

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА
ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

здобувачки вищої освіти **Дзюбан Анастасії Володимирівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту

Лівінський Анатолій Іванович _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії та економіки підприємства
Одеського державного аграрного
університету Балджи Марина Дмитрівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Дзюбан Анастасії Володимирівні

1. Тема роботи: «Управління розвитком СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на основі бізнес-планування»,
керівник роботи д.е.н. Лівінського А.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 170 - 3

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком сільськогосподарського підприємства на основі бізнес-планування.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та методичні засади побудови механізму управління розвитком підприємства на основі бізнес-планування.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити економічну сутність розвитку сільськогосподарських підприємств;

– узагальнити теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства;

– визначити методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств.

5.2. Аналітичний розділ:

– провести оцінку ресурсного потенціалу та аналіз підприємницького середовища;

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

- визначити досягнутий рівень ефективності управління підприємством.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства;

- розробити бізнес-проект розвитку підприємства;

- здійснити економічне обґрунтування бізнес-проекту.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення «розвиток». Концепт економічного розвитку підприємства. Етапи розвитку підприємства. Алгоритм комплексної оцінки розвитку компанії. Система показників для оцінки рівня розвитку підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Забезпеченість виробничими ресурсами. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції, ц. Організаційна структура управління СВК «Родина». Фінансові результати діяльності. Економічна ефективність використання виробничих ресурсів. Показники ділової активності СВК «Родина». Показники фінансового стану підприємства. SWOT-аналіз рівня розвитку підприємства.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

PEST-аналіз для СВК «Родина». Стратегічні напрямки розвитку СВК «Родина». Фото мигдалевого дерева. Квітки та листя мигдалю. Плоди мигдалю. Рекламний плакат та логотип для «Almond dreams». Асортимент продукції від «Almond dreams». Формування крони плодоносного мигдалевого дерева. Земельна ділянка господарства. Схема посадки саджанців мигдалю солодкого сортів Форос і Мілас. Робочий план виробництва мигдалю. Графік реалізації проекту з вирощування солодкого мигдалю. Склад та вартість техніки на вирощування мигдалю. Бюджет витрат на реалізацію проекту. Показники ефективності реалізації проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анастасія ДЗЮБАН

Наукова керівниця _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Дзюбан А. В. Управління розвитком СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на основі бізнес-планування. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Сучасні підприємства різних галузей діють в умовах зростаючої складності, невизначеності та динамізму соціально-економічного середовища. Така ситуація обумовлює потребу в удосконаленні системи управління та формуванні ефективних стратегій розвитку, що забезпечать стабільність, конкурентоспроможність і збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої уваги нині потребують сільськогосподарські підприємства, оскільки стан аграрного сектору значною мірою визначає економічну безпеку країни, її соціальну стабільність і науково-технічний поступ. Водночас, втрата позицій у виробництві високотехнологічної продукції та залежність від імпортного обладнання загострюють кризові явища в національній економіці, що негативно позначається і на аграрній сфері. Це підвищує ризики втрати структуроутворюючої ролі сільського господарства та скорочення ринків збуту.

У таких умовах актуальність впровадження бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств значно зростає, адже саме ефективна господарська діяльність окремих підприємств є основою економічного відновлення та зростання національної економіки загалом.

Метою кваліфікаційної роботи Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі бізнес-планування.

У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність розвитку сільськогосподарських підприємств;
- узагальнити теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства;
- визначити методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств;
- провести оцінку ресурсного потенціалу та аналіз підприємницького середовища;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити досягнутий рівень ефективності управління підприємством;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- розробити бізнес- проект розвитку підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування бізнес- проекту.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління розвитком сільськогосподарського підприємства на основі бізнес-планування.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні засади побудови механізму управління розвитком підприємства на основі бізнес-планування.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління розвитком підприємств на основі бізнес-планування.

У процесі написання роботи використано діалектичний метод пізнання, який забезпечив логічну послідовність аналізу соціально-економічних процесів у діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до управління розвитком підприємств та оцінки ефективності господарської діяльності.

З метою дослідження внутрішнього середовища підприємства були використані економіко-статистичні методи, які дали змогу оцінити динаміку фінансово-економічних показників, ділової активності, використання ресурсного потенціалу та рентабельності.

Системний підхід дозволив комплексно охарактеризувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища та визначити стратегічні напрями розвитку господарства. За допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу проведено оцінку стратегічного становища підприємства.

Методи прогнозування, моделювання та бізнес-планування були застосовані для обґрунтування перспективного напрямку інвестиційного розвитку – створення проекту з вирощування солодкого мигдалю. Оцінка ефективності проекту проводилася на основі показників чистого приведенного доходу (NPV), індексу рентабельності (PI), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строку окупності (PP).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємств на основі бізнес-планування» досліджено економічну сутність розвитку сільськогосподарських підприємств; узагальнено теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства; визначено методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств.

У другому розділі «Оцінка сучасного рівня розвитку СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області» проведено оцінку ресурсного потенціалу та аналіз підприємницького середовища; здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства; визначено досягнутий рівень ефективності управління підприємством.

У третьому розділі «Удосконалення управління розвитком СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на основі бізнес-планування» обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства; розроблено бізнес-проект розвитку підприємства; проведено економічне обґрунтування бізнес-проекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні стратегії розвитку підприємства, розробці бізнес-проекту вирощування мигдалю, що забезпечить зростання ефективності діяльності підприємства та його безперервного розвитку.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 16 таблиць, 11 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 91 найменування.

