

**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

09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком сучасного підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Коба Максим Миколайович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми управління розвитком аграрного підприємства зумовлена необхідністю забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та кліматичних викликів. Системний підхід до розвитку дозволяє аграрному бізнесу адаптуватися до змін, підвищувати ефективність і формувати нові напрями зростання., що й зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Різноманітні аспекти теорій розвитку, розвитку економічних систем викликали інтерес у багатьох дослідників, зокрема: Л. Артеменко, Л. Березіна, Т. Васильців, Д. Довгань, А. Касич, Х. Залуцька, В. Занора, Л. Киш, С. Кускова, А. Цвіркун, Л. Шимановська-Діанич 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 дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства, а також розробка ефективних напрямів стратегічного вдосконалення його діяльності в умовах сучасних викликів. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначення теоретичних основ розвитку підприємства;
- аналіз підходів формування механізмів забезпечення розвитку;
- оцінка господарської діяльності окремого підприємства;
- обґрунтування перспектив розвитку сучасного підприємства;
- обґрунтування заходів підвищення результативності господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком аграрного підприємства в умовах трансформаційного середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми управління розвитком аграрного підприємства з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів.

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 підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління розвитком сучасного підприємства, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, впровадження мотивації персоналу на основі КРІ та реалізації заходів стратегічного оновлення з урахуванням сучасних економічних та воєнних реалій.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Собчишин В.М., Коба М.М. Сучасні умови управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. Полтавський державний аграрний університет (25 березня 2025 р.). Полтава, 2025. 662 с. С. 294-295.

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

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 3 рисунки та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток підприємства передбачає не лише збільшення масштабів виробництва або обсягів продажу, а й інновації у виробничих процесах, організаційних структурах, управлінні персоналом, а також активне впровадження нових технологій. Важливою складовою цього процесу є аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей, а також оцінка зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Теоретичне осмислення розвитку підприємства базується на численних підходах і концепціях, серед яких можна виділити еволюційний, інституціональний, ресурсний та системний підходи. Кожен із них дає змогу глибше зрозуміти механізми та чинники, що визначають успіх розвитку організації.

Розвиток підприємства – це складний багатогранний процес змін, який охоплює всі елементи його діяльності: виробничу, управлінську, фінансову, маркетингову, кадрову сфери. У науковій літературі розвиток трактують як якісні й кількісні перетворення, що забезпечують зростання конкурентоспроможності, адаптацію до ринкових змін і досягнення стратегічних цілей.

Процес управління розвитком підприємства – це сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів на всі сфери діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей, підвищення ефективності та якості діяльності.

Розвиток підприємства є одним із найважливіших аспектів успіху всієї діяльності. Розвиток означає зміни, які відбуваються з різною швидкістю для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [1, с. 31].

Основними ознаками розвитку підприємства є:

удосконалення (модернізація) основної діяльності, що носить безповоротний характер;

націленість на досягнення позитивних результатів у розвитку підприємства.

Основними факторами розвитку підприємства є:

- структура підприємства неминуче змінюється під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, але основна діяльність залишається незмінною;

- зміни, пов'язані з потребами підприємства, суспільства і споживачів;

- розробка, спрямована на вдосконалення діяльності підприємства, модернізацію існуючих структур і технологій;

- відповідність останнім тенденціям сталого розвитку, включаючи не тільки економічний розвиток, а й соціальний та екологічний розвиток. Визнати важливість екологічних факторів і змінити спосіб ведення бізнесу, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище;

- відповідність останнім тенденціям розвитку інноваційних та вдосконалених технологій.

Компетентний розвиток позитивно впливає на підприємство, оскільки в результаті:

- наявність органу управління, який досягає поставлених цілей і завдань;

- наявність чітких і практично застосовних процедур здійснення діяльності підприємства;

- постійна діяльність з розробки концепції розвитку підприємства тощо [3, с. 212].

Розвиток – це не що інше, як чіткий розподіл різноманітних ресурсів, особливо фінансових, за допомогою яких покращується не лише бізнес-діяльність, а й уся система. Процес управління розвитком підприємства включає управління функцією управління розвитком, і кожна сфера включає різні цілі, завдання та інструменти для досягнення поставлених цілей. Вплив

на управління бізнес-операціями сприятиме підвищенню ефективності наявного виробничого потенціалу. Об'єктом такого управління є сам процес виробництва та процеси, що його забезпечують, орієнтовані на досягнення оперативних цілей. Вплив на управління розвитком бізнесу полягає в нарощуванні потенціалу за рахунок різноманітних інновацій. Ціль впливу – модернізація.

Серед ключових теоретичних підходів до управління розвитком підприємства належать:

- класичний — фокус на ефективність організаційної структури;
- системний — розгляд підприємства як динамічної відкритої системи;
- ситуаційний — гнучке управління залежно від зовнішніх умов;
- інноваційний — акцент на зміні технологій і цифрових трансформаціях;
- стратегічний — довгострокове бачення, адаптація до ринку.

Управління розвитком базується на оцінці поточного стану, визначенні потреб розвитку та можливих напрямків, виборі інструментів для постановки цілей та їх досягнення та паралельному контролю та координації самого процесу управління. Функція управління складається з двох основних елементів: самого процесу управління та визначення мети впливу, щоб більш детально розглянути спрямованість процесу управління, необхідно визначити, в яких сферах діяльності підприємства ці процеси застосовуються (технологія підприємства, організація діяльності, матеріально-технічна база, інформаційне забезпечення тощо).

Управління розвитком може здійснюватися за допомогою різних підходів. Вибір підходу залежить від наступних факторів:

- суб'єкт управління (визначає, хто впливатиме на процес управління. Це лише керівництво чи вся робоча сила: у першому випадку це адміністративний підхід, у другому – підхід участі);
- орієнтація на управління (визначає, чи фокусується керівництво на самому процесі чи на результатах. У першому випадку немає чітких

результатів, у другому – визначаються бажані результати та вибираються більш раціональні засоби їх досягнення);

- інтеграція управління (виберіть або автономне управління, коли одна людина або група здійснює управління інноваціями без цілісного проекту розвитку підприємства, або системне управління, коли проекти та програми розробляються для їх реалізації. Кожна інновація спрямована на розвиток всього підприємства).

