитивних результатів у діяльності підприємства [11].

Ефективне управління розвитком підприємства передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегій розвитку, визначення пріоритетів і використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у ринкових умовах та забезпечувати їхню конкурентоспроможність у майбутньому.

Важливим етапом комплексного дослідження управління розвитком є аналіз ефективності використання ресурсів підприємства. Матеріальні ресурси відіграють надзвичайно важливу роль у виробничому процесі підприємства. Вони є однією з ключових складових виробничих ресурсів і використовуються для створення суспільного продукту або надання послуг.

Матеріальні ресурси можуть включати в себе різноманітні матеріали, сировину, компоненти, запаси, обладнання, машини та інше обладнання, необхідне для виробництва продукції або надання послуг. Вони перебувають у вигляді матеріальних запасів на підприємстві та використовуються у процесі виробництва [20]. Ефективне управління матеріальними ресурсами включає в себе планування, закупівлю, зберігання, використання та контроль за їхнім використанням. Це допомагає забезпечити необхідну наявність матеріалів у відповідний момент часу, оптимізувати витрати та мінімізувати втрати виробництва через недостачу матеріалів або їхню неправильну утилізацію.

Проведемо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів  
товариства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Фондоозброєність, тис.грн	226,98	558,43	774,92	547,94	341,41
Фондоємність	0,15	0,18	0,14	-0,01	90,69
Фондовіддача	2,75	5,43	7,12	4,37	258,86
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,10	0,12	0,12	0,01	114,58
Коефіцієнт зносу	0,72	0,65	0,58	-0,13	81,45
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,28	0,35	0,42	0,13	147,13
Коефіцієнт оновлення	0,15	0,76	0,65	0,50	444,69
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,99	1,73	3,03	1,04	152,51
Матеріаломісткість, грн	0,31	0,23	0,17	-0,14	55,90
Матеріаловіддача, грн	3,22	4,27	5,77	2,54	178,88

Аналізуючи одержані дані табл. 2.6, помічаємо нестабільну динаміку використання матеріальних ресурсів. Зріс показник фондоозброєності у 2023 р. порівняно з 2021 р. у 2,5 рази. Фондоємність показує, яка сума основних засобів припадає на кожну гривню готової продукції. У товаристві даний показник залишається практично на одному рівні. Маємо високі показники коефіцієнта зносу, понад 0,58, що вказує на передкризовий рівень зносу, тобто товариству необхідно терміново оновлювати своє матеріально-технічне забезпечення. Протягом досліджуваних років коефіцієнт зносу частково знижується і відповідно зростає показник придатності, що вказує на працю керівництва в напрямку оновлення матеріально-технічного забезпечення.

Позитивне значення має показник оновлення основних засобів, який у 2023 році, порівняно з 2021 р. має зростання та становить 0,65. В цілому, протягом 2021 р. товариство мало коштів виділяло на оновлення основних засобів і тільки починаючи з 2022 р. ситуація почала змінюватися на краще.

Фінансові ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні нормального фінансування підприємницьких структур незалежно від їх форми власності та організаційно-правової форми. Вони включають в себе грошові кошти, кредити, інвестиції, прибуток, а також інші фінансові інструменти, які можуть бути використані для забезпечення фінансових потреб підприємства. Фінанси використовуються для здійснення різноманітних фінансових операцій, таких як закупівля обладнання, розширення виробництва, реалізація інновацій, реклама та маркетинг, виплата зарплати та податків, а також для забезпечення подальшого розвитку підприємства [Помилка! Джерело посилання не знайдено].

Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає ретельне планування, контроль та оптимізацію їх використання з метою забезпечення стійкості та успішності фінансово-господарської діяльності товариства, а також для забезпечення його подальшого розвитку. Проведемо оцінку ефективності використання фінансових ресурсів товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання фінансових ресурсів  
товариства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Коефіцієнт оборотності активів	0,59	0,60	0,81	0,23	138,46
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,65	0,69	0,94	0,28	143,47
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,97	4,55	6,07	1,09	121,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,96	0,97	1,46	0,50	151,76
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	26,35	19,27	41,01	14,66	155,66
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,66	0,67	0,83	0,17	126,35
Коефіцієнт автономії	0,88	0,89	0,98	0,10	111,27
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,13	0,11	0,01	-0,12	4,38
Коефіцієнт співвідношення позичкового і власного капіталу	0,14	0,12	0,02	-0,12	16,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,92	5,84	27,70	22,78	562,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,00	2,64	2,58	4486,90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,93	5,57	37,9	32,96	768,82