Ключові слова: управління розвитком, розвиток, бізнес-план, мигдаль, стратегічні напрямки.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	6
1.1. Економічна сутність розвитку сільськогосподарських підприємств	6
1.2. Теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства	13
1.3. Методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища	29
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.3. Досягнутий рівень ефективності управління підприємством	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	52
3.1. Стратегічні напрямки розвитку підприємства	52
3.2. Бізнес- проєкт розвитку підприємства	57
3.3. Економічне обґрунтування бізнес- проєкту	73
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства різних галузей діють в умовах зростаючої складності, невизначеності та динамізму соціально-економічного середовища. Така ситуація обумовлює потребу в удосконаленні системи управління та формуванні ефективних стратегій розвитку, що забезпечать стабільність, конкурентоспроможність і збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої уваги нині потребують сільськогосподарські підприємства, оскільки стан аграрного сектору значною мірою визначає економічну безпеку країни, її соціальну стабільність і науково-технічний поступ. Водночас, втрата позицій у виробництві високотехнологічної продукції та залежність від імпортного обладнання загострюють кризові явища в національній економіці, що негативно позначається і на аграрній сфері. Це підвищує ризики втрати структуроутворюючої ролі сільського господарства та скорочення ринків збуту.

У таких умовах актуальність впровадження бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств значно зростає, адже саме ефективна господарська діяльність окремих підприємств є основою економічного відновлення та зростання національної економіки загалом.

Проблеми управління розвитком та підвищення ефективності функціонування підприємств розглядалися в наукових працях відомих зарубіжних, вітчизняних вчених та економістів-практиків. Слід зазначити вагомий внесок у вирішення окремих аспектів проблеми розвитку економічної системи таких учених, як Богатирьов І. О. [6], Бурмака Т.М. [11], Верба В.А. [13], Губені Ю.Е. [19], Касьянова Н.В. [29], Мельник Л.Г. [43], Раєвська О.В. [60] і ін.

Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць названих авторів, необхідно зазначити, що певне коло завдань залишилось недостатньо розвинутим. Особливої уваги. На нашу думку, потребує вдосконалення

механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі бізнес-планування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі бізнес-планування.

У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність розвитку сільськогосподарських підприємств;
- узагальнити теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства;
- визначити методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств;
- провести оцінку ресурсного потенціалу та аналіз підприємницького середовища;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити досягнутий рівень ефективності управління підприємством;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- розробити бізнес- проєкт розвитку підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування бізнес- проєкту.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління розвитком сільськогосподарського підприємства на основі бізнес-планування.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні засади побудови механізму управління розвитком підприємства на основі бізнес-планування.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління розвитком підприємств на основі бізнес-планування.

У процесі написання роботи використано діалектичний метод пізнання, який забезпечив логічну послідовність аналізу соціально-економічних процесів у діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу. Методи аналізу

та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до управління розвитком підприємств та оцінки ефективності господарської діяльності.

З метою дослідження внутрішнього середовища підприємства були використані економіко-статистичні методи, які дали змогу оцінити динаміку фінансово-економічних показників, ділової активності, використання ресурсного потенціалу та рентабельності.

Системний підхід дозволив комплексно охарактеризувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища та визначити стратегічні напрями розвитку господарства. За допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу проведено оцінку стратегічного становища підприємства.

Методи прогнозування, моделювання та бізнес-планування були застосовані для обґрунтування перспективного напрямку інвестиційного розвитку – створення проекту з вирощування солодкого мигдалю. Оцінка ефективності проекту проводилася на основі показників чистого приведенного доходу (NPV), індексу рентабельності (PI), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строку окупності (PP).

Інформаційною базою стали законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні стратегії розвитку підприємства, розробці бізнес-проекту вирощування мигдалю, що забезпечить зростання ефективності діяльності підприємства та його безперервного розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Економічна сутність розвитку сільськогосподарських підприємств

Сучасне середовище функціонування підприємств, незалежно від галузевої належності, вирізняється високою динамікою змін та складністю ринкових взаємозв'язків. Основними характеристиками такого середовища є жорстка конкуренція, постійне оновлення ринкової кон'юнктури, структурні трансформації в межах глобальних економічних макросистем, а також інтенсивне впровадження інновацій, зокрема цифрових технологій, які докорінно змінюють характер ведення бізнесу.

Підприємства сьогодні змушені адаптуватися до викликів цифровізації, оновлення технологічного парку, зміни у структурі ресурсів, необхідності формування нових компетенцій персоналу, а також трансформації логістичних потоків і бізнес-процесів. У таких умовах стандартні підходи до управління втрачають ефективність, поступаючись місцем проактивним, гнучким, інтегрованим управлінським моделям.

Сучасні ринкові виклики вимагають від суб'єктів господарювання не лише оперативного реагування на зміни, а й стратегічного мислення, що базується на випереджальному аналізі тенденцій розвитку. Це зумовлює необхідність упровадження адаптивних систем управління, які поєднують здатність до швидкого пристосування із довгостроковою орієнтацією на стійке зростання.

Ефективне управління підприємством у таких умовах можливе лише за умови всебічного і системного дослідження процесів економічного розвитку, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Такий підхід дозволяє не лише зберігати конкурентні позиції, а й створювати передумови для сталого

розвитку на основі інновацій, раціонального використання ресурсів і підвищення організаційної гнучкості.

Аналіз підходів сучасних науковців-економістів до трактування поняття «розвиток» свідчить про наявність різноманітних інтерпретацій, що зумовлені складністю та багатогранністю цього феномена. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість дослідників розглядають розвиток як процес динамічних змін, що відображає перехід системи або об'єкта з одного стану на новий, більш якісний рівень. Такий процес часто асоціюється зі зростанням, удосконаленням, модернізацією або еволюцією економічної системи.

Узагальнення наукових джерел дає змогу виокремити ключові категоріальні складові поняття «розвиток» (Таблиця 1.1).

Зокрема, у філософському контексті розвиток трактується як саморух – внутрішньо зумовлений процес змін, джерело якого знаходиться всередині самого об'єкта. Його поява обумовлюється наявністю внутрішніх суперечностей і взаємодією протилежних тенденцій – старого та нового. Через подолання цих суперечностей відбувається перехід до нової якісної стадії, що є невід'ємною характеристикою розвитку як процесу.

