

**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  
20 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Ярченко Денис Валерійович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Олена ОБЧАРУК

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	27
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У зв'язку з умовами соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні та невизначеністю стратегій розвитку аграрних підприємств необхідно закріпити методологічні положення, теоретичні засади, що спрямовані на їх подальше застосування для забезпечення ефективного розвитку, що й зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Аспекти теорій розвитку, розвитку економічних систем викликали інтерес у багатьох дослідників, зокрема: В. Андрійчук, А. Балабанець, В. Василенко, Н. Васюткіна, А. Капліна, О. Кононова, С. Оборська, С. Пакулін, Т. Ткаченко та інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Бакалаврське дослідження виконане 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» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямків управління розвитком аграрного підприємства, опрацювання заходів щодо удосконалення його діяльності у перспективі. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- оцінка теоретичних аспектів розвитку аграрного підприємства;
- дослідження підходів формування механізмів забезпечення розвитку суб'єкта господарювання;
- оцінка господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтування перспектив розвитку суб'єкта господарювання та механізмів його реалізації;
- пропозиція низки заходів щодо підвищення результативності діяльності на рівні окремого підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** є формування механізму управління розвитком підприємства за сучасних умов.

**Методи дослідження.** При вирішенні поставлених завдань дослідження на різних етапах роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження як графічний, так і абстрактно-логічний, монографічний, економіко-статистичний методи тощо.

**Інформаційною базою** є дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, законодавство України, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності окремого підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність й можуть бути використані аграрними господарюючими суб'єктами при управлінні їх розвитком за сучасних умов.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Значення ділової комунікації в управлінні сучасним підприємством», «Персонал як чинник стратегічного розвитку аграрного підприємства» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 6 таблиць, 3 рисунки та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У контексті позитивних моментів розвиток підприємства є головним завданням господарської діяльності менеджменту. Це пояснюється тим, що він є не лише визначальним фактором забезпечення економічної стабільності, а й фундаментальним фактором економічного зростання, реалізація основної мети господарської діяльності – отримання прибутку.

Теоретичні та організаційні питання управління розвитком підприємства протягом останніх років широко розглядаються вітчизняними та зарубіжними науковцями, а в опублікованих дослідженнях з цієї проблеми особлива увага приділяється змісту процесу управління, змісту дослідження, вибору підходів та інструментів реалізації серед основних елементів найбільш ефективного управління розвитком підприємства.

Різні питання, що забезпечують стійкий розвиток економічної системи, вивчаються в науковому співтоваристві у всьому світі. У випадку з Україною запровадження елементів концепції сталого розвитку є однаково актуальним з точки зору глобалізації та інтеграційних процесів. Важливою проблемою для суб'єкта підприємницької діяльності є розвиток, оскільки це є основною передумовою, яка забезпечує можливість виходу на новий ринок або збереження присутності на існуючому ринку.

Реалії української економіки визначають взаємодію суб'єкта господарювання із соціальним середовищем як пріоритетний фактор ефективного господарювання. В управлінні перевага віддається гуманістичному підходу, підвищується суспільно-корисна роль організацій, створюючи перспективи для розвитку окремих компаній, галузей і суспільства в цілому. Одночасно, розвиток національної економіки нині потребує зміни стереотипів управління та характеру господарювання. Перш за все, це стосується діяльності, що визначає розвиток підприємства.

Сучасний стан національної економіки характеризується кризовими наслідками внаслідок широкомасштабного вторгнення в Україну, постковідних умов, систематичним посиленням конкуренції, високим рівнем невизначеності та розширенням процесів глобалізації, а також кризовим станом майже всіх галузей національного господарства.

У науковій літературі існує досить широке та неоднозначне тлумачення поняття «розвиток». У додатку Б нами наведені основні визначення даної дефініції.

Незважаючи на великий обсяг та доступність інформації, міжнародні комунікації та активний розвиток інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи стає все більш складним через низку факторів, які можуть впливати на її поведінку, (наприклад, вплив фінансової кризи може призвести до банкрутства та погіршити загальну соціально-економічну ситуацію).

Причиною є тенденція світового розвитку, а найголовніше сьогодні – це поступова глобалізація та особливості економічного розвитку кожної країни. Прискорення технологічного розвитку, посилення ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними питаннями рівноваги та динамічного розвитку [31, с. 216].

Тому кожна компанія повинна адаптуватися до цих змін для вдосконалення виробничих програм, логістичної інфраструктури, комерції, політики збуту та встановлення відповідних стратегій на майбутнє.

Загалом категорія «розвиток» характеризується якісними змінами на підприємстві, зокрема науковці трактують поняття «розвиток» як процес переходу з одного якісного та кількісного стану в інший [16, с. 85].

Дослідник [32, с. 100] запропонував вивчити розвиток підприємства з урахуванням складових потенціалу підприємства, а саме багатства підприємства, виробництва, збуту, фінансового потенціалу тощо.

В. Андрійчук визначає категорію «корпоративний розвиток» як такий розвиток подій. Це передбачає незворотні свідомі та регулярні зміни в

економічній системі, порядок переходу від однієї країни до іншої, заснований на вдосконаленні технологій, технологій та організації праці, управлінські інновації тощо [1, с. 705].