Проаналізувавши дані табл. 2.7, можемо зробити висновок, що показники ліквідності мають непогані результати, оскільки спостерігаємо їх зростання протягом 2022-2023 рр. Значно зріс коефіцієнт швидкої ліквідності який у 2023 р. становить 37,9, що на 32,9 більше порівняно з 2021 р, тобто зростання відбулося у 6,7 раз. Значення коефіцієнта автономії станом на 2023 р. становить 0,98, тобто товариство фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів. Загалом спостерігаємо зростання практично по всіх досліджуваних показниках, знижуються лише показники поточних зобов'язань, що вказує на те що протягом останніх років товариство веде свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Також зросли значення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Загалом спостерігаємо перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, отже в товаристві використовують кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів.

Одним з найважливіших елементів, що входить до складу потенціалу підприємства є трудові ресурси. Трудові ресурси – це людський капітал, який включає в себе знання, навички, досвід та потенціал працівників підприємства. Вони є важливим фактором виробництва і забезпечують баланс виробничої системи підприємства, зокрема в підрозділах, що здійснюють безпосередньо виробничу діяльність [3].

Ефективне управління трудовими ресурсами включає в себе планування кадрових потреб, набір та відбір кваліфікованих працівників, їхню підготовку та розвиток, мотивацію та стимулювання праці, а також створення сприятливого організаційного клімату для розвитку потенціалу кожного працівника. Забезпечення гармонійних взаємовідносин між трудовими ресурсами та іншими складовими виробничої системи підприємства є ключовим для досягнення успіху та подальшого розвитку підприємства.

Проведемо аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів товариства (табл. 2.8)

**Показники ефективності використання трудових ресурсів  
товариства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис.грн	1465,03	3030,6	5880,4	4415,42	401,39
Коефіцієнт обороту по прийому	0,23	0,01	0,13	-0,10	54,66
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,27	0,21	0,06	-0,21	20,51
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,97	0,99	0,01	101,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,27	0,21	0,06	-0,21	20,51

Провівши розрахунок показників ефективності використання трудових ресурсів, помічаємо зниження досліджуваних коефіцієнтів. Значно зросла продуктивність персоналу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 4415,42 тис. грн (3 рази) і становить 5880,4 тис. грн. Коефіцієнт використання трудових ресурсів в дослідженому товаристві знаходиться на рівні 0,97-0,99. Аналізуючи коефіцієнти обороту з прийому та вибуття спостерігаємо їх зниження. Також варто зазначити, що коефіцієнт обороту по прийому має вище значення ніж коефіцієнт обороту з вибуття, отже, протягом 2023 р. на товаристві було прийнято більше працівників, ніж звільнено.

Одним із найважливіших показників прибуткової діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони дозволяють зрозуміти, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Прибуток, як абсолютний показник, може бути важко порівняти в різних контекстах і періодах. Однак, шляхом порівняння з різними базами, такими як обсяги продажів, активи, витрати або власний капітал, можна отримати показники рентабельності, які дають більш об'єктивне уявлення про фінансову ефективність підприємства. Наприклад, рентабельність продажу (чиста або валова) вказує на ефективність використання обсягів продажів для здобуття прибутку. Рентабельність активів або власного

капіталу показує, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку у порівнянні з їхньою вартістю [16].

Підтримка необхідного рівня рентабельності є важливим аспектом нормального функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, оскільки це свідчить про його конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Тому важливо регулярно аналізувати та контролювати рівень рентабельності для забезпечення успішної діяльності підприємства.