Таблиця 1.1 відображає різноманітність наукових підходів до трактування цієї економічної категорії. Проаналізовані визначення охоплюють кілька ключових аспектів розвитку, що свідчить про його багатовимірний характер. Зокрема, більшість авторів [60, 64,71] пов'язують розвиток із кількісними та якісними змінами в діяльності підприємства, які забезпечують підвищення ефективності та результативності функціонування. Такі підходи можна віднести до класичних і економіко-управлінських трактувань, де розвиток асоціюється з удосконаленням внутрішніх процесів та зростанням виробничих і фінансових показників.

Інша група авторів [81] акцентує увагу на інноваційному складнику розвитку, підкреслюючи роль впровадження новітніх технологій, управлінських рішень та інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «розвиток»

Автор	Визначення	Ключові слова
Кількісно-якісний підхід		
Голобородько А. Ю. [17]	Економічний розвиток підприємства — це процес цілеспрямованих кількісних та якісних змін, що забезпечують зростання ефективності його функціонування.	Поєднання кількісних і якісних змін, результативність діяльності.
Кифяк В. [31]	Розвиток — це безперервний процес зміни параметрів діяльності підприємства з метою зростання ефективності.	Безперервність, ефективність.
Сірко А. Ю. [68]	Економічний розвиток — це процес удосконалення економічного механізму функціонування підприємства.	Економічна основа, механізм функціонування.
Запасна Л. С. [27]	Економічний розвиток – це перехід підприємства на новий якісний рівень функціонування.	Якісні зміни, інноваційність.
Інноваційний підхід		
Юрчук Н. П., Людвік І. І. [81]	Інноваційний розвиток — це впровадження нових технологій, продуктів, методів управління задля підвищення конкурентоспроможності.	Інновації, управління, технології.
Адаптаційний підхід		
Дунда С. П. [21]	Розвиток підприємства — це динамічний процес змін, спрямований на адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.	Гнучкість, адаптивність, зовнішні фактори.
Системний підхід		
Погорелов Ю. С. [53]	Розвиток розглядається як форма самореалізації системи, що виявляється у зміні її структури та функцій.	Системний підхід, трансформації структури.
Стратегічний підхід		
Богатирьов І. О. [6]	Управління розвитком підприємства – це комплекс дій, спрямованих на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування.	Стратегічний характер, управлінська складова, конкурентоспроможність.
Раєвнева О. В. [60]	Розвиток підприємства — це процес цілеспрямованої трансформації ресурсного, організаційного та інноваційного потенціалу для досягнення стратегічних цілей.	Стратегія, трансформація потенціалу.
Сталий розвиток		
Шубравська О. [80]	Сталий розвиток — це такий розвиток, що забезпечує збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів.	Стійкість, баланс трьох компонентів.

Джерело: Побудовано автором

Водночас Дунда С. П. [21] визначає розвиток як адаптивний процес, що дає змогу підприємству реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Такий підхід важливий в умовах нестабільної економічної кон'юнктури та високої турбулентності ринку.

Особливе місце посідає системний підхід [53], відповідно до якого розвиток розглядається як процес глибинної трансформації підприємства — як за структурними, так і за функціональними параметрами. Він доповнюється стратегічним підходом [6, 60], що розкриває розвиток як форму досягнення довгострокових цілей підприємства через управління його ресурсним та інноваційним потенціалом.

Окрему увагу привертає концепція сталого розвитку [80], де розвиток трактується як збалансований процес, що поєднує економічну результативність із дотриманням екологічних і соціальних стандартів. Це визначення розширює традиційне економічне уявлення про розвиток і наближає його до сучасної парадигми корпоративної відповідальності.

Таким чином, розвиток — це не просто зміна стану, а цілісна трансформація, що охоплює структурні, функціональні, якісні та кількісні зміни, зумовлені внутрішніми чинниками, що перебувають у постійній взаємодії та напрузі.

Аналіз таблиці 1.1 свідчить, що поняття «розвиток підприємства» є комплексною категорією, яка інтегрує економічні, організаційні, інноваційні, стратегічні та соціальні елементи, а підходи до його визначення залежать від дослідницького фокусу та контексту дослідження.

Отже, розвиток підприємства можна трактувати як системний, цілеспрямований та динамічний процес кількісних і якісних змін, що забезпечують стратегічне зростання, підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження інновацій на основі ефективного використання ресурсного потенціалу. Він охоплює трансформацію структури, функцій, бізнес-процесів і корпоративної культури з орієнтацією на сталий економічний ефект.

Голобородько А.Ю. [17,с.145] на основі дослідження сутності й особливостей економічного розвитку підприємств виділив основні компоненти цього процесу як системи та побудував концепт економічного розвитку підприємства (рис. 1.1).