- тип реакції на зміни (випереджувальний управлінський вибір, що включає оперативну реакцію на зміни без передбачення виникнення факторів, які можуть вплинути на досягнення цілей, або реактивний управлінський вибір, заснований на рішеннях, які вже знаходяться в процесі змін). В першу чергу, на вибір підходу господарювання впливають умови зовнішнього середовища. Корпоративний розвиток можливий лише за умови правильного вибору управлінського підходу (рис. 1.1).

На практиці управління перетворюється на цілеспрямовану та організаційну систему, яка складається з таких компонентів, як технологія, матеріали, праця та інформація, пов'язані з процесом реалізації функцій управління. Реалізація функцій управління означає низку заходів і методів управління.

Кожна функція системи управління використовує власну технологію застосування. Відповідальність за виконання конкретних управлінських заходів розподіляється між структурними підрозділами та окремими працівниками.

У процесі управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на якісні зміни в процесі виробництва і технології, що використовується. Управління розвитком пропонує такі варіанти:

- функції, методи та засоби реалізації;
- визначення суб'єкту управління (осіб або груп, які будуть безпосередньо здійснювати процес управління) та їх повноважень;
- підходи до управління розвитком підприємства;

- форми контролю та координації (при необхідності) процесу управління розвитком підприємства

Управління розвитком має декілька особливостей, які змінюються залежно від вибору підходу, що реалізується (структурні елементи механізму управління змінюються в процесі зміни підходу до управління) [5, с. 40].

Розвиток підприємства є безперервним і постійним процесом і складається з послідовних завдань (рис. 1.2).

Розглянемо зміст кожного етапу докладніше.

Етап вибору напряму розвитку включає визначення пріоритетних напрямів розвитку та їх модернізацію (встановлення цільових показників і термінів їх досягнення).

Етап визначення інструментів і методів реалізації процесу управління (відбір на основі поставлених цілей, інструментів досягнення, функцій і елементів).

Етап інноваційного планування включає етапи огляду, порівняння та вибору найбільш придатних рішень для інновацій та інноваційних рішень.

Етап адаптації інновації до реальних умов діяльності підприємства включає етапи безпосереднього впровадження обраної інновації (технології) у виробничий процес, створення необхідних умов, моніторинг інновації та початкових етапів її функціонування.

Етап контролю та координації включає етапи моніторингу функціонування, ефективності, показників та дотримання нормативів. Ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від якості процесу управління. Узагальнити результати процесу управління та визначити співвідношення досягнутих результатів із поставленими цілями.

Основні принципи управління розвитком підприємства:

структуризація – чітке визначення етапів управління розвитком (початковий стан підприємства, процес управління розвитком з певним набором інструментів, новий стан підприємства);

деталізація – аналіз елементів і функцій, необхідних на кожному етапі управління.

Корпоративний розвиток може мати кілька форм:

- еволюційний розвиток: включає розвиток, який є поступовим і зазвичай починається з моменту заснування компанії;

- революційний розвиток: розвиток, який по суті є спонтанним. Революційний розвиток зазвичай не приносить позитивних результатів і несе високий рівень негативного ризику, оскільки сама компанія може бути не готова до такого розвитку [7, с. 15].

Управління розвитком враховує мінливі умови зовнішнього середовища, орієнтоване на постійний розвиток, має стратегічний характер. Управління розвитком є органічною і природною частиною всього цільового управління, але в той же час це окрема і відносно самостійна частина.

Управління розвитком виступає в різних формах, таких як стратегічне управління, розвиток організаційної культури, організаційний розвиток і конкретні методи управління. Етапи реалізації стратегії та управління стратегією є такими ж важливими, як і етап формування в рамках стратегічного плану.

Розвиток підприємства є важливий для сталого становища підприємства та безперервної діяльності всього підприємства.

Розвиток господарюючого суб'єкту може визначатися не тільки зовнішніми чинниками, необхідними для впровадження змін, а й внутрішніми потребами. Отже, можна зробити висновок, що сучасна тенденція розвитку економіки змушує керівництво підприємства вирішувати важливі завдання, пов'язані з цілями та стратегіями розвитку під впливом змінних зовнішніх факторів. Система управління повинна завжди фіксувати те, що потрібно зробити зараз для досягнення майбутніх цілей, оскільки середовище та умови праці можуть змінюватися. Сучасне управління розвитком підприємства – це управлінська майстерність, отримана шляхом

постійного моніторингу середовища, тимчасової невизначеності, ефективності та конкурентоспроможності.

Сучасне підприємство може розвиватися за різними напрямками:

екстенсивний розвиток – через розширення обсягів виробництва, залучення нових ресурсів;

інтенсивний розвиток – за рахунок інновацій, підвищення ефективності;

інноваційний розвиток – через цифровізацію, автоматизацію, модернізацію технологій;

соціальний розвиток – поліпшення умов праці, корпоративна культура;

екологічний розвиток – відповідальність перед суспільством і довкіллям.

Процес управління розвитком включає:

1. Діагностику стану підприємства.
2. Формування стратегічних цілей розвитку.
3. Вибір напрямів, механізмів та інструментів розвитку.
4. Оцінку ризиків і ресурсного забезпечення.
5. Моніторинг, контроль та коригування стратегії розвитку.

Серед зовнішніх факторів – економічне середовище, конкуренція, законодавство, ринок праці, геополітика. Внутрішні чинники включають ефективність менеджменту, інноваційний потенціал, фінансові ресурси, організаційну структуру.

Таким чином, управління розвитком сучасного підприємства вимагає системного, стратегічного та гнучкого підходу. Ефективний розвиток базується на поєднанні класичних принципів управління з новими тенденціями – цифровізацією, сталим розвитком і персоналізацією бізнесу. Теоретичні засади дозволяють сформулювати основу для подальшого аналізу та практичних рекомендацій.

Отже, управління розвитком підприємства є складовою стратегічного менеджменту, спрямованою на забезпечення стабільного функціонування та

адаптації організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У науковій літературі розвиток підприємства розглядається як систематичний процес цілеспрямованих змін, що охоплює організаційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності.