Розглянемо динаміку рентабельності діяльності товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка рентабельності діяльності товариства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
<i>Ресурсні показники рентабельності</i>					
Рентабельність підприємства	28,47	33,71	39,36	10,89	138,26
Рентабельність власного капіталу	20,29	21,48	35,46	15,17	174,75
Рентабельність залученого капіталу	144,19	180,05	1558,9	1414,78	1081,22
Рентабельність робочого капіталу	23,40	25,18	41,00	17,60	175,21
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	17,79	19,16	34,59	16,80	194,44
Рентабельність оборотних активів	20,13	22,09	39,95	19,82	198,43
Рентабельність необоротних активів	153,19	145,00	258,45	105,27	168,72
<i>Витратні показники рентабельності</i>					
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	197,17	227,26	201,02	3,85	101,95
Рентабельність операційної діяльності	44,86	54,84	74,07	29,21	165,12
Рентабельність звичайної діяльності	42,31	46,02	69,51	27,21	164,30
<i>Доходні показники рентабельності</i>					
Рентабельність реалізації (продаж)	30,79	31,83	42,59	11,79	138,30
Валова рентабельність основної діяльності	97,17	127,26	101,02	3,85	103,96

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.9, можемо зробити висновок, що всі розраховані показники рентабельності діяльності мають позитивне значення та зростають в динаміці протягом досліджуваних років, тобто товариство

веде свою діяльність ефективно. Найбільше зріс показник рентабельності залученого капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 1414,78 що свідчить про зростання величини прибутку на кожну гривню залученого капіталу. Зріс показник рентабельності власного капіталу на 15,17 %, що вказує на покращення ефективності використання власного капіталу.

Отже, розвиток товариства головним чином пов'язаний з ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства, він здійснюється за допомогою певних способів, застосування яких в управлінні розвитком забезпечує його керованість та цілеспрямованість. Це означає оптимальне використання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Керованість та цілеспрямованість управління розвитком підприємства забезпечуються встановленням чітких стратегічних цілей і завдань, розробкою планів дій, моніторингом та оцінкою результатів, а також виробленням корекційних заходів для досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, стрімко розвиватися та зберігати конкурентну перевагу в своїй галузі. Проведений аналіз показав, що досліджуване товариство потребує заходів щодо покращення управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розвиток підприємства – це постійний процес, який потребує систематичного вдосконалення, тому підприємство, яке постійно розвивається, може бути більш конкурентоспроможним та адаптованим до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Реалізація програми розвитку дозволяє планувати та систематично впроваджувати нові ідеї, технології та підходи, що сприяють покращенню якості продукції або послуг, ефективності виробничих процесів а також розширенню ринків збуту. Запровадження нових можливостей та властивостей дозволяє підприємству відповідати на змінні потреби споживачів та вимоги ринку, що є ключовим для успіху в сучасному бізнесі.

Постійне зміцнення позиціонування підприємства допомагає зберегти та збільшити його частку на ринку, залучати нових клієнтів та партнерів, а також забезпечує стабільність у конкурентному середовищі. Урахування потреб та вимог споживачів, постійне вдосконалення продукції та послуг, а також активна участь у нових напрямках розвитку дозволяють підприємству зберігати свою актуальність та вплив на ринку.

Управління розвитком підприємства включає в себе застосування різноманітних методів та стратегій для досягнення поставлених цілей. Ці методи та стратегії охоплюють такі аспекти, як стратегічне планування, інновації та впровадження нових технологій, розвиток кадрового потенціалу, контроль якості, розробка та введення на ринок нових продуктів, оптимізація виробничих процесів та інші.

Для досліджуваного товариства ми пропонуємо програму розвитку підприємства яка складається з чотирьох основних блоків (рис. 3.1) які можуть працювати взаємодоповнюючи один одного та спрямовуючи зусилля на досягнення стратегічних цілей та підвищення його конкурентоспроможності.