Розглядаючи науковий підхід до трактування поняття «розвиток підприємства», багато вчених трактують його як унікальний процес змін у відкритих системах у просторі-часі, що характеризується постійними змінами в глобальних цілях. Формування нової децентралізованої структури (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функції» [6, с. 236].

Зокрема, науковці вважають, що розвиток підприємства – це не одноразовий перехід для досягнення «найкращого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який з часом не зупиняється. Це не завжди відбувається постійно, це часто динамічно, долаючи кризи різного масштабу» [5, с. 129].

Еволюція компанії може базуватися на різноманітних сценаріях, результатах, часових рамках, моделях тощо. Більше того, ми погоджуємось з думкою [17, с. 59] щодо точки зору сучасної наукової картини світу, еволюція системи характеризується двома рівнями еволюції: перший характеризується стабільністю, лінійністю, передбачуваністю, а другий характеризується нестабільністю та нелінійністю.

Іншими словами, особливостями розвитку підприємства в нинішній ситуації є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), імовірнісна, непередбачувана, конструктивна роль хаосу (безладу), випадковість нових появ [39, с. 30; 40, с. 372].

Для формування механізму розвитку підприємства методологічною та інформаційною базою є цілісний аналіз факторів. Механізм розвитку суб'єкта підприємницької діяльності дозволяє:

- отримати конкурентну перевагу. Цей механізм спрямований на якісні та кількісні цілі, реалізацію цільового підходу;
- налаштування механізмів, що забезпечують організаційний розвиток при появі нових проблем у господарській діяльності підприємства, проблем

суспільства і екологічних проблем, виявлення нових тенденцій; здатності уникати хаосу в процесі досягнення цілей розвитку.

Що стосується законів організації, то їх вперше сформулював О. Богданов. За його твердженнями, розвиток – це незворотна навмисна і природна зміна матерії та свідомості. Можливо, саме тому прийнято розрізняти дві форми розвитку: еволюційну та революційну.

Розглянемо теорію розвитку підприємств різних авторів. Так, за теорії спрямованого розвитку, розвиток підприємства розглядається як індивідуальний у залежності від його здатності щодо адаптації до змін. Підприємство переходить від одного стану до іншого, досягаючи стану рівноваги [37, с. 328].

У теорії циклічного розвитку підприємств розвиток підприємств є результатом циклічного розвитку світової та національної економік із спадом та падінням [7, с. 68].

Прихильники теорії життєвого циклу підприємства розглядають розвиток підприємства через конкретний життєвий цикл, що характеризується такими етапами, як народження, ріст, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати права розвитку». Якщо в майбутньому економічні ресурси будуть надмірно сконцентровані, розвиток припиниться, що призведе до дефіциту коштів у поточному періоді [19, с. 96].

У «оборотній» теорії розвитку компанії перебувають на межі занепаду, а перспективи розвитку невизначені.

Теорія «генерування ідей за відсутності нового бізнесу». Якщо менеджер не може реалізувати ідею розвитку, розвиток зупиниться [2, с. 23; 20, с. 152; 36, с. 120].

Тому українським підприємствам потрібно будувати систему управління підприємствами на основі сталого розвитку. Таке управління не тільки сприяє фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та ефективному функціонуванню ринку, а й дозволяє організації виробництва зменшити шкідливі викиди в атмосферу та покращити умови праці та

соціальний статус усього населення [12; 20, с. 149; 26, с. 115; 31, с. 201].

Соціально-економічний розвиток господарюючого суб'єкту залежить від економічного зростання, що викликає якісні зміни в економіці України, одночасно, сприяє її загальному розвитку та розвитку людського капіталу, корпоративної культури тощо.

Однак саме теорія сталого розвитку нещодавно визначила теорію розвитку в більшості країн. Концепція сталого економічного розвитку визнана світовим національним співтовариством домінуючою ідеологією людської цивілізації XXI століття, стратегічним напрямком матеріального, соціального та духовного прогресу суспільства [38, с. 31].

Щоб оцінити доцільність розвитку, слід також врахувати умови та фактори, що впливають. Зручність групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та соціальні обумовлюється принципами розвитку підприємства. Слід мати на увазі, що цими факторами можуть бути: зовнішні та внутрішні.

Обов'язковим є врахування загальної ситуації компанії та її можливості на момент впровадження механізму.

Україна визнала концепцію сталого розвитку пріоритетом та прийняла національну стратегію сталого розвитку, засновану на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою. Згідно з дослідженнями, «сталій розвиток – це розвиток, який відповідає поточним потребам, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [33; 36, с. 183].

Вперше питання сталого розвитку було представлено на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро в 1992 році. Представники 179 країн сформулювали програму економічного та соціального розвитку людства на наступне століття – «Порядок денний на XXI століття» [36, с. 67].

В основі цієї програми лежить концепція сталого розвитку, заснована на «модифікації біосфери та використанні людських, фінансових, живих та

неживих ресурсів для задоволення потреб людини та покращення якості життя» [18, с. 99].

На Всесвітньому саміті з питань сталого розвитку 2002 року в Йоганнесбурзі було прийнято «План впровадження рішень на високому рівні», що підтверджує конкретні дії та терміни реалізації [36, с. 208].