Ефективне управління розвитком передбачає формування чіткої стратегії, аналіз ресурсного потенціалу, виявлення ризиків, а також впровадження інновацій і сучасних управлінських підходів. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі концепції, як стратегічне планування, інноваційне управління, адаптивність організації та управління змінами.

Таким чином, теоретичне осмислення поняття розвитку підприємства та особливостей його управління створює основу для подальшого аналізу практичних аспектів і обґрунтування напрямів удосконалення управлінських процесів на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін ефективна система управління розвитком підприємства набуває ключового значення. Саме від її гнучкості, адаптивності та здатності забезпечувати стратегічне зростання залежить довгострокова життєздатність підприємства.

Метою цього розділу є аналіз існуючої системи управління розвитком підприємства, виявлення її сильних і слабких сторін, а також оцінка відповідності сучасним викликам ринку. Особлива увага приділяється організаційній структурі управління, механізмам прийняття управлінських рішень, стратегічному плануванню, кадровому потенціалу та використанню інноваційних інструментів.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання буде проведено аналіз ключових показників ефективності, внутрішніх регламентів управління, а також динаміки розвитку підприємства в попередні роки. Отримані результати стануть основою для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком в умовах сучасного економічного середовища.

Детальніше проаналізуємо умови функціонування аграрного підприємства, що розташоване в Полтавській області. Основна його діяльність – вирощування зернових та олійних культур (пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак), а також надання послуг із сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє орендованим земельним банком, має власний машинно-тракторний парк, зерносковище, техніку для

обприскування, а також приміщення для зберігання добрив та засобів захисту рослин.

Проаналізуємо земельний фонд агроформування у період 2022–2024 рр. Структура земельних угідь відображає склад земель за видами, а також зміну їх частки у загальній площі в динаміці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2022 – 2024 рр., га

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Сільськогосподарські угіддя	462,2	496,0	490,5	106,1
в т. ч. взяті в оренду	457,2	496,0	490,5	107,3
Рілля	462,2	496,0	490,5	106,1

Розрахунки даних табл. 2.1, переконують, що площа землекористування досліджуваного агроформування є орендованою і у 2024 р. складала 490,5 га, з них 490,5 га займає рілля (100,0 %). За період 2022-2024 рр. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 28,3 га (6,1 %).

Розглянемо показники робочої сили в аграрному підприємстві, що досліджується. Кількісний аналіз оцінки трудових ресурсів і тенденцій використання може допомогти визначити шляхи підвищення ефективності. Чисельність працівників підприємства – це певна група працівників, які мають якісний і своєчасний фізичний розвиток, знання, практичні навички та технічне забезпечення роботи, необхідні для управління виробництвом. Одним із кроків є аналіз загальної структури персоналу за типом працівників у процесах виробництва та управління на основі звіту про працю агроформування за 2022-2024 рр.

Тому будемо використовувати дані табл. 2.2, щоб проаналізувати тенденцію зміни кількості працівників.

За результатами аналізу даних табл. 2.2, з'ясовано, що кількість працівників, які зайняті у сільськогосподарському виробництві, знизилася за

досліджуваний період (+1 особу) і у 2024 р. становить 4 особи. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2024 р. складає 5 осіб.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	8	5	-1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	+0
до загальної кількості працівників, %	16,7	12,5	20,0	3,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	5	7	4	-1
до загальної кількості працівників, %	83,3	87,5	80,0	-3,3
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду 100,0 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування, що досліджується (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки						2024 р. від 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	0	0,0	1	12,5	1	20,0	+1
25-40 років	3	50,0	3	37,5	2	40,0	-1
41-50 років	2	33,3	3	37,5	1	20,0	-1
Передпенсійні роки	1	16,7	1	12,5	1	20,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 50,0 %, 33,3 %,.

та 40,0 % й по 33,3 %, 37,5 %, 20,0 % 2022-2024 рр. відповідно).

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2022 р., 12,5 % – в 2023 р.; 20,0 % – у 2024 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2022 р., 12,5 % в 2023 р., 20,0 % в 2024 р.).

Дослідивши дані, відзначимо, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр. Водночас, за 2022-2024 рр. питома вага категорії працівників 15-24 рр. зросла на 1 особу або 7,5 % решта категорій зазнали зниження, що пов'язано з мобілізацією працівників господарства.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	4	66,7	6	75,0	3	60,0	-1
Жінки	2	33,3	2	25,0	2	40,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Дані табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 67,7 % – у 2022 р., 75,0 % – у 2023 р. та 60,0 % – у 2024 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного агроформування за допомогою даних додатку Б.

За результатами додатку Б та проведених розрахунків $K_c=0,609$, що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 68,3 %, зернових та зернобобових культур – 31,2 %, послуг сільського господарства – 0,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	11990,00	14211,10	30945,40	у 2,6 рази
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1998,33	1776,39	6189,08	у 3,1 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6773,70	12291,70	21353,90	у 3,2 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4576,90	1762,20	8128,20	177,6
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	262,0	806,4	38,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 3551,30 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 6773,70 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 21353,90 тис. грн або нижче на 215,2 % відповідно (рис. 2.1).