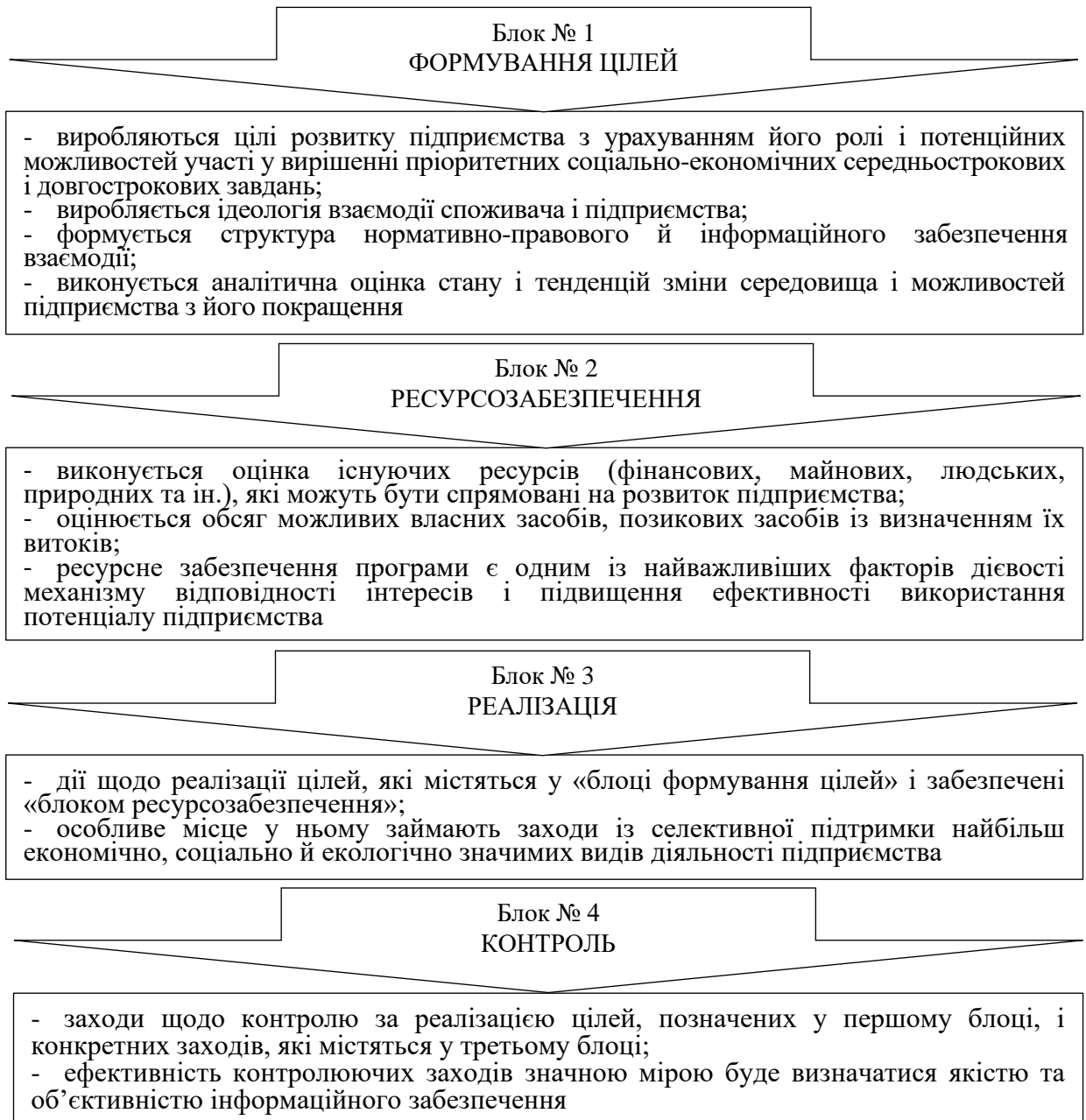


Рис. 3.1. Програма розвитку підприємства [узагальнено на основі 13]

Розглянувши чотири блоки програми розвитку підприємства та їх характеристику (рис. 3.1) вважаємо доречно їх поетапно впровадити в процес формування стратегії розвитку підприємства та відобразити все схематично на рис. 3.2. Формування стратегії розвитку підприємства – це складний та важливий процес, який вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення чітких цілей та обрання оптимальних шляхів досягнення цих цілей.