Таким чином, наша країна долучилася до світових зусиль щодо забезпечення сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого розвитку. Національний звіт «Цілі сталого розвитку: Україна» був розроблений та затверджений у вересні 2017 року. Документ визначає 86 цілей розвитку та 172 основні показники для досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням деталей національного розвитку.

Очевидно, що передумовою досягнення Цілей сталого розвитку є існування розвиненої національної інституційної структури управління сталим розвитком. Саме це дозволяє визначити національних уповноважених з цілей сталого розвитку, встановити статистичні спостереження в цій галузі та запровадити ефективну систему моніторингу та контролю, включаючи парламентський контроль за діяльністю уряду для досягнення сталого розвитку [22, с. 65; 24, с. 119; 33].

Звичайно, сучасні компанії – це динамічні та відкриті системи, і їх діяльність залежить від умов зовнішнього середовища, в якому вони працюють. В даний час зовнішнє середовище кожного бізнесу характеризується непередбачуваною швидкістю змін.

Місія кожного бізнесу, перш за все, підтримувати його в актуальному стані та вдосконалювати. Саме це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Для цього діяльність підприємства повинна бути спрямована на створення умов для постійного розвитку. Практика показує, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу підвищенню своєї конкурентоспроможності [7, с. 68].

Тому саме теорія сталого розвитку визначає теорію розвитку в більшості країн. Україна також визнала концепцію сталого розвитку пріоритетом та

прийняла національну стратегію сталого розвитку, засновану на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою.

Концепція сталого розвитку передбачає новий підхід до подолання проблем глобальної та національної систем, що вимагають значних змін у всіх сферах суспільного життя, особливо у розвитку та функціонуванні підприємств. Україна сформувала основу сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого розвитку [11, с. 130; 28, с. 57].

Залучення бізнесу до реалізації Порядку денного на 2030 рік необхідно як суспільству в цілому, так і самому бізнесу. Зрештою, ця співпраця матиме синергетичний ефект.

Однак слід зазначити одну з проблем з українськими підприємствами, які досягають Цілей Сталого Розвитку [33]: обмежений відкритий доступ до інформації про сталий розвиток та Цілі Сталого Розвитку. Вона в першу чергу фокусує бізнес на короткотермінових цілях і стримує ставлення до вирішення соціально важливих завдань, які можуть мати позитивний вплив у довгостроковій перспективі. Останнє в основному пов'язано з нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри та взаєморозуміння між бізнесом, владою та суспільством та партнерськими відносинами між ними.

На сучасному етапі визначено національні цілі сталого розвитку та національні показники для досягнення цілей сталого розвитку, більшість з яких можна кількісно визначити. Основа моніторингу закладена в цій галузі. Визначено місію приведення стратегій та планів соціально-економічного розвитку країни у відповідність до цілей сталого розвитку [36, с. 236].

Роль бізнесу є вирішальною для досягнення цілей сталого розвитку. Перш за все, компанії залучатимуть додаткове фінансування для створення інфраструктури (модернізація), що має важливе значення для більшості цілей сталого розвитку, та нових активів (модернізації), особливо тих, що безпечні з точки зору впливу на навколишнє середовище або дорогих технологій, що є важливими для досягнення певного ефекту в застосуванні [12; 19, с. 95; 31, с. 214].

Розвиток – це цілісна і багатовимірна концепція, і для її досягнення потрібні інтеграція, ідентифікація, координація та постійне вдосконалення цілей, стратегій та механізми функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Проведеним дослідженням доведено, що сировинний ухил структури виробництва, розрахований переважно на потреби експорту. При цьому, протягом останнього століття в багатьох країнах з ринковою економікою відбулося економічне зростання, а разом з ним покращився рівень життя населення. Економіка цих країн розвивалася нерівномірно, але економічний розвиток мав не хаотичний, а хвилеподібний характер. Підйоми неминуче чергувалися зі спадами, іноді серйозними економічними депресіями з високим рівнем безробіття. Тому об'єктивною необхідністю є подальше дослідження щодо розробки механізму управління розвитком сучасних підприємств України [22, с. 65].

Пріоритетною умовою й результативного використання інструментів й важелів управління розвитком є певний взаємозв'язок та взаємо доповнення, одночасне обґрунтоване застосування з переважанням тієї групи або виду інструменту, що матиме найбільшу вагомість для досягнення стратегічних цілей розвитку господарюючого суб'єкта відповідно до їх прийнятих до впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів.

У сучасному суспільстві, яке змінюється щодня, організаційний розвиток вважається не лише результатом еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль менеджерів. Управління розвитком стає все більш важливим у відносинах «функціональне управління – управління розвитком». У зв'язку з цим, необхідна трансформація системи управління, спрямована на підвищення ефективності діяльності та підтримання конкурентоспроможності та стабільності підприємств у цілому.

Позитивною рисою сучасного бізнесу є соціальна відповідальність. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності вже давно вивчається представниками українських підприємств. У сучасному контексті

соціальна відповідальність бізнесу є частиною корпоративної стратегії компанії [15, с. 68].