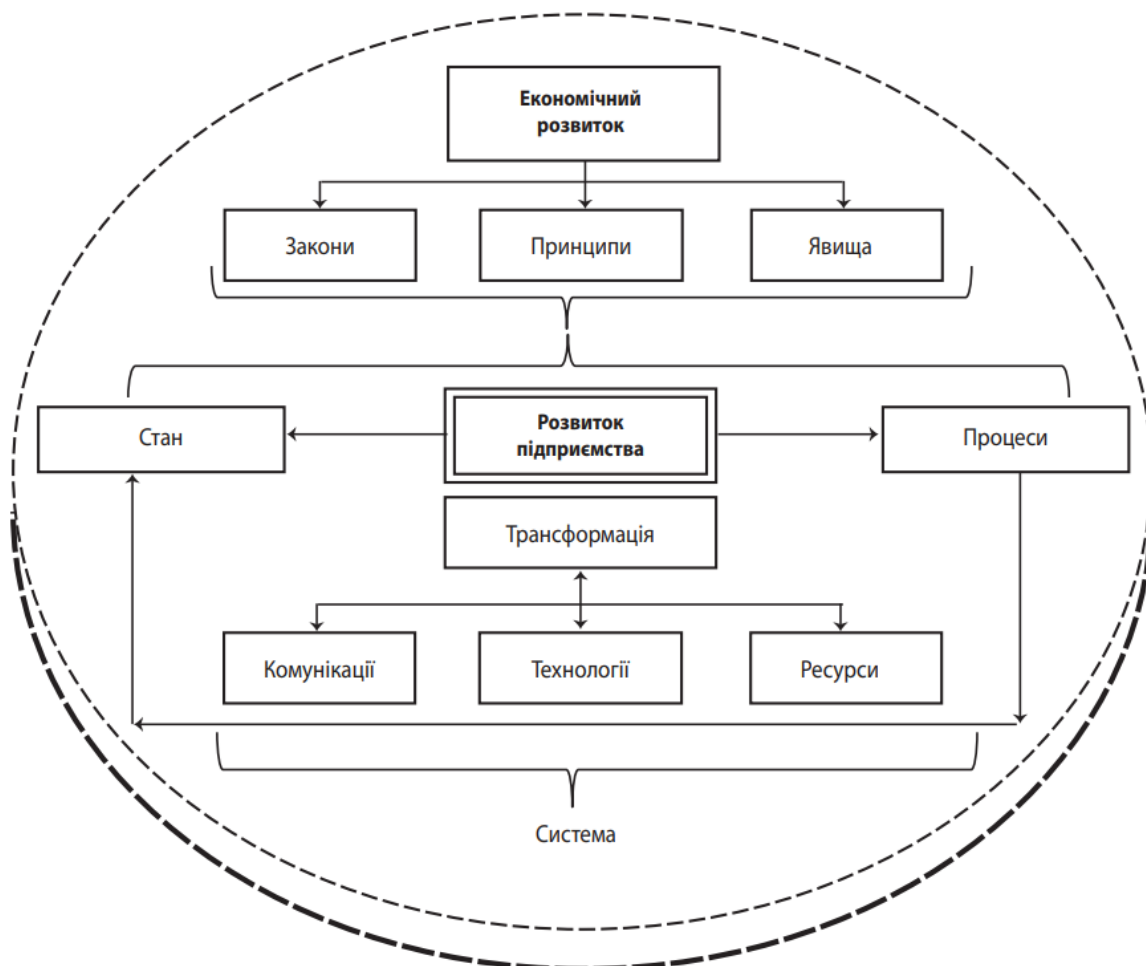


Рисунок 1.1 - Концепт економічного розвитку підприємства

Джерело: [17]

У науковій літературі етапи розвитку підприємства подаються як послідовність стадій його життєвого циклу, що відображають зміну внутрішнього стану та зовнішніх позицій підприємства в процесі функціонування. Попри варіативність класифікацій, більшість дослідників погоджуються з тим, що розвиток підприємства проходить через низку типових стадій, які включають зародження, зростання, стабілізацію, трансформацію або занепад.

Згідно з підходом, запропонованим О. В. Раєвневою [60], розвиток підприємства є послідовним процесом переходу між окремими фазами, що супроводжуються зміною структури, форм управління та інтенсивністю використання ресурсного потенціалу. Авторка акцентує увагу на тому, що кожна стадія потребує відповідного управлінського впливу та механізмів адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

І. О. Богатирьов [6] виокремлює етапи становлення, стабілізації, розширення та диверсифікації підприємства. Він вказує, що розвиток розпочинається із початкової організації діяльності та формування базових ресурсів, далі переходить у фазу розширення ринків і виробництва, а згодом — до ускладнення управлінських структур і стратегічної переорієнтації.

А. Ю. Голобородько [17] подає розвиток як циклічний процес, що включає періоди зростання, плато та можливого спаду. Він зазначає, що важливим моментом є здатність підприємства до саморефлексії та стратегічної адаптації, яка дає змогу подолати кризові моменти та перейти до нового витка розвитку.

З точки зору теорії інноваційного розвитку, Н. П. Юрчук і І. І. Людвік [81] зазначають, що підприємство повинно постійно оновлювати свої технологічні та управлінські підходи, що зумовлює перехід від традиційного зростання до інноваційного прориву як нової фази розвитку. У цьому контексті етапи розвитку корелюють із хвилями інноваційної активності.

У класичних підходах життєвий цикл підприємства розглядається за аналогією з біологічним циклом (народження, зростання, зрілість, занепад), що знаходить підтвердження у працях таких авторів, як І. Ансофф [83], Л. Грейнер [84], К. Е. Слейтер [89]. Наприклад, Ларрі Грейнер [84] запропонував модель «еволюції та революції» в розвитку організацій, де кожна стадія стабільного зростання неминуче призводить до управлінської кризи, вирішення якої стає основою для переходу до наступної стадії.

У контексті сталого розвитку, О. Шубравська [80] підкреслює важливість інтеграції екологічного та соціального векторів у традиційні етапи розвитку, зокрема в період стратегічного планування та модернізації підприємства.

Узагальнено, можна виділити такі типові етапи розвитку підприємства (рис.1.2):

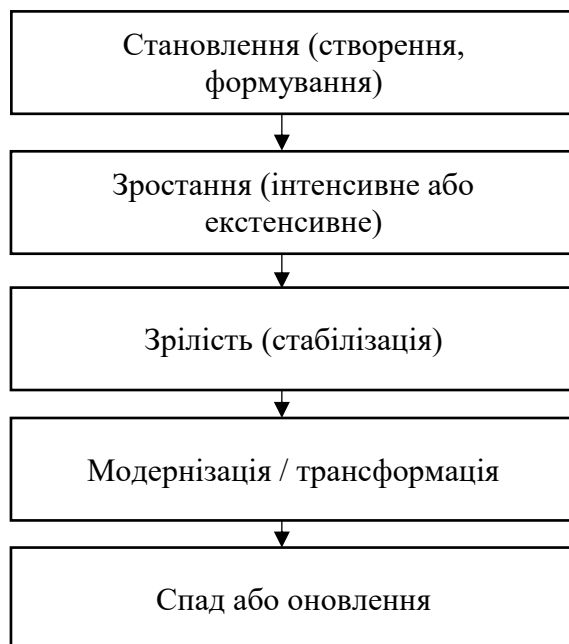


Рисунок 1.2 - Етапи розвитку підприємства

Джерело: Побудовано автором

1. Становлення (створення, формування) - ініціація діяльності, формування ресурсної бази, пошук ринку [60, 6].