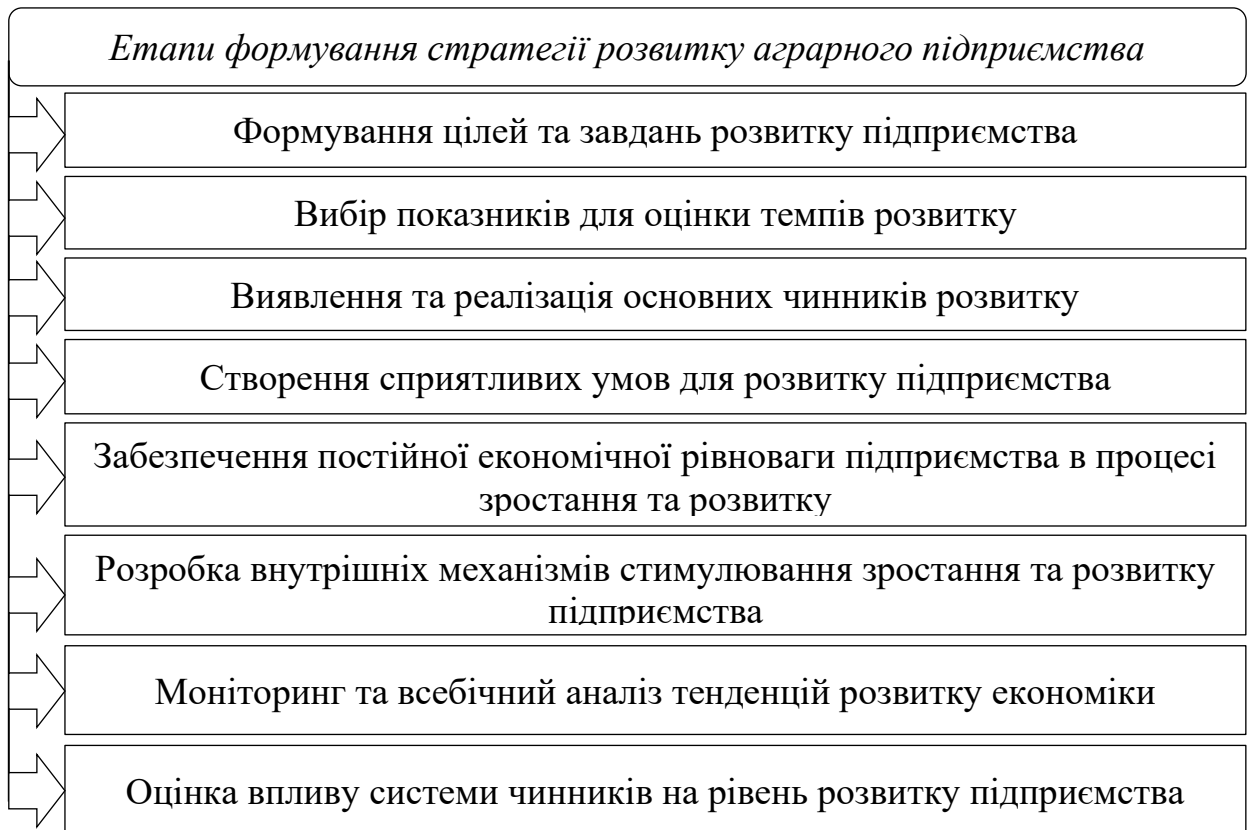


Рис. 3.2. Етапи формування стратегії розвитку аграрного підприємства

Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства є важливим етапом у забезпеченні його успішного функціонування на довгострокову перспективу. Головні етапи та способи впровадження стратегії допомагають створити системний підхід до управління, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства та допомагає вирішувати широкий спектр завдань: економічні, фінансові, технічні, технологічні, людські, соціальні та екологічні фактори. Вона створює фундамент для стійкого розвитку підприємства та дозволяє йому ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Нині, в умовах військового стану спостерігається значне посилення конкуренції, що спонукає підприємства до безперервного процесу удосконалення управління розвитком підприємства в сучасних умовах, до зростання ефективності діяльності, тобто необхідні методи постійного, безперервного вдосконалення управління підприємством.

Розглянемо основні напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства (рис. 2.3).