Тому варто відзначити характерну динаміку сучасного національного бізнесу, таку як прагнення покращити ситуацію в регіонах, в яких функціонує бізнес, включаючи контекст соціальної відповідальності та Цілі Сталого Розвитку. Більшість компаній є відкритими соціально-економічними системами, саме тому зовнішні та внутрішні фактори мають на них великий вплив.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Процес управління розвитком аграрного підприємства – це сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів на всі напрямки діяльності підприємства, спрямованих на підвищення рівня ефективності та якості його діяльності для досягнення поставлених цілей. Значним питанням розвитку підприємства є потреба у постійному вдосконаленні його системи управління.

Зрозуміло, що управління розвитком базується на оцінці поточного стану, розумінні вимог і можливих напрямів розвитку, постановці цілей і виборі інструментів для їх досягнення, а також паралельному контролю та координації самого процесу управління.

Разом з тим, сучасні умови вимагають від керівників, менеджерів аграрних підприємств пошуку або формування нового підходу до діагностики у системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення ефективних, результативних управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрного підприємства в контексті його розвитку й формування різнострокових перспектив.

Дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства, що розташоване у Полтавському районі.

Організаційна структура бізнесу перетворює існуючі структури в систему, показуючи порядок і форму взаємозв'язку елементів управління. При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати

управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток В).

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами, а тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Як елемент загального ресурсного потенціалу трудові ресурси взаємодіють з іншими видами.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Д.

Розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ( $K_c=0,298$ ), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й

молока.

Коли бізнесу потрібні ресурси, вони перетворюються на фактори виробництва. Активи – це сукупність конкретних факторів виробництва, якими володіє або контролює господарство. Активи можуть бути створені лише в результаті процесу інвестування та накопичення їх протягом певного періоду часу. Розрахуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ( $-0,794$ ).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити,

застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань. Оцінка забезпеченості досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення ( $> 1$ ).

Менеджерам важливо розрізнити ці два типи ресурсів у господарстві й розуміти їхні взаємозв'язки для створення вартості. Управління ресурсами має бути частиною можливостей вищого керівництва підприємства разом із розробкою відповідних стратегій розвитку.

## **2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства**

Сучасні умови українського аграрного бізнес-середовища вимагають вдосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Це значно зменшує непередбачуваність ринкових умов у неспокійному конкурентному ринковому середовищі та дозволяє покладатися на відповідні зміни, коли це необхідно. Розвиток аграрного підприємства – це не що інше, як правильний розподіл різноманітних ресурсів, насамперед грошових, за допомогою яких досягається вдосконалення не тільки діяльності суб'єкта господарювання, але й досліджуються його перспективи.

Діагностика діяльності підприємства – це процеси ідентифікації, аналізу й оцінювання стану агропідприємства і тенденцій його зміни за відповідними бізнес-індикаторами з метою розроблення рекомендацій усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування суб'єкту господарювання для забезпечення якісно нового рівня його розвитку та формування перспектив у сфері його управління.

Безумовно, господарюючі суб'єкти, які розробили систему управління

розвитком, мають вищі результати господарювання. До того ж, поточна діяльність сучасних аграрних підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей, а найвищим управлінським рівнем – є персонал, що має стратегічне мислення.

Виробництво та реалізація продукції впливає на фінансові результати підприємств. Крім того, продаж продукції – є основним джерелом доходу для досліджуваного підприємства. Щоб забезпечити розвиток господарюючого суб'єкту, необхідна систематична оптимізація технологічних процесів на базі нових технологій, якісного обладнання, реалізації можливостей, використання сильних сторін, нівелювання слабких тощо.

Застосуємо SWOT-аналіз, який ґрунтується на співставленні сильних й слабких сторін агроформування, а також його загроз і можливостей, що супроводжують функціонування господарства.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності аграрного підприємства в порядку зменшення їх важливості (додаток Е).

Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища (додаток Ж).

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для агропідприємства загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при

побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз аграрного господарства.

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті. Вгорі введенні сильні та слабкі сторони аграрного підприємства (додаток З).

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності аграрного підприємства, в першу чергу, є відсутність механізму імплементації чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби у практику господарювання, а також організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання споживачів, порушення технологій виробництва й високий ступінь зносу основних засобів (додаток И).

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарства можливим є зазначення наступних:

- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;
- нарощування обсягів виробництва та збуту продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- 1) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 2) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 3) недостатня захищеність виробників від зростаючої конкуренції іноземних виробників під впливом процесів глобалізації;

4) досить висока енергомiсткiсть виробництва при нестабiльностi цiн на основнi енергоносії на свiтовому й вiтчизняному ринках;

5) нестабiльна цiнова ситуацiя на ринку паливно-мастильних матерiалiв тощо.

Важливим завданням у дiяльностi аграрного пiдприємства є аналіз i прогнозування середовища та кон'юнктури ринкiв з метою формування конкурентних позицiй, синхронiзацiї власних управлiнських рiшень з об'єктивними змiнами зовнiшнього середовища.

Оскiльки розвиток аграрного пiдприємства розглядається за економiчною, соцiальною й екологiчною складовими, важелi управлiння, варто розглядати за кожною iз них.

Проаналiзувавши дiяльнiсть господарства, можна зробити висновок, що iснує достатня кiлькiсть iнструментiв, що дозволяють забезпечити розвиток господарства у довгостроковiй перспективi.