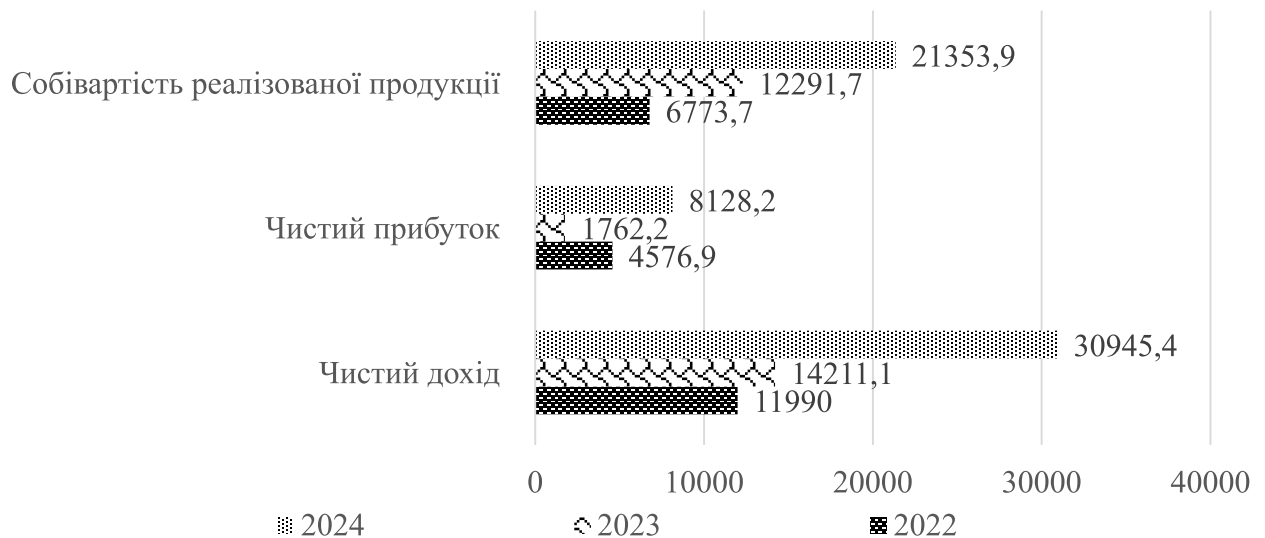


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2022-2024 рр., тис. грн

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 262,0 %, у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

Таким чином, рівень забезпеченості досліджуваного господарства основними ресурсами дає підстави стверджувати, що підприємство за 2022-2024 рр. має можливість для удосконалення власної господарської діяльності та формування результативної стратегії розвитку на довгострокових період.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

Ефективність системи управління розвитком є визначальним фактором стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Досліджуване підприємство як суб'єкт господарювання, що діє у динамічному економічному середовищі, потребує

регулярного аналізу і оцінки своїх управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку.

Метою цього дослідження є проведення комплексної діагностики системи управління розвитком підприємства, що включає виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних зон для покращення. Особлива увага буде приділена аналізу організаційної структури управління, процесу стратегічного планування, кадровому потенціалу та інноваційній діяльності. Для проведення діагностики використовуватимуться як якісні, так і кількісні методи оцінки, що дозволить сформувати об'єктивну картину стану системи управління розвитком і розробити рекомендації щодо її оптимізації з урахуванням сучасних викликів.

Стратегічний підхід за сучасних умов для аграрного підприємства дає змогу планувати фінанси, шукати інвестиції та гранти, уникати витратних рішень. Без стратегічного бачення підприємство може втратити ринки, постачальників або навіть контроль над активами. До того ж, агросектор вразливий до змін погоди, посух, паводків, саме стратегічне планування допомагає вибрати стійкі культури, впровадити системи зрошення, агроекологічні практики.

Досліджуване аграрне підприємство стикається з рядом викликів політичного та економічного характеру. Проте адаптація до соціальних змін і впровадження технологічних інновацій відкривають нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Гнучкість, орієнтація на тренди здорового харчування та розумне використання доступних технологій можуть стати основою сталого зростання навіть у складних умовах.

Для визначення рівня підготовленості агроформування до впровадження ефективної системи управління розвитком було проведено експрес-діагностику ключових складових стратегічного потенціалу. Аналіз охоплює чотири основні критерії: наявність стратегічного бачення, гнучкість управлінських рішень, інноваційність та якість внутрішньої комунікації.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою на основі спостережень, внутрішніх документів і експертних інтерв'ю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства, 2022-2024 рр.

Критерії	Оцінка (1–5)	Характеристика
Наявність формалізованої стратегії	2	Стратегія не оформлена письмово
Гнучкість в управлінні	3	Є реакція на виклики, але без системи
Орієнтація на інновації	2	Елементи цифровізації лише часткові
Комунікація з працівниками	4	Налагоджена на оперативному рівні

Проведена оцінка засвідчує, що стратегічний потенціал досліджуваного агропідприємства перебуває на середньому рівні розвитку. Найбільш проблемними є напрямки, пов'язані з відсутністю формалізованої стратегії та низькою інноваційною активністю. У той же час, позитивним чинником є ефективна комунікація на внутрішньому рівні, що свідчить про наявність основи для подальших управлінських змін. Підвищення стратегічної спроможності підприємства можливе за умови формалізації цілей розвитку та системного впровадження цифрових інструментів управління.

Діагностика системи управління розвитком дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, ефективність управлінських рішень і відповідність організаційної моделі стратегічним цілям підприємства. У контексті аграрного підприємства з орієнтацією на вирощування зернових та технічних культур – ключовими аспектами аналізу є: організаційна структура, планування, інноваційність, кадровий потенціал і стратегічне бачення.

Таким чином, оцінюючи фактичний рівень стратегічного управління, варто відзначити сильну сторону господарства: наявність чіткої місії – виробництво продукції з високою якістю та орієнтацією на стабільні канали збуту. Водночас, слабкою стороною є недостатній рівень формалізації стратегії розвитку (відсутність довгострокових документів з КРІ).

Аналіз організаційної структури дає підстави стверджувати, що модель управління централізована і це забезпечує оперативність рішень. Однак функціональна гнучкість обмежена, особливо в аспектах маркетингу, інновацій та управління змінами.

Питання планування та бюджетування потребує оптимізації. Бюджетне планування здійснюється щорічно, базується переважно на історичних даних. Відсутні сценарні моделі розвитку (best/worst case) та індикатори гнучкості, що знижує здатність адаптуватися до зовнішніх змін (наприклад, воєнного стану). Питанням інноваційного розвитку та цифрової трансформації не надається детальної уваги, зокрема, впроваджено елементи точного землеробства та агрообліку (Excel, CRM). Водночас, система управління знаннями, цифровий документообіг та автоматизовані аналітичні панелі ще не використовуються.

Питаннями управління персоналом підприємства в контексті розвитку на перспективу займаються на недостатньому рівні. Так, наявна команда виконавців і механізаторів забезпечує поточні процеси. Проте, існує проблеми: дефіцит кваліфікованих фахівців середнього рівня (агрономи-аналітики, маркетингологи), відсутність системи мотивації та навчання.