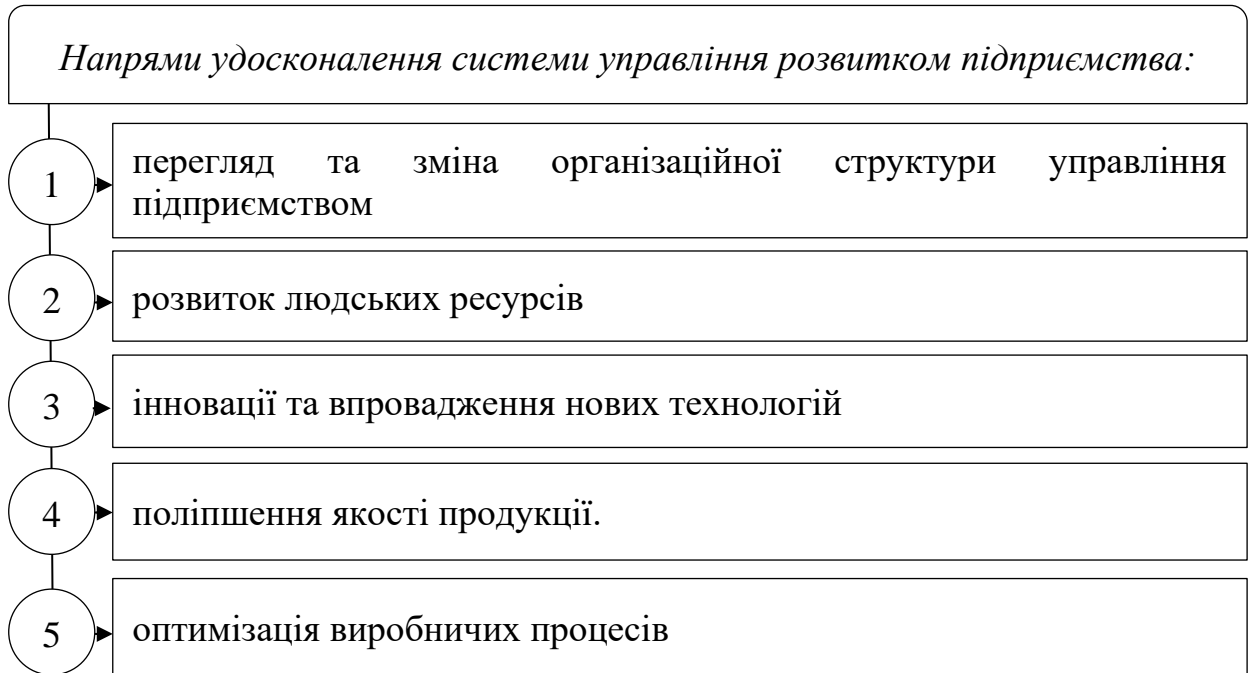


Рис. 3.3. Напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства

Розглянемо більш детально кожен напрям удосконалення системи управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання.

Важливе значення для гармонійного функціонування підприємства відіграє правильно розроблена оптимальна організаційна структура управління. Вона визначає, як різні підрозділи та посадові особи взаємодіють між собою, як розподіляються влада, відповідальність та обов'язки. Правильно розроблена організаційна структура допомагає підприємству:

- ефективніше виконувати завдання – чітко визначені ролі та функції сприяють збільшенню продуктивності та швидкості прийняття рішень;
- уникнути дублювання робіт – коректно побудована структура дозволяє уникнути збільшення витрат часу та ресурсів на дублювання функцій і завдань;
- легше адаптуватися до змін – гнучка організаційна структура

дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

- підвищити ефективність управління ресурсами – зменшення бюрократії та оптимізація процесів управління ресурсами;

- забезпечити сприятливе середовище для інновацій та творчості – організаційна структура може сприяти створенню умов для інновацій та розвитку нових ідей;

- підвищити мотивацію персоналу – чітко визначені ролі та відповідальність допомагають збільшити мотивацію персоналу та покращити комунікацію всередині підприємства.

Стабільна організаційна структура є основою для успішного функціонування підприємства, забезпечуючи його стійкість та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Задля удосконалення організаційної структури підприємства необхідно встановити оптимальну чисельність управлінського та виробничого персоналу й розписати детально обов'язки які має виконувати управлінський персонал. Розглянемо удосконалену організаційну структуру досліджуваного товариства (додаток А).