Аналіз системи управлiння розвитком аграрного пiдприємства дозволив зробити висновок, що дiяльнiсть на сучасному етапi здiйснюється у недостатньому обсязi.

У додатку К наведемо пiдсумкову оцiнку системи управлiння розвитком аграрного пiдприємства з точки зору досягнення цiлей у сферi фiнансово-економiчної дiяльностi, науково-технiчного розвитку тощо.

Отриманi результати дослiджень допоможуть сформулювати перелiк цiлей i завдань, видiлити ключовi напрями по встановленню розвитку, сформулювати його механiзм на перспективу тощо, що розглянуто нами у наступнiй частинi квалiфiкацiйної роботи.

Опрацювавши аналітичнi данi, показники дiяльностi, необхідно видiлити наступнi завдання для аграрного пiдприємства на перспективний перiод:

- оптимiзацiя частини виробничих процесiв, модернiзацiя застарiлого устаткування, удосконалення iснуючих технологiй, що застосовуються;
- активiзацiя питань менторства, тобто постiйного навчання й

удосконалення управлінських, виробничих, комерційних навичок, дослідження позитивного та негативного досвіду колег господарства;

- щорічне збільшення обсягів виробництва за рахунок зростання продуктивності праці;

- поширення клієнтоорієнтованості господарської діяльності тощо.

Таким чином, процес управління розвитком аграрного підприємства включає функцію управління, і кожен із цих напрямків включає різноманітні об'єкти, завдання та інструменти досягнення поставлених цілей господарства. Внаслідок процесу надзвичайних викликів зовнішнього середовища управління розвитком підприємства знаходиться під загрозою постійної мінливості ринкових умов господарювання, що, з іншого боку, призвело до того, що необхідне оперативне реагування суб'єктів господарювання на ринкові зміни, з іншого боку, наявність інструментів для забезпечення позиціонування.

За останні роки зміни у функціонуванні аграрного підприємства стали настільки суттєвими, що можна говорити про якісно новий етап розвитку. Тут на перший план виходить впровадження інноваційних інструментів менеджменту, які дають певні можливості для бажаних результатів, отримання прибутків тощо.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Розвиток агропродовольчих підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі може бути складним через низку факторів, особливо через обмежені ресурси, комунікаційні проблеми, невизначеність, посилене регулювання, проблеми безпеки та погіршення іміджу. Однак сільськогосподарські підприємства можуть подолати ці виклики, застосовуючи проактивні та адаптивні стратегії, які зосереджені на інноваціях, ефективній комунікації, партнерстві, дотриманні законодавства, моніторингу та зміцненні довіри між зацікавленими сторонами.

Ключем до успіху розвитку аграрних підприємств є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, одночасно забезпечуючи гнучкість адаптації до мінливих обставин. Агробізнес також повинен впроваджувати інновації, будувати міцні партнерства, відповідати нормативним вимогам, ефективно спілкуватися, а також контролювати та коригувати свої стратегії за потреби. Впроваджуючи ці стратегії, господарства можуть подолати виклики розробки стратегії, зменшити ризики, створити нові можливості та підвищити конкурентоспроможність.

Організаційний розвиток – це коли підприємства в агропродовольчому секторі реагують на зовнішні умови, встановлюючи та впроваджуючи нові цілі та завдання, що призводить до якісних змін та накопичення важливих елементів для економічного успіху. Іншими словами, організаційний розвиток має на меті підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності господарства та є управлінською діяльністю, яка підтримує стійку конкурентоспроможність шляхом впровадження існуючих факторів успіху або створення нових ключових факторів успіху в довгостроковій перспективі.

Організаційний розвиток також можна інтерпретувати як накопичення критичних факторів успіху в діяльності, за допомогою яких агроформування повинна досягти певного рівня успіху, щоб бути конкурентоспроможною в певній сфері діяльності. Як правило, процес розвитку підприємства включає цикл організаційних змін, результатом яких є зміни в структурі, функціях і методах господарства. Головною проблемою для всіх підприємств, що працюють на українському ринку, є проблема забезпечення прибуткового існування та постійного розвитку підприємства.

Ефективним вирішенням цієї проблеми є, перш за все, створення та реалізація конкурентної переваги, досягнення якої можливо на основі правильно розробленої та ефективною стратегії розвитку підприємства. Стратегія – це об'єктивний підхід до формулювання відповідей на важливі для досліджуваного господарства питання: в якій галузі чи на якому ринку має функціонувати сільськогосподарське підприємство, як ефективно використовувати обмежені ресурси, як займатися конкурентною боротьбою тощо.

Сучасне бізнес-середовище підприємства характеризується зростаючою складністю (воєнний стан, валютні курси, інфляція, зростання цін на сировину, високі процентні ставки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення), мобільністю, невизначеністю (нові інформаційні технології, динаміка поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо).

Кінцевий результат діяльності агроформування залежить не від одного чи кількох елементів, елементів чи показників, а від кожного елемента чи навіть невеликої частини цілого. Тому не можна забувати про комплексний підхід до вирішення проблеми та пошуку рішень. За результатами дослідження досліджуваного суб'єкту господарювання виявлено слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки управління підприємством, у зв'язку з чим необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної діяльності.