2. Зростання (інтенсивне або екстенсивне) — розширення виробництва, вихід на нові ринки, зростання прибутковості [17].

3. Зрілість (стабілізація) — досягнення оптимального обсягу діяльності, удосконалення внутрішніх процесів, системне управління [60].

3. Модернізація / трансформація — адаптація до змін ринку, оновлення стратегії, впровадження інновацій [81, 80].

4. Спад або оновлення — можливе зниження ефективності або перехід до нового циклу через реструктуризацію чи інновації [84, 17].

Таким чином, розвиток підприємства — це складний, багатofакторний процес, який має послідовну фазову структуру, однак за умови інноваційного мислення та гнучкого управління може набувати рис циклічності або безперервного оновлення.

1.2. Теоретичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства

Бізнес-планування є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує орієнтацію діяльності на досягнення цілей розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Воно виступає не лише інструментом прогнозування, а й механізмом координації ресурсів, оцінки ефективності, визначення перспектив і зниження ризиків підприємницької діяльності.

Згідно з підходом Жукова В. В. [25], бізнес-планування є цілісним процесом формування стратегічних напрямів функціонування підприємства, який охоплює оцінку ринкових можливостей, вибір найбільш ефективних варіантів дій, а також механізми реалізації запланованого. Автор підкреслює значення бізнес-плану як системного документа, що охоплює всі аспекти діяльності – від маркетингової політики до фінансової стратегії.

Лаврук В. В. [37] розглядає бізнес-планування як методичну основу формування галузевої стратегії підприємства, акцентуючи увагу на важливості адаптації загальних методичних підходів до специфіки галузі. Автор наголошує, що ефективне бізнес-планування забезпечує стратегічну гнучкість та дозволяє сформувати конкурентоспроможну модель управління розвитком.

Линенко А. В. і Халтобіна Н. В. [39] відзначають, що при складанні бізнес-плану особливу увагу слід приділяти специфіці підприємства, його розміру, формі власності, рівню інноваційності та ринковому позиціонуванню. Вони підкреслюють, що саме адаптований і структурований бізнес-план дозволяє підприємству прогнозувати майбутнє та знижувати рівень стратегічної невизначеності.

Масловська М. В. та Перевозчикова Н. О. [42] досліджують особливості бізнес-планування в умовах трансформаційної економіки та нестабільності зовнішнього середовища. Авторки звертають увагу на необхідність гнучких

сценаріїв розвитку, що враховують як ризики, так і потенційні можливості, які виникають у зв'язку з технологічними, інституційними чи ринковими змінами.

Важливим документом у цій сфері є Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства [44], які надають практичну основу для формування інструментарію стратегічного управління в аграрній сфері. У документі підкреслюється значення бізнес-плану як елемента аграрної політики та розвитку сільських територій.

Пашута М. [49] розглядає бізнес-планування як чинник успішної підприємницької діяльності, підкреслюючи його роль у підвищенні управлінської відповідальності, ефективному використанні ресурсів, залученні інвестицій та вмотивованості персоналу.

Пивоваров М. Г. та Линенко А. В. [50] звертають увагу на особливості застосування бізнес-планування в торговельній діяльності. Їхній підхід передбачає врахування особливостей споживчого попиту, логістики, а також взаємодії з постачальниками й клієнтами в рамках прогнозованої ринкової стратегії.

Класичним і широко визнаним джерелом вітчизняної методології бізнес-планування є навчальний посібник Покропивного С. Ф. та співавт. [4], де бізнес-план представлено як універсальний інструмент управління підприємством, що забезпечує обґрунтоване планування розвитку, аналіз ефективності інвестиційних проектів, а також інформування зацікавлених сторін щодо поточних і майбутніх дій підприємства.

У сукупності, розглянуті джерела дають змогу стверджувати, що бізнес-планування виступає ключовим інструментом управління розвитком підприємства. Воно забезпечує стратегічну орієнтацію, ресурсну мобілізацію, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та підвищення конкурентоспроможності. Особливо актуальним бізнес-планування є для підприємств аграрної сфери, де високий рівень ризику, сезонність та залежність від державної політики потребують особливої уваги до планування.

У науковій літературі та практичних посібниках з бізнес-планування виокремлюють низку ключових цілей, яких прагнуть досягти в процесі розробки бізнес-плану [54, с. 28]. Насамперед, це – залучення потенційних інвесторів, оскільки чітко структурований і логічно обґрунтований бізнес-план є інструментом переконання для осіб або організацій, які можуть надати фінансову підтримку. Окрім цього, планування дає змогу спрогнозувати господарську діяльність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, виходячи з ринкових потреб і наявних ресурсів.

Бізнес-план також виконує функцію внутрішнього управлінського документа, який концентрує увагу керівництва на ключових напрямках стратегічного розвитку, виявляє проблемні зони, окреслює шляхи їх подолання та забезпечує координацію між різними підрозділами підприємства. Він слугує основою для оформлення документації, необхідної для отримання інвестицій, і сприяє формуванню чіткої, логічної та послідовної підприємницької стратегії. У результаті, бізнес-планування дозволяє сфокусувати зусилля на досягненні конкретного запланованого результату протягом визначеного проміжку часу.