Якщо аналізувати зовнішні виклики та антикризове управління, то варто зазначити, що у 2022–2024 рр. підприємство зберегло виробничі обсяги, однак залежність від посередників у збуті та обмежена логістика знижують конкурентоспроможність. Антикризові дії не систематизовані (відсутні прописані сценарії ризиків та план дій). Система управління розвитком агроформування демонструє базову функціональність і стабільність, однак потребує глибокої трансформації в напрямі стратегічного планування, цифровізації та зміцнення кадрового потенціалу. Це створить основу для конкурентних переваг у поствоєнному відновленні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні ризики підприємства, 2022-2024 рр.

Ризики	Характер	Можливі наслідки	Ймовірність	Рівень
--------	----------	------------------	-------------	--------

				впливу
1	2	3	4	5
Воєнні				
Обстріли полів, інфраструктури	Зовнішній	Втрата врожаю, зупинка виробництва	Висока	Критичний
Заблокований доступ до елеваторів, перевантажувальних пунктів	Зовнішній	Неможливість зберігання, експорту продукції	Висока	Високий
Логістичні				
Перебої в паливостачанні	Зовнішній	Зрив польових робіт, зріст витрат	Середня	Високий
Руйнування доріг, мостів на маршрутах	Зовнішній	Порушення ланцюгів доставки	Висока	Середній
Кліматичні				
Засуха або зливи в період вегетації	Зовнішній	Зниження врожайності	Висока	Високий
Весняні або осінні заморозки	Зовнішній	Пошкодження посівів	Середня	Середній
Фінансові				
Коливання курсу валют/інфляція	Зовнішній	Зростання собівартості, нестабільність доходів	Висока	Високий

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Управлінські				
Відсутність чіткої стратегії розвитку	Внутрішній	Втрата конкурентних переваг	Середня	Високий
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Внутрішній	Зниження ефективності виробництва	Висока	Середній
Репутаційні, іміджеві				
Низька публічна активність, відсутність онлайн-присутності	Внутрішній	Втрата довіри партнерів, клієнтів	Середня	Середній

Проведений аналіз дозволив виявити, що агроформування функціонує в умовах високого ризикового навантаження, яке формується як зовнішніми (воєнними, логістичними, кліматичними), так і внутрішніми (управлінськими, кадровими) факторами. Найбільш критичними є ризики, пов'язані з воєнною ситуацією: обстріли інфраструктури та обмежений доступ до логістичних каналів можуть спричинити прямі втрати урожаю та доходів.

Суттєву загрозу також становлять кліматичні ризики, які мають системний характер і безпосередньо впливають на врожайність та виробничу стабільність. З фінансового боку високою залишається чутливість підприємства до інфляції та валютних коливань, що ускладнює планування і формування цінової політики.

Внутрішні ризики пов'язані насамперед із відсутністю стратегічної системи управління, слабкою кадровою політикою та обмеженою публічною присутністю підприємства. Ці чинники послаблюють стійкість господарства до зовнішніх викликів і потребують термінового вдосконалення.

SWOT-аналіз є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє аграрному підприємству глибше зрозуміти свою внутрішню ситуацію і зовнішнє середовище. Для створення SWOT-аналізу досліджуваного підприємства, нами проаналізовані дані, які відображатимуть ключові фактори, що впливають на діяльність агроформування, а також пропозиції щодо нівелювання негативних тенденцій і загроз. Проаналізуємо діяльність досліджуваного агроформування за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи управління підприємством, 2022-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвідчене керівництво	Відсутність стратегічних документів
Власна сировинна база	Низька інноваційна культура
Позитивна репутація в регіоні	Вузька структура управління
Можливості	Загрози
Участь у грантових та державних програмах	Волатильність ринку, логістичні ризики
Впровадження цифрових технологій	Кадрова нестача, воєнні дії

Тож, ключовими проблемами управління розвитком досліджуваного аграрного підприємства, які нами визначені у процесі здійснення даного дослідження, є:

1) відсутність довгострокової візії розвитку. Підприємство не має чітко прописаної стратегії розвитку;

2) слабка адаптація до зовнішніх загроз. Воєнний стан, інфляція, логістичні труднощі не були передбачені у плануванні, що призвело до втрат;

3) низький рівень цифровізації. Відсутність сучасних ІТ-систем унеможливує точний облік, аналіз продуктивності та ефективності;

4) недостатня увага до ринкової стратегії. Виробництво орієнтоване на масові культури без активного пошуку нових ринків чи каналів збуту.

Незважаючи на існуючі виклики, досліджуване аграрне підприємство має значний потенціал для вдосконалення стратегічного управління: високий рівень довіри пайовиків, що забезпечує стабільність землекористування; готовність керівництва до змін та інновацій; наявність ресурсної бази для розвитку переробки; зростаючий інтерес до локальних брендів та продукції з доданою вартістю.

Таким чином, розробка антикризової стратегії, впровадження управління ризиками та зміцнення кадрового потенціалу повинні стати пріоритетними напрямками розвитку господарства у найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На формування та реалізацію стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану суттєво впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво змінюють традиційний підхід до стратегічного управління та вимагають підвищення адаптивності підприємства. Серед зовнішніх факторів найважливішим є аспект безпеки, включаючи фізичну безпеку виробничих фондів, персоналу та шляхів логістики. Військові дії безпосередньо впливають на можливість ведення сільськогосподарської діяльності, доступ до земельних ресурсів, збереження врожаю. Проблема мінування земель сільськогосподарського призначення є серйозною проблемою, яка потребує значних ресурсів для розмінування, що робить сільськогосподарські землі непридатними для використання. З огляду на результати проведеної діагностики управлінської системи та аналізу внутрішнього потенціалу агроформування, постає необхідність формування практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня його розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах – в умовах війни, економічної нестабільності та трансформації аграрного ринку – здатність підприємства адаптуватися, упроваджувати інновації та забезпечувати стратегічне зростання набуває вирішального значення.

У цьому розділі окреслено ключові напрями, механізми та інструменти, які можуть бути впроваджені з метою активізації розвитку підприємства. Запропоновані рекомендації базуються на принципах комплексного підходу, враховують зовнішні виклики, внутрішні резерви та перспективи модернізації виробничо-збутових процесів. Основна увага приділена таким аспектам, як підвищення стратегічної керованості, розвиток інфраструктури зберігання, цифровізація управлінських функцій, формування продукції з доданою вартістю та зміцнення іміджу підприємства на ринку.