Концепція, яка відображає концепцію стратегічного управління, полягає в тому, що при визначенні місії та стратегічних цілей підприємства необхідно враховувати взаємодію та вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а для її реалізації необхідна стратегічна функція всієї організації. Стратегічне управління – це концепція, яка поєднує в собі цілеспрямований і комплексний підхід до організаційної діяльності з реалізації стратегії підприємства, що дозволяє встановити цілі розвитку, зіставити їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та відповідно їх класифікувати.

Вирішено, що оцінка діяльності сільськогосподарського підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним та соціально-економічним умовам функціонування підприємства. Водночас, існує гостра потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності досліджуваного господарства, покликаної відобразити нову парадигму стратегічного управління та забезпечити швидку адаптацію до зовнішнього середовища. Внутрішні зміни, висока гнучкість усіх елементів системи підприємства та управління, автономність та економічна ефективність сільськогосподарського підприємства та його структурних підрозділів, зокрема.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління досліджуваним о забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного менеджменту та сприятимуть досягненню цільового напрямку стратегічного розвитку. У свою чергу, це може мати системні наслідки як господарюючому суб'єкту, так і споживачам аграрної продукції.

Аналіз рівня розвитку системи формування та реалізації стратегій агроформування є, перш за все, важливою складовою процесу аналізу, яка дозволяє відповісти на такі питання: чи забезпечує кожна сформована стратегія кінцевих стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі; чи створені в досліджуваному підприємстві передумови для реальної реалізації кожної сформованої стратегії.

Управління розвитком аграрного підприємства можна розрахувати методами експертної оцінки, процедура включає наступні етапи (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Рекомендовані етапи оцінювання управління розвитком аграрного підприємства методом експертних оцінок, 2025-2029 рр.

При цьому встановлено, що виконання поставленого завдання сприятиме формуванню стратегічної поведінки та успішній реалізації стратегічного управління досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

Управління розвитком аграрного підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством і визначають конкретні завдання діяльності організації, метою якого є розробка стратегії досягнення стратегічних цілей з урахуванням найважливіших моментів, що контролює виконання зовнішніх і внутрішніх факторів, а також постійно оновлюваний і змінний план впровадження.

Управління розвитком агропродовольчого підприємства – це управлінський процес, який впливає на створення та реалізацію ефективних

стратегій, які сприяють збалансованості ефективних взаємовідносин між організацією, в тому числі її окремими частинами, зовнішнім середовищем та середовищем. Виконайте стратегічну місію.

Останні події, що відбуваються в Україні та світі, здебільшого не дають агропідприємствам шансів на життя як зараз, так і в майбутньому. Позитивна роль сільськогосподарських підприємств в економіці, створенні конкурентного ринкового середовища, забезпеченні зайнятості населення, формуванні середнього класу, вирішенні соціальних проблем і забезпеченні певної політичної стабільності до початку бойових дій не викликала сумніву.

Ворожі атаки знищили процеси та логістичні коридори в агросекторі, які будувалися протягом багатьох років. Більшість сільськогосподарських угідь було заміновано, деякі були недоступні, а техніка та склади були знищені. Суттєвим заходом забезпечення продовольчих потреб країни і населення була заборона експорту деяких видів сільськогосподарської продукції, зокрема вівса, проса, гречки, цукру, солі, жита, худоби тощо.

Крім того, експорт пшениці, кукурудзи, соняшnikової олії, м'яса та яєць домашніх курей дозволяється лише за умови попереднього повідомлення та дозволу уряду. Також на початку березня Кабмін України встановив нульові квоти, тобто квоти, що забороняють експорт азотних, калійних, фосфорних мінералів і хімічних добрив. Наприкінці березня Уряд зняв заборону на експорт азотних добрив і встановив місячні квоти на експорт до 210 тис. т і до 70 тис. т.

Військові атаки завадили роботі українських портів, куди припадає близько 90% сільськогосподарського експорту. Вартість вирощування продукції сьогодні не може покрити ринкових витрат. Це означає менший попит на насіння, паливо та добрива, а також всю техніку, необхідну для роботи в агропродовольчому секторі.

Аграрний сектор, як і всі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, агрохолдинги та дрібні фермери, перебуває у найгіршому стані за останні 20 років. Одним із наслідків російського вторгнення стало падіння

цін на експортні культури (пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник). Основною причиною зниження внутрішніх цін на ці культури є блокада українських портів російськими військовими. Морська блокада змусила експортерів реорганізувати свої логістичні ланцюги з морського експорту на залізницю, річковий порт і експорт вантажівок.

У кваліфікаційному дослідженні вивчалися основи місії досліджуваного агроформування та шляхи її досягнення. Тобто основною метою агроформування, як і конкурентоспроможних підприємств, є отримання прибутку на українському ринку.

З метою вибору нових та ефективних стратегій розвитку підприємства нами узагальнено фактори зовнішнього мікросередовища досліджуваного агроформування та можливі реакції підприємства на ризики конкурентів, споживачів та виробників (табл. 3.1).

Таким чином, аналіз факторів зовнішнього середовища досліджуваного сільськогосподарського підприємства допоміг визначити його перспективні цілі, які включають наступні сутності:

- застосування нових технологій у виробництві продукції;
- підвищення рівня маркетингової активності;
- розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції;
- створення позитивного іміджу агропродовольчого господарства;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- зменшити собівартість продукції;
- удосконалення виробничих процесів, таких як економія

Серед них важливими факторами впливу є сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, подорожчання сировини для виробників, перспектива значного впливу на цінову політику та ін.