Як зазначено в [70, с. 174], бізнес-план також дає змогу вирішувати широкий спектр управлінських, фінансових та організаційних завдань. Серед них:

- обґрунтування економічної доцільності стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- розрахунок прогнозованих фінансових показників, зокрема обсягів реалізації продукції, рівня прибутковості та доходності капіталу;
- визначення оптимальних джерел фінансування, що дозволяє забезпечити реалізацію обраної стратегії;
- планування операційної діяльності, включаючи виробничі, маркетингові, кадрові та інші функціональні підсистеми;
- підготовка до можливої реорганізації підприємства, з урахуванням змін в організаційній структурі або правовому статусі;

- розробка заходів з фінансового оздоровлення, які передбачають подолання кризових явищ у фінансовій сфері;
- реалізація окремих бізнес-проектів, у тому числі інноваційних або інвестиційних, із конкретними комерційними цілями;
- обґрунтування фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що вкладені кошти забезпечать запланований рівень прибутку.

До основних завдань бізнес-планування також належить:

- визначення економічної доцільності й масштабів виробництва продукції або надання послуг;
- виявлення цільових груп споживачів та оцінка їхньої потреби;
- аналіз конкурентоспроможності пропонованого продукту;
- чітке позиціонування на відповідному сегменті ринку;
- досягнення запланованих індикаторів ефективності (виробничої, інвестиційної, соціальної, екологічної);
- оцінка наявності власного капіталу для запуску проекту та пошук додаткових джерел фінансування.

Зміст бізнес-плану включає детальний опис діяльності підприємства, його ринкової стратегії, організаційної структури, методів фінансування, а також послідовність кроків, що мають забезпечити успішну реалізацію проекту [39]. Таким чином, бізнес-план виступає своєрідною «дорожньою картою» розвитку, що окреслює цілі, шляхи їх досягнення, ресурси та відповідальних виконавців.

Перед початком розробки бізнес-плану підприємницького проекту надзвичайно важливо мати вичерпну та достовірну інформацію, яка дозволяє глибше зрозуміти суть бізнес-ідеї, що лежить в його основі. Проте, сам по собі факт наявності бізнес-плану не гарантує успішної реалізації проекту. Бізнес-планування лише відкриває цикл реалізації підприємницької ініціативи, а її втілення на практиці триває значно довше, охоплюючи весь життєвий цикл проекту. Ключовим чинником успішності є не лише якість попереднього планування, але й ефективне управління проектом у процесі його реалізації.

Успіх упровадження підприємницького проєкту значною мірою залежить від правильного структурування робіт: поділу процесу реалізації на логічні етапи, визначення чітких строків виконання кожного з них, а також призначення відповідальних осіб. Особливу увагу необхідно приділяти системі контролю, зокрема, моніторингу дотримання встановлених термінів. Порушення графіку виконання окремих етапів може призвести до затримки реалізації проєкту, зниження його ефективності або навіть втрати його актуальності в умовах динамічного ринкового середовища [50].

Бізнес-план формується на основі сукупності інформаційних джерел, зокрема – звітних даних підприємства, аналітичних оглядів стану національних і світових ринків, а також економічних прогнозів. У межах ринкової економіки бізнес-план виконує дві фундаментальні функції [36, с.90].

По-перше, зовнішню – забезпечення інформування зовнішніх учасників ділового середовища (інвесторів, кредиторів, партнерів) щодо змісту, цілей і переваг запропонованої бізнес-ідеї.

По-друге, внутрішню – формування інструменту стратегічного та оперативного управління підприємницьким проєктом, що сприяє координації дій усіх зацікавлених сторін та підвищенню організаційної узгодженості в межах реалізації задуманого.

У практичному вимірі бізнес-план традиційно розглядається як головний засіб забезпечення фінансування проєкту. Потенційні інвестори та фінансові установи зазвичай не приймають рішень про вкладення коштів без попереднього аналізу бізнес-плану, що має бути професійно підготовлений, містити переконливі аргументи на користь життєздатності проєкту, а також чітко окреслювати стратегію досягнення очікуваного результату. Таким чином, бізнес-план виконує роль комунікативного мосту між ініціатором проєкту та його можливими фінансовими донорами, надаючи всебічне уявлення про перспективи, ризики та очікувану рентабельність ініціативи.

Не менш значущою у структурі бізнес-плану виступає його внутрішня функція, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління

підприємством. У цьому контексті можна виокремити два основні напрями його практичного застосування [37, с. 30].

Перший напрям передбачає використання бізнес-плану як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка плану вимагає не лише визначення загальної місії, стратегічних цілей і довгострокових орієнтирів розвитку бізнесу, але й чіткого формулювання конкретних завдань та оперативних заходів, необхідних для їх досягнення. Завдяки цьому бізнес-план виступає своєрідною методологічною основою для поточного планування всіх ключових аспектів діяльності підприємства. Крім того, він сприяє підвищенню рівня внутрішньої комунікації та узгодженості дій персоналу, забезпечуючи кожного працівника розумінням його ролі та особистого внеску в досягнення спільних цілей бізнесу.

Другий напрям полягає у застосуванні бізнес-плану як інструмента аналізу, контролю й оцінювання результатів діяльності підприємства. У процесі реалізації підприємницького проєкту бізнес-план дозволяє здійснювати системний моніторинг динаміки виконання запланованих заходів, виявляти відхилення від базових параметрів та прогнозованих результатів, а також вчасно впроваджувати коригувальні дії. Таким чином, бізнес-план виступає механізмом зворотного зв'язку, що забезпечує гнучкість управлінських рішень і підвищує стійкість підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом внутрішня функція бізнес-плану реалізується через інтеграцію процесів планування, організації, мотивації й контролю, що робить його дієвим засобом стратегічного управління та основою для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Процес створення бізнес-плану традиційно охоплює три основні етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні цілісності, ефективності та реалізованості підприємницької ініціативи [34, с. 44].