Удосконалення систем управління ризиками в контексті стратегічного розвитку аграрного підприємства потребує комплексного підходу, який охоплює декілька ключових напрямків інноваційної діяльності. Перш за все, необхідно створити інтегровану систему ідентифікації та оцінки ризиків, яка враховує як традиційні сільськогосподарські ризики (погодні умови, коливання цін, хвороби рослин і тварин), так і нові виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, зміною клімату та технологічними інноваціями. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані шляхи нівелювання ризиків підприємства, 2026-2030 рр.

Ризики	Запобіжні заходи (до виникнення)	Реагування (після виникнення)
Обстріли полів (інфраструктури)	Встановлення карти ризикованих ділянок; страхування врожаю	Залучення держпідтримки, донорів; перенесення потужностей
Блокування доступу до елеваторів, логістики	Укладання договорів з кількома елеваторами в різних регіонах	Тимчасове зберігання на мобільних складах; форсований збут
Перебої з паливом	Створення стратегічного резерву ПММ на сезон	Пошук альтернативних постачальників, кооперація
Руйнування доріг, мостів	Моніторинг стану маршрутів; підготовка альтернативних шляхів	Переведення поставок на інші напрямки; короткострокова оренда техніки
Засуха, зливи	Перехід на стійкі сорти; крапельне зрошення (якщо доступно)	Застосування антикризового пакету агротехнологій
Заморозки	Зміщення строків посіву, підбір морозостійких культур	Додаткове підживлення; переорієнтація збуту
Валютні коливання	Фіксація валютних контрактів; диверсифікація доходів	Хеджування ризиків; перегляд цінової політики
Відсутність стратегії	Розробка стратегії з КРІ та сценаріями	Швидкий перегляд цілей і переформатування пріоритетів
Дефіцит кадрів	Стажування, підвищення кваліфікації; мотиваційна система	Залучення фахівців на аутсорсинг; перерозподіл функцій
Слабкий імідж, відсутність онлайн-присутності	Розробка сайту, активність у соцмережах, публічні звіти	Репутаційна кампанія; участь у виставках, форумах

Проведене узагальнення ризиків та шляхів їх нівелювання за допомогою даних табл. 3.1 підтверджує, що агроформування може значно підвищити власну стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом

проактивного управління ризиками. Ключовими напрямками виступають: диверсифікація логістичних каналів, стратегічне планування агровиробництва, формування резервів ресурсів, страхування, цифровізація обліку та зміцнення кадрового потенціалу.

Важливим аспектом вдосконалення є впровадження новітніх цифрових технологій та аналітичних інструментів для моніторингу та прогнозування ризиків. Водночас слід створити системи внутрішнього контролю та аудиту ризиків, щоб забезпечити регулярний перегляд та оновлення стратегій ризиків. Диверсифікація інструментів ризик-менеджменту має передбачати розширення агрострахування, створення фінансових резервів, впровадження новітніх агротехнологій. Особливу увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу у сфері управління ризиками та формуванню відповідної корпоративної культури. Це сприятиме більш ефективній ідентифікації та реагування на потенційні загрози. Особливу увагу варто приділити інформаційній відкритості підприємства та посиленню його публічного іміджу, адже в умовах війни довіра до бізнесу з боку громади, партнерів та донорів є критичним фактором виживання і розвитку. Наявність адаптивного сценарного плану дій у кризових ситуаціях забезпечить не лише виживання, а й створить основу для його сталого зростання у післявоєнний період.

Серед можливих варіантів підвищення результативності підприємства є доречним розглянути варіант короткострокової оренди техніки у пікові періоди (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на короткострокову оренду техніки для підприємства, 2026-2027 рр.

Показники	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Трактор (8,0 грн на 14 днів)	112,00	23,5
Комбайн (18,00 грн на 14 днів)	252,00	52,8
Пальне (на обидві машини)	60,00	12,6
Доставка техніки (транспорт, монтаж)	25,00	5,2
Послуги механізаторів (2 особи)	28,00	5,9
Загальні витрати	477,00	100,0

Для оперативності та своєчасності збирання врожаю нами запропоновано орендувати трактор класу 200 к.с. й зернозбиральний комбайн, орієнтовний період оренди: 14 днів у сезон збирання, вартість 1 дня оренди трактора складає 8,0 тис. грн, комбайну – 18,0 тис. грн, що дасть змогу забезпечити безперервність польових робіт у разі поломки або втрати власної техніки через бойові дії, або під час пікових навантажень (посів, збирання врожаю).

Таким чином, реалізація даної пропозиції забезпечить збирання врожаю вчасно – збереження щонайменше 60–80 т продукції, витрати на оренду – лише 13–17 % від потенційного збитку, отже – економічно доцільно. При цьому, найбільшу питому вагу витрат на короткострокову оренду техніки складає оренда комбайну (52,8 %), трактора (23,5 %) та пальне (12,6 %) відповідно.

Отже, короткострокова оренда техніки є економічно виправданим заходом для мінімізації ризику зриву критичних польових робіт. Вона дозволяє уникнути значних фінансових втрат, особливо у випадку форс-мажору, і має бути обов'язковим елементом антикризового резервного плану агроформування.

Нами запропоновано карту змін, тобто план дій на 2026 р. для агроформування як частину загальної стратегії розвитку, метою якої є підвищення стратегічної керованості та розвиток підприємства в сучасних умовах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендована карта змін для підприємства, 2026 р.