Серед проаналізованих факторів мікросередовища було виявлено, що конкуренти та споживачі мають значний вплив на господарство, що досліджується.

Таблиця 3.1

**Чинники зовнішнього мікросередовища, що мають найбільший вплив на управління стратегічним розвитком підприємства, 2025-2029 рр.**

Група чинників	Показники	Ймовірна реакція
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сезонність пікових закупівель сільськогосподарської продукції;</li> <li>– бажання споживача контролювати якість продукції;</li> <li>– вимоги замовника щодо формування більш широкого асортименту продукції (переробка продукції)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– у міжсезоння діють сезонні знижки;</li> <li>– вимоги до вдосконалення зберігання продукції;</li> <li>– створення відділу контролю якості;</li> <li>– більш різноманітний асортимент продукції, відкриття нових ринків збуту</li> </ul>
Виробники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання цін на сировину, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин тощо;</li> <li>– нестабільні відносини з постачальниками сировини;</li> <li>– широкий асортимент аграрної продукції конкурентів, наявної на ринку;</li> <li>– можливість створення гуртової торгівлі для закупівлі сільськогосподарської продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пошук нових постачальників;</li> <li>– укладання договорів закупівлі сировини, палива, мастильних матеріалів тощо;</li> <li>– пропозицій щодо розширення асортименту аграрної продукції;</li> <li>– зниження собівартості виробництва;</li> <li>– встановлення оптимальних цін на аграрну продукцію порівняно з конкурентами</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значна кількість конкурентів;</li> <li>– прогнози виходу на регіональних ринках;</li> <li>– можливість впливу на політику ціноутворення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– захоплення ринків на основі місцевого попиту;</li> <li>– контроль якості продукції;</li> <li>– очікуване зниження ціни реалізації продукції;</li> <li>– здійснення акційних заходів, пропозиція заходів просування аграрної продукції</li> </ul>

Споживачі – суб’єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів у конкретних актах ринкового обміну для задоволення своїх потреб. Значну частину продукції досліджуване господарство реалізує у Полтавській області.

Управління підприємством – це діяльність відповідних суб’єктів

господарювання і осіб, спрямована на забезпечення ефективного використання матеріалів, праці, фінансів і природних ресурсів для задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства.

Основною метою стратегічного управління господарською діяльністю досліджуваного аграрного підприємства є створення системи, яка може забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в його середовищі на основі зовнішнього аналізу та внутрішнього стратегічного потенціалу.

Тому було запропоновано запровадити нове та ефективне стратегічне управління та застосувати стратегії зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємств в епоху турбулентного бізнес-середовища.

Ця стратегія відображає намір сільськогосподарського виробництва збільшити продажі, прибутки та капіталовкладення. Вона використовується, коли агроформування хоче повною мірою використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги для виходу та захоплення нових ринків і підвищити ефективність виробництва для збільшення виробництва та продажів.

Це проявляється в таких видах стратегічного вибору:

- інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів;
- диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції;
- інтеграція: розширення ділової діяльності на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття та поглинання та створення спільних підприємств;
- розробка технологій і процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Розвиток ринкових відносин визначив нові принципи управління агровиробництвом. Ринкові умови позбавляють керівників агроформувань

привілею «стратегічної безвідповідальності» за свої дії. Він повинен самостійно приймати рішучі довгострокові стратегічні рішення з урахуванням економічної ситуації, правил ведення виробничої діяльності, законодавчих і нормативних актів, що визначають кон'юнктуру ринку.

Коли сільськогосподарське підприємство розробляє стратегію розвитку, воно має чітко розуміти свою місію та цілі. Останніми роками непередбачуване бізнес-середовище, численні нові правила та закони, обмежені внутрішні ресурси та дедалі складніше зовнішнє середовище, особливо у фінансовому секторі, створили серйозну ситуацію для вітчизняних сільськогосподарських підприємств. У цій ситуації важливу роль відіграло успішне застосування ідей і прийомів стратегічного управління в господарській діяльності.

Війна серйозно вплинула на всі підприємства агропродовольчої сфери. перебої в постачанні та подорожчання енергоносіїв призвели до значного подорожчання факторів виробництва, у тому числі цін на мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали тощо.

Отож, стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2025-2029 рр. формує підхід до розвитку та підвищення економічної ефективності господарства у контексті підвищення його конкурентоспроможності.