Перший етап — постановка завдання планування — вважається найбільш концептуально важливим і відповідальним, оскільки саме на цьому етапі закладається фундамент усього подальшого проєктного процесу. Його

основними характеристиками є багатофакторність (врахування великої кількості змінних) та багатоваріантність (розгляд різних сценаріїв реалізації ідей). Джерелами для формування бізнес-ідеї на цьому етапі виступають як внутрішні, так і зовнішні чинники, зокрема: думки споживачів, діяльність конкурентів, результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, а також аналітична інформація, оприлюднена у професійних публікаціях. Особливу увагу доцільно приділяти саме зворотному зв'язку з ринком, оскільки споживачі є основним критерієм оцінки життєздатності будь-якої бізнес-ідеї.

Другий етап — розробка плану — передбачає детальну опрацювання цілей та альтернатив шляхів їх досягнення. Розпочинається цей етап зі структуризації цілей, тобто встановлення їхньої ієрархії, пріоритетності та взаємозалежності. Далі проводиться кількісний та якісний аналіз можливих альтернатив з точки зору їхньої реалізованості та ефективності, включаючи систематизацію даних, інтерпретацію, взаємозв'язки, а також оцінювання повноти інформації для прийняття обґрунтованого рішення. Важливо, що вибір оптимального варіанту не повинен ґрунтуватися на єдиному критерію (наприклад, максимізації прибутку чи мінімізації витрат), а має враховувати комплексний підхід до оцінки бізнес-альтернатив. Зокрема, це поєднання техніко-технологічних, економічних, фінансових, соціокультурних, організаційних та екологічних факторів, що забезпечує стратегічну стійкість проєкту та його адаптивність до зовнішніх умов. Лише після обґрунтованого вибору найбільш придатної альтернативи можна переходити до формального оформлення бізнес-плану та підготовки супровідної документації.

Третій етап — реалізація плану — завершує цикл планування і передбачає практичне впровадження бізнес-ідей відповідно до розробленого проєкту. Ступінь деталізації плану та його структурна побудова на цьому етапі залежать від низки чинників: масштабності задуманих змін, галузевої специфіки, характеру цільового ринку, наявності конкурентів, а також можливих джерел фінансування. Досягнення ефективної реалізації потребує суворого дотримання

графіка, контролю виконання завдань, а також своєчасного коригування дій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

С.В. Свириденко [66 , с. 26] пропонує типову структуру бізнес-плану, яка охоплює низку ключових розділів, кожен із яких виконує специфічну функцію в обґрунтуванні та плануванні підприємницької діяльності.

1. Резюме. Це стисла узагальнююча частина бізнес-плану, яка надає загальне уявлення про підприємство, його стратегічні наміри, ресурсний потенціал, обсяг необхідного фінансування, очікуваний рівень прибутковості. Розділ складається на завершальному етапі роботи над бізнес-планом, оскільки він відображає висновки, що базуються на розрахунках і аналітичних оцінках, викладених у наступних розділах.

2. Характеристика товарів і послуг. У цьому розділі детально описуються товари або послуги, які пропонує підприємство. Зокрема, розкривається інформація щодо виду, функціонального призначення, галузі використання, рівня технічного розвитку, наявності замінників, прогнозованих обсягів і структури виробництва у натуральному та вартісному вираженні. У разі можливості експорту – зазначаються перспективи виходу на зовнішні ринки.

3. Аналіз ринків збуту та конкуренції. Оцінюється кон'юнктура ринку відповідного товару чи послуги, вивчається рівень попиту і пропозиції, визначається місткість ринку, купівельна спроможність цільової аудиторії, інтенсивність конкуренції, а також окреслюється ринковий сегмент, на який орієнтований проєкт. Такий аналіз є основою для реалістичної оцінки можливих обсягів виробництва, цінової політики та фінансових результатів [3, с. 107].

4. Маркетингова стратегія. Розділ розкриває комплекс заходів, спрямованих на просування товару або послуги, позиціонування на ринку, вибір каналів збуту, методів ціноутворення та рекламних заходів. Його основна мета — продемонструвати інвестору ступінь опрацювання маркетингової політики проєкту.

5. Виробничий план. Містить інформацію про виробничі потужності, потребу в обладнанні, обсяги сировини, постачальників і ціни, кількість

необхідних працівників, витрати на оплату праці, організацію виробничого процесу та пов'язані з цим витрати.

6. Управління та організаційна структура. Описується організаційна модель підприємства, графік реалізації проєкту, кадрова політика, потреба в підвищенні кваліфікації персоналу, система внутрішнього контролю та управління якістю.

7. Аналіз ризиків. У цьому розділі проводиться ідентифікація усіх можливих ризиків, здійснюється їх кількісна та комплексна оцінка, визначається допустимий рівень ризику, пропонуються заходи щодо його мінімізації або перерозподілу між учасниками проєкту [5].

8. Фінансова стратегія. Визначаються джерела фінансування, механізми залучення коштів, напрями їх використання, а також методи контролю за цільовим витрачанням фінансових ресурсів.

9. Фінансовий план. Розділ включає розрахунки очікуваних доходів і прибутків за весь інвестиційний цикл реалізації проєкту, оцінку економічної ефективності проєкту, а також фінансові прогнози, які визначають рентабельність і перспективність підприємницької діяльності.

Таким чином, процес бізнес-планування — це не лише технічна процедура складання документа, а комплексна управлінська діяльність, що охоплює ідею, її обґрунтування, вибір оптимального шляху реалізації та організацію практичної діяльності, спрямованої на досягнення запланованих результатів.

1.3. Методи оцінки рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств

У науковій літературі представлено низку методичних підходів до оцінювання рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств, що відрізняються як за принципами побудови, так і за кількісними та якісними характеристиками, які використовуються у процесі аналізу. У загальному

вигляді ці підходи можна згрупувати за критеріями використання індикаторів, системи оцінювання та цільової спрямованості оцінки.