В удосконаленій організаційній структурі детально розписані обов'язки управлінського персоналу: головний агроном відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного виробництва сільськогосподарської продукції та досягненні поставлених виробничих цілей підприємства; фахівець з ефективності збутової та переробної діяльності на підприємстві відповідає за оптимізацію процесів збуту продукції або послуг, а також за підвищення ефективності виробничих процесів; управлінням фінансами на підприємстві зазвичай займається відділ фінансів або фінансовий відділ, управлінням фінансами належить ключова роль у забезпеченні фінансової стійкості та успішності підприємства через раціональне використання фінансових ресурсів та управління фінансовими ризиками; управлінням кадрами належить ключова роль у забезпеченні ефективного функціонування

підприємства через відбір, розвиток та збереження кваліфікованого персоналу; фахівець з управління витратами на підприємстві відповідає за контроль і оптимізацію різноманітних витрат, що включають у себе витрати на сировину, матеріали, працю, енергію, транспорт, а також інші операційні витрати.

Працівники – один із основних ресурсів підприємства, який має значний вплив на розвиток підприємства, тому у системі формування цілей розвитку соціальні цілі та пріоритети повинні бути першочерговими [17]. Підприємства можуть відігравати важливу роль у покращенні соціального середовища шляхом забезпечення гідних умов праці, розвитку соціальних програм для працівників, підтримки освіти та культури в місцях їхнього розташування та іншими заходами, спрямованими на поліпшення якості життя працівників та їхніх сімей. Такий підхід сприяє створенню стабільного соціального середовища, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності працівників, а також загальному успіху підприємства.

Соціальний розвиток підприємства має включати в себе не лише забезпечення матеріальних потреб працівників, але й створення умов для їхнього загального саморозвитку та самореалізації. Для цього товариству рекомендується реалізувати різноманітні обов'язкові та добровільні соціальні програми, спрямовані як на індивідуальні потреби окремого працівника, так і на соціальну згуртованість та підвищення соціального статусу колективу.

Ми рекомендуємо товариству для покращення соціального розвитку впровадити обов'язкові та добровільні соціальні програми (рис. 3.4).

Соціальний розвиток підприємства має важливе значення для створення комфортного та стимулюючого середовища для працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої мотивації, продуктивності та задоволеності роботою.



Рис. 3.4. Обов'язкові та добровільні соціальні програми

Одним із важливих напрямів забезпечення соціального розвитку підприємства є впровадження концепції «соціальної згуртованості колективу» [17]. Вона передбачає створення таких умов на підприємстві, які сприяють формуванню єдності, співпраці та взаємопідтримки серед працівників. Основними принципами концепції «соціальної згуртованості колективу» є:

- рівність та справедливість – забезпечення рівних прав та можливостей для всіх працівників, незалежно від їхньої посади, статусу чи рівня кваліфікації;
- взаємоповага та взаєморозуміння – створення атмосфери взаємного поваги, довіри та розуміння всередині колективу;
- сприяння розвитку кожної особистості – підтримка розвитку професійних та особистісних якостей кожного працівника, стимулювання

самореалізації та самовдосконалення;

- корпоративна громадська відповідальність – активна участь підприємства у соціальних проектах та ініціативах, спрямованих на благо суспільства;

- комунікація та відкритість – створення відкритої комунікаційної атмосфери, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки та ідеї.

Забезпечення соціальної згуртованості колективу на підприємстві сприяє покращенню ефективності роботи, зниженню конфліктів та створенню позитивної організаційної культури. Колектив, який відчуває підтримку та взаємне розуміння, здатний досягати великих успіхів, вирішувати складні завдання та працювати на розвиток підприємства.

Отже, впровадження різноманітних шляхів вдосконалення, таких як соціальні програми, забезпечення розвитку персоналу та підтримка соціальної згуртованості, удосконалення організаційної структури управління дійсно доповнюють один одного і створюють комплексний підхід до розвитку підприємства. При цьому важливо враховувати, що управління розвитком підприємства має бути постійним та безперервним процесом. Оперативні та своєчасні рішення дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та успіху.