Напрями	Конкретні заходи	Термін, квартал	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Стратегія і планування	Розробити стратегію на 2026–2030 рр.	I	Керівник, зовнішній консультант	Наявність затвердженого стратегічного документа
	Визначити ключові КРІ для директора	I	Керівник, головний економіст	Система оцінки ефективності роботи

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Цифровізація	Впровадити агрооблікову CRM (наприклад, Soft.Farm)	II	IT-фахівець, головбух	Оперативний контроль витрат, планів, запасів
	Автоматизувати аналіз фінансових результатів	II	Бухгалтерія	Швидке прийняття рішень
Управління персоналом	Провести аудит кадрового потенціалу	II	HR, директор	Ідентифіковано потребу у навчанні, перенавчанні
	Запровадити мотиваційну систему на основі KPI	III	HR, керівники підрозділів	Підвищення продуктивності персоналу
Імідж і PR	Створити сторінку підприємства в соцмережах	I	Директор, зовнішній фахівець	Підвищення впізнаваності та довіри
	Регулярне публікування новин і фото з господарства	Постійно	Зовнішній фахівець	Формування позитивного образу
Інноваційні напрямки	Запуск пілотного виробництва брикетів із відходів	II–III	Технічний директор	Нове джерело прибутку, скорочення втрат
Антикризове управління	Розробити антикризовий план (воєнні ризики, логістика)	I	Директор, зовнішній консультант	Підвищення стійкості підприємства

План дій, сформований у вигляді карти змін, дозволяє систематизувати й узгодити стратегічні пріоритети підприємства з практичними кроками реалізації розвитку упродовж року. Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями: стратегічне планування, цифровізацію, розвиток персоналу, посилення публічного іміджу, впровадження інновацій та антикризове управління.

Карта передбачає чітке визначення термінів, відповідальних осіб і очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити контроль за реалізацією змін і підвищити відповідальність управлінського персоналу.

Особливої уваги заслуговують такі ініціативи, як впровадження CRM-системи, розробка письмової стратегії, запуск виробництва брикетів із агровідходів та впровадження мотивації за KPI, які створюють основу для технологічного оновлення, зростання ефективності та підвищення ринкової стійкості підприємства.

Таким чином, карта змін виступає не лише інструментом оперативного управління, а й дорожньою картою довгострокового розвитку, здатною забезпечити адаптацію підприємства до сучасних викликів та формування сталих конкурентних переваг.

У сучасних умовах аграрне підприємство функціонує в середовищі високої конкуренції, цінових коливань і зростання вартості ресурсів. За таких обставин ефективне управління персоналом і підвищення результативності праці стає одним із вирішальних факторів забезпечення стійкості та розвитку господарства. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження мотиваційної системи, заснованої на ключових показниках ефективності (KPI).

Прозора система KPI дозволяє встановити чіткі орієнтири для кожного працівника, оцінювати внесок у досягнення загальних цілей підприємства та формувати справедливу модель винагороди. У випадку малого аграрного підприємства, впровадження KPI стане дієвим інструментом зростання продуктивності, мінімізації втрат, зміцнення дисципліни та підвищення мотивації персоналу.

Нами пропонується детально обґрунтована структура KPI для основних посад, алгоритм розрахунку премій і додаткові інструменти стимулювання, адаптовані до специфіки аграрного виробництва.

З метою створення прозорої системи стимулювання працівників, орієнтованої на результат і продуктивність, без збільшення базового фонду оплати праці нами рекомендовано запровадити мотиваційної системи на основі KPI для агроформування. Водночас, ключовими принципами даної системи є:

- 1) простота (до 3–4 показників на кожну посаду);
- 2) прозорість (показники зрозумілі працівникам);
- 3) контрольованість (можна чітко зафіксувати результат);
- 4) прив'язка до премії (бонус – частка від окладу або фіксована сума).

За допомогою даних табл. 3.4 наведемо приклади КРІ для основних працівників підприємства.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані КРІ для основних працівників підприємства,
2026-2030 рр.**

Показники	Ціль	Питома вага, %
<i>Агроном, бригадир</i>		
Врожайність на 1 га	≥ 45 ц/га (зернові)	40,0
Дотримання строків посіву, збирання	100 % за планом	30,0
Дотримання технології (агрооперації, добрива)	90%	30,0
<i>Тракторист-механізатор</i>		
Вихід без простоїв, %	≥ 95 %	50,0
Якість виконаних операцій	без рекламацій	30,0
Економія пального	≤ нормативу	20,0
<i>Менеджер зі збуту</i>		
Обсяг реалізації	100 % від плану	50,0
Рівень дебіторської заборгованості	≤ 10 %	30,0
Пошук нових покупців	≥ 2 нових клієнтів за квартал	20,0

Додатковими мотиваційними елементами впровадження КРІ для основних працівників підприємства можуть бути «Бонус за ідеї», тобто одноразова виплата за впровадження раціоналізаторських пропозицій; «Бонус команди», тобто премія при досягненні колективної мети (наприклад, рекордного врожаю); соціальні стимули, а саме: подарунки, відпустки, відзнаки, медичні огляди.

Проте, варто усвідомлювати, що КРІ не мають бути надто складними або завищеними; важливо не демотивувати працівників нереальними цілями; система має оновлюватись щороку згідно з виробничими умовами.

Отже, запровадження системи КРІ на аграрному підприємстві дозволяє підвищити дисципліну, результативність і відповідальність персоналу,

формуючи прозору культуру винагороди за досягнення. Це підвищує ефективність без зростання постійних витрат на оплату праці.

У сучасних умовах – особливо під час війни, логістичних труднощів та цінових коливань – аграрні підприємства змушені швидко адаптувати свої цілі та переорієнтовувати ресурсні пріоритети. Агроформування, як приклад малого підприємства зі змішаною спеціалізацією, демонструє необхідність регулярного стратегічного перегляду для збереження ефективності та життєздатності.

Передумовами для перегляду цілей у 2025–2026 рр. є:

воєнні загрози: знищення або ускладнення доступу до елеваторів, ризику мінування полів;

зростання вартості ПММ і засобів захисту рослин;

обмеження експорту та перевантаження внутрішнього ринку;

кадрові втрати або нестабільність робочої сили.

Початковими цілями підприємства (на початку 2025 року) є наступні складові:

розширення площ посівів на 15 %;

залучення трейдерів до співпраці;

запуск експорту через порти Одещини;

впровадження нової сівозміни з акцентом на соняшник.

Водночас, актуалізованими є цілі (після перегляду):

оптимізація земельного банку – скорочення витрат на обробку полів з високим логістичним навантаженням;

фокус на внутрішній ринок – реалізація продукції через локальних трейдерів і кооперативи;

створення власної міні-лінії з доданою вартістю (брикетів або круп);

розширення складських можливостей на місці – для уникнення втрат і залежності від елеваторів;

навчання та мотивація персоналу – утримання кваліфікованих кадрів.