Особливої уваги потребує питання існуючих організаційних механізмів реалізації стратегії зростання (розвитку). На нашу думку, він повинен складатися з наступної серії завдань:

- комплексна оцінка фактичного стану;
- визначення переліку конкретних обов'язків для кожного компонента стратегії розвитку бюджету, який є основою для розробки набору показників стратегічної цілі;
- планування умов реалізації стратегії;
- розрахунок потреби в ресурсах;
- план соціально-економічного моніторингу реалізації стратегії;

- перегляд значення показників ефективності, якщо необхідно;
- оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Стратегія діяльності досліджуваного аграрного підприємства розроблена на п'ять років та узагальнена у вигляді даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Складові елементи стратегії розвитку підприємства, 2025-2029 рр.**

Проекти розвитку	Умови реалізації	Роки
<b>ЦІЛЬ 1</b>		
Диверсифікація агровиробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Оптимізація управлінської й організаційної структур	2025
	Застосування всіх етапів стратегічного управління та запровадження контролю за діяльністю відповідальних за реалізацію стратегії	2025-2029
	Залучення молодих спеціалістів (випускників Полтавського державного аграрного університету)	2025-2029
<b>ЦІЛЬ 2</b>		
Реструктуризація виробництва для збільшення можливостей аграрного господарства на сільськогосподарських ринках		
Техніко-технологічні, екологічні	Автоматизація робочого місця директора підприємства, а також головних спеціалістів (бухгалтера й агронома)	2026
	Застосування раціональної сівозміни. Оптимізація посівних площ.	2026
	Розширення мережі складських приміщень, ремонт існуючих, будівництво нових	2027
	Оновлення сільськогосподарської техніки	2025
Біологічні	Проведення сортооновлення	2025
<b>ЦІЛЬ 3</b>		
зростання соціальної відповідальності ведення бізнесу		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Калашники Полтавського району	2029
	Оплата (повна або часткова) вартості лікування та реабілітації воїнів ЗСУ с. Калашника Полтавського району	2025-2029

Ми розробили бачення стратегічного розвитку досліджуваного господарства, кожна складова з яких містить різноманітні цілі та завдання. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності агроформування є першочерговою метою стратегії. Для досягнення

поставлених цілей необхідно вирішувати такі завдання, як посилення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Вирішити цю мету та поставлені завдання можливо за рахунок пільгових кредитів, субсидій та модернізації виробництва, тобто використання сучасного обладнання, обладнання та новітніх технологій. Очікується, що така стратегія дозволить агроформуванню вирости на лідируючі позиції на загальному ринку Полтавського району та Полтавської області. Реалізація передбачає вибір оптимальної операційної стратегії серед альтернативних проєктів. Для забезпечення досягнення кожної мети та завдання ефективність проєкту визначається індивідуальним терміном його виконання.

Реалізація зазначених напрямів може підвищити рівень оплати праці працівників сільського господарства та рівень життя сільських жителів, а також збільшити витрати на соціальний розвиток села. Пропозиція застосувати цю стратегію розвитку може посилити соціальну відповідальність і задовольнити потреби власників бізнесу. Прийнятий формат стратегії має бути затверджений і реалізований у відповідній послідовності.

Використання засобів контролю може бути важливим фактором, що впливає на зростання ефективності стратегії. Також доцільно використовувати інструменти контролю в процесі управління підприємством. Контрольна функція повинна охоплювати всі етапи стратегії розвитку досліджуваного підприємства. Оцінка здійснюється з точки зору доцільності місії та наявності у господарства необхідних ресурсів, прогнозування шляхів ефективного використання цих ресурсів, зручності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

Проведені дослідження показують, що управління розвитком сучасного аграрного підприємства спрямоване на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, а на процес виробництва матеріальних благ впливає не тільки рівень розвитку, а й задоволеність потреби та рівень життя населення тощо.

## ВИСНОВКИ

1. У контексті позитивних моментів розвиток підприємства є головним завданням господарської діяльності менеджменту. Це пояснюється тим, що він є не лише визначальним фактором забезпечення економічної стабільності, а й фундаментальним фактором економічного зростання, реалізація основної мети господарської діяльності – отримання прибутку.

2. Визначено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298). Головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

3. З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %.

4. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

5. Аналіз системи управління розвитком досліджуваного господарства дозволив зробити висновок, що діяльність у сфері управління розвитком здійснюється недостатньо. Водночас отримані результати допоможуть скласти перелік цілей і завдань, виокремити основні напрями налагодження розвитку, сформувати механізми.

6. SWOT-аналіз показав, що стратегія стабілізації є найбільш актуальною для досліджуваного суб'єкта господарювання. Стратегічна робота повинна включати: раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інвестиційного процесу; впровадження заходів з енергозбереження, раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів тощо.

7. Розроблено бачення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, кожна складова з яких містить різні цілі та завдання. Очікується, що ця стратегія дозволить агроформуванню зайняти лідируючі позиції як на ринку Полтавського району, так і збільшити частку ринку в Полтавській області в цілому. Ефективність проєкту визначається індивідуальною тривалістю виконання для забезпечення досягнення кожної мети та завдання: за 2025-2029 рр. – залучення молодих спеціалістів (випускників Полтавського державного аграрного університету); оплата (повна або часткова) вартості лікування та реабілітації воїнів ЗСУ с. Калашника Полтавського району; за 2026 р. – автоматизація робочого місця директора підприємства, а також головних спеціалістів (бухгалтера й агронома); застосування раціональної сівозміни, оптимізація посівних площ; за 2027 р. – розширення мережі складських приміщень, ремонт існуючих, будівництво нових тощо.

8. Для забезпечення реалізації розвитку досліджуваного господарства нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, вдосконалення технології виробництва, зокрема, за рахунок використання науково-обґрунтованих сівозмін, оскільки галузь рослинництва є домінуючою у контексті грошових надходжень (62,8 % за досліджуваний період).