Програма розвитку підприємства має включати стратегічні та оперативні заходи, спрямовані на покращення всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи ефективність виробництва, управління персоналом, соціальну відповідальність та розвиток бізнес-процесів. Важливо також пам'ятати про постійний моніторинг та оцінку результатів програми розвитку, а також готовність до коригування стратегій у відповідності з новими умовами та викликами. Тільки такий підхід дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та успішним у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання дозволяє зробити наступні висновки:

1. Площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. і становить 15295 га. Площа ріллі зросла у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 1026 га та становить 9326 га.

2. Протягом досліджуваних років спостерігаємо зниження чисельності працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 78 осіб і становить 145 осіб. У 2023 р. помічаємо значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис.грн/особу (у 2,5 рази) показник якого становить 5515,5 тис.грн/особу. Це вказує на те що працівники стала виробляти значно більше продукції за той самий час.

3. Товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. Зокрема помічаємо зростання досліджуваних показників у 2023 р. порівняно з 2021 р. практично про всіх досліджуваних категоріях

4. Зріс показник середньорічної вартості оборотного капіталу на 352856,50 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2021 р., 70,62 %.Також зріс коефіцієнт оборотності у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 0,28, та становить 0,94 у 2023 р.

5. Маємо високі показники коефіцієнта зносу, понад 0,58, що вказує на передкризовий рівень зносу, тобто товариству необхідно терміново оновлювати своє матеріально-технічне забезпечення. Значення коефіцієнта автономії станом на 2023 р. становить 0,98, тобто товариство фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів.

6. Всі розраховані показники рентабельності діяльності мають позитивне значення та зростають в динаміці протягом досліджуваних років, тобто товариство веде свою діяльність ефективно. Найбільше зріс показник рентабельності залученого капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 1414,78

що свідчить про зростання величини прибутку на кожен гривню залученого капіталу. Зріс показник рентабельності власного капіталу на 15,17 %, що вказує на покращення ефективності використання власного капіталу.

Проведений аналіз управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Запропоновано програму розвитку товариства яка складається з чотирьох основних блоків: формування цілей, ресурсозабезпечення, реалізація та контроль які можуть працювати взаємодоповнюючи один одного та спрямовуючи зусилля на досягнення стратегічних цілей та підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновані блоки програми розвитку товариства поетапно впровадили в процес формування стратегії розвитку підприємства.

2. Удосконалено організаційну структуру підприємства в якій встановлено оптимальну чисельність управлінського та виробничого персоналу й розписано детально обов'язки які має виконувати управлінський персонал. В удосконаленій організаційній структурі детально розписані обов'язки управлінського персоналу: головний агроном відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного виробництва сільськогосподарської продукції та досягненні поставлених виробничих цілей підприємства; фахівець з ефективності збутової та переробної діяльності на підприємстві відповідає за оптимізацію процесів збуту продукції або послуг, а також за підвищення ефективності виробничих процесів; управлінням фінансами на підприємстві зазвичай займається відділ фінансів або фінансовий відділ, управлінням фінансами належить ключова роль у забезпеченні фінансової стійкості та успішності підприємства через раціональне використання фінансових ресурсів та управління фінансовими ризиками; управлінням кадрами належить ключова роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства через відбір, розвиток та збереження кваліфікованого персоналу; фахівець з управління витратами на підприємстві відповідає за

контроль і оптимізацію різноманітних витрат, що включають у себе витрати на сировину, матеріали, працю, енергію, транспорт, а також інші операційні витрати.

3. Запропоновано товариству для покращення соціального розвитку працівників впровадити обов'язкові та добровільні соціальні програми серед яких: матеріальна та нематеріальна винагорода; виплата грошової допомоги; надання негрошових соціальних послуг; створення умов для відпочинку та культурного розвитку; заходи для формування соціальної згуртованості.

4. Рекомендовано впровадження концепції «соціальної згуртованості колективу» основними принципами якої є: рівність та справедливість; взаємоповага та взаєморозуміння; сприяння розвитку кожної особистості; корпоративна громадська відповідальність; комунікація та відкритість. Забезпечення соціальної згуртованості колективу на підприємстві сприяє покращенню ефективності роботи, зниженню конфліктів та створенню позитивної організаційної культури. Колектив, який відчуває підтримку та взаємне розуміння, здатний досягати великих успіхів, вирішувати складні завдання та працювати на розвиток підприємства.