За допомогою даних табл. 3.5 деталізуємо зміну пріоритетів у використанні ресурсів досліджуваного підприємства після актуалізації цілей господарювання.

Таблиця 3.5

Зміна пріоритетів у використанні ресурсів після актуалізації цілей господарювання підприємства, 2025-2026 рр.

Ресурси	До перегляду	Після перегляду
Земельні площі	Максимізація посівів	Обробка найближчих і рентабельних ділянок
Капітальні інвестиції	Техніка, елеваторні потужності	Модульне обладнання для переробки, короткострокова оренда техніки
Людські ресурси	Найм сезонних працівників	Утримання основного штату, навчання
Маркетинг і збут	Пошук експортерів	Партнерство з внутрішніми покупцями

Агроформування демонструє приклад гнучкої управлінської реакції, де в умовах криз швидкий перегляд цілей дозволяє уникнути втрат і знайти альтернативні шляхи розвитку. Такий підхід сприяє збереженню фінансової стабільності, ефективному використанню ресурсів і формуванню нових напрямів діяльності, зокрема у сфері продукції з доданою вартістю.

У рамках рекомендаційного розділу було розглянуто та обґрунтовано низку практичних напрямів, здатних забезпечити стійкий розвиток досліджуваного підприємства в умовах сучасних викликів. Запропоновані заходи орієнтовані на зміцнення стратегічного управління, підвищення ефективності внутрішніх процесів, впровадження інноваційних підходів до зберігання, збуту та переробки продукції.

Одним із ключових інструментів є розробка письмової стратегії розвитку, що дозволить сформулювати довгострокові цілі підприємства, визначити пріоритети, структурувати ресурси й забезпечити контроль результатів. Важливе значення має впровадження цифрових рішень, зокрема

CRM-системи, що сприятиме прозорості управління, аналітиці та зменшенню операційних витрат.

Особливу увагу приділено людському капіталу – через мотивацію персоналу на основі KPI, навчання та стабілізацію кадрового складу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству адаптуватися до складного зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність, ефективність та інвестиційну привабливість у середньо- та довгостроковій перспективі.

У результаті дослідження встановлено, що стратегічний розвиток аграрних підприємств характеризується складною системою взаємопов'язаних елементів, які діють в умовах серйозних викликів і змін. Ключовими проблемами є структурні диспропорції у виробництві, відсутність технічного обладнання на фермах та обмежені можливості для створення доданої вартості в ланцюзі дистрибуції сільськогосподарської та харчової продукції. В умовах воєнного стану особливого значення набули питання забезпечення виробничих фондів, зміни логістичних маршрутів, забезпечення сталості бізнес-процесів. Важливим аспектом стратегічного розвитку агроформування є баланс між економічними цілями та екологічною відповідальністю та його соціальною, безпековою спрямованістю.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 68,3 %, зернових та зернобобових культур – 31,2 %, послуг сільського господарства – 0,4 % від загального обсягу грошових надходжень. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,609, що свідчить про високий рівень спеціалізації.

2. У 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 3551,30 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 262,0 %, у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростання собівартості аграрної продукції.

3. Здійснено аналіз стратегічного потенціалу підприємства, який охоплює чотири основні критерії: наявність стратегічного бачення, гнучкість управлінських рішень, інноваційність та якість внутрішньої комунікації. З'ясовано, що стратегічний потенціал підприємства перебуває на середньому рівні розвитку. Найбільш проблемними є напрямки, пов'язані з відсутністю формалізованої стратегії та низькою інноваційною активністю. У той же час, позитивним чинником є ефективна комунікація на внутрішньому рівні, що свідчить про наявність основи для подальших управлінських змін. Підвищення стратегічної спроможності підприємства можливе за умови формалізації цілей розвитку та системного впровадження цифрових інструментів управління.

4. Аналіз дозволив виявити, що агроформування функціонує в умовах високого ризикового навантаження, яке формується як зовнішніми (воєнними, логістичними, кліматичними), так і внутрішніми

(управлінськими, кадровими) факторами. Найбільш критичними є ризики, пов'язані з воєнною ситуацією: обстріли інфраструктури та обмежений доступ до логістичних каналів можуть спричинити прямі втрати урожаю та доходів.

5. Проведено узагальнення ризиків та шляхів їх нівелювання, яке підтверджує, що агроформування може значно підвищити власну стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом проактивного управління ризиками. Ключовими напрямками виступають: диверсифікація логістичних каналів, стратегічне планування агровиробництва, формування резервів ресурсів, страхування, цифровізація обліку та зміцнення кадрового потенціалу.

6. Запропоновано карту змін, тобто план дій на 2026 р. для агроформування як частину загальної стратегії розвитку, метою якої є підвищення стратегічної керованості та розвиток підприємства в сучасних умовах. Карта передбачає чітке визначення термінів, відповідальних осіб і очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити контроль за реалізацією змін і підвищити відповідальність управлінського персоналу.

7. Деталізовано зміну пріоритетів у використанні ресурсів досліджуваного підприємства після актуалізації цілей господарювання.

8. Для оперативності та своєчасності збирання врожаю запропоновано орендувати трактор класу 200 к.с. й зернозбиральний комбайн, орієнтовний період оренди: 14 днів у сезон збирання, вартість 1 дня оренди трактора складає 8,0 тис. грн, комбайну – 18,0 тис. грн, що дасть змогу забезпечити безперервність польових робіт у разі поломки або втрати власної техніки через бойові дії, або під час пікових навантажень.

9. Пропонується обґрунтована структура КРІ для основних посад, алгоритм розрахунку премій і додаткові інструменти стимулювання, адаптовані до специфіки аграрного виробництва. Додатковими мотиваційними елементами впровадження КРІ для основних працівників підприємства можуть бути «Бонус за ідеї», тобто одноразова виплата за впровадження раціоналізаторських пропозицій; «Бонус команди», тобто

премія при досягненні колективної мети (наприклад, рекордного врожаю); соціальні стимули, а саме: подарунки, відпустки, відзнаки, медичні огляди.