Згідно з позицією Бойченка К. С., процес оцінювання розвитку підприємства має базуватись на концепції динамічної збалансованості, у межах якої оцінка охоплює не лише стан окремих підсистем підприємства, але й аналіз їхньої взаємодії та здатності до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Автором запропоновано методичний інструментарій, що передбачає використання інтегрального показника на основі системи диференційованих критеріїв, які оцінюють рівень розвитку у часовому та структурному аспектах [7].

Кваско А. В. акцентує увагу на структурному підході, який полягає в аналізі раціональності побудови потенціалу підприємства та ефективності його функціонування на основі оцінки фінансових, виробничо-технологічних, кадрових, інноваційних та маркетингових компонентів. Для галузі видавничо-поліграфічного виробництва автор виокремлює специфічні показники, що відображають не лише технічну ефективність, а й соціальні та екологічні параметри розвитку [30].

Методичні підходи, орієнтовані на індикативне оцінювання, представлені у дослідженнях Мамчура В. та Германюк Н., які адаптують оцінювання до потреб регулювання та розвитку підприємництва в аграрному секторі. Зокрема, йдеться про систему індикаторів, які характеризують внутрішні та зовнішні чинники розвитку, що дозволяє забезпечити порівняльну оцінку ефективності функціонування підприємств на рівні регіонів або окремих галузей [41].

Класичним підходом до інтегрального оцінювання розвитку підприємств є концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Д. Нортонем та Р. Капланом, яка передбачає аналіз діяльності підприємства за чотирма ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання та розвиток. Такий підхід дозволяє здійснювати стратегічне управління розвитком підприємства та забезпечувати його стійке функціонування на довгострокову перспективу [45].

Самуляк В. Ю. та Фещур Р. В. пропонують класифікацію методів оцінювання на основі груп індикаторів, що охоплюють економічну ефективність, організаційну структуру, виробничі ресурси, технічний рівень та інноваційний потенціал. Їх підхід базується на формуванні інтегрального показника, який дозволяє виявляти слабкі місця у структурі підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення [64].

Монографічне дослідження Тімоніна О. М. та Діхтяренка К. В. розкриває методiku комплексної оцінки розвитку промислового підприємства на основі багаторівневої ієрархічної моделі, в межах якої здійснюється поетапна агрегація показників із подальшим використанням методів експертного оцінювання та аналізу чутливості. Такий підхід забезпечує гнучкість методики в умовах нестабільного економічного середовища [71].

Окрему увагу привертає робота Хринюк О. С. та Гримашевич Т. І., де розглядаються теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства з урахуванням сучасних вимог до ефективності використання ресурсів. Автори пропонують систему оцінювання, яка базується на логіці виробничого циклу та враховує зовнішні та внутрішні чинники впливу [78].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність різноманітних підходів до оцінки рівня розвитку підприємств, що відрізняються як за складом показників, так і за методикою їх обчислення. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, галузевої специфіки, доступності інформації та потреб управління розвитком суб'єкта господарювання.

Для забезпечення ефективного управління організацією необхідно сформулювати узгоджені принципи та підходи до вимірювання і оцінювання її рівня розвитку та функціонування в умовах постійних змін. При цьому слід орієнтуватися на сучасне розуміння ознак успішної організації.

У межах аналізу стану та рівня розвитку організації доцільно враховувати такі ключові аспекти: оцінка внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) у поєднанні з аналізом зовнішніх факторів (можливостей і загроз ринку) дає змогу виявити реальні передумови адаптації організації до змін, а також визначити

наявний потенціал адаптивного управління та напрями його реалізації [1]. Адаптаційний потенціал включає організаційні, кадрові, технологічні й інформаційні ресурси, які, своєю чергою, відповідають основним функціональним підсистемам організації — персоналу, фінансам, маркетингу, інноваціям — і виступають об'єктами управління та оцінювання.

Під час оцінки ефективності діяльності організації важливо враховувати взаємозв'язки та взаємний вплив параметрів усіх її підсистем. Загальний рівень розвитку організації визначається не лише характеристиками її внутрішніх підсистем, а й динамікою зовнішнього середовища, яке чинить як прямий, так і опосередкований вплив [67]. Для опису майбутніх умов функціонування організації необхідно виокремити ключові параметри зовнішнього середовища та спрогнозувати їхню динаміку. Особливу увагу слід приділити узгодженості змін у внутрішньому середовищі організації зі змінами в мікросередовищі (такі як дії постачальників, посередників, конкурентів, споживачів) та макросередовищі (політичні, демографічні, науково-технічні, культурні й природні чинники), щоб забезпечити їхню відповідність цілям стратегічного розвитку організації.

Динамічні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність запровадження стратегічного підходу до розвитку та функціонування організації, що передбачає наявність чітко сформульованої стратегії діяльності.

На основі проведених досліджень встановлено, що до оцінки рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації його потенціалу доцільно використовувати інтегральний показник, розрахований на основі сукупності одиничних і групових критеріїв аналізу потенціалу [40].

Серед найбільш поширених підходів до оцінювання потенціалу розвитку підприємства виокремлюють три основні:

ресурсний підхід, що ґрунтується на аналізі наявності ресурсів і ефективності їх використання [65];

структурний підхід, який спрямований на встановлення раціонального співвідношення між елементами потенціалу [78];

цільовий підхід, що оцінює, наскільки наявний потенціал відповідає досягненню стратегічних цілей [73].

Попри те, що оцінювання потенціалу потребує значного обсягу інформації та витрат часу на її обробку, цей процес дає змогу визначити реальні перспективи розвитку суб'єкта господарювання.

Водночас, незважаючи на наявність численних досліджень щодо оцінювання ефективності розвитку підприємств і певні позитивні приклади впровадження вітчизняних інноваційних рішень, загальний рівень інноваційної активності в українській економіці залишається низьким.

Таким чином, можемо представити комплексну оцінку розвитку компанії у вигляді наступного алгоритму (Рис.1.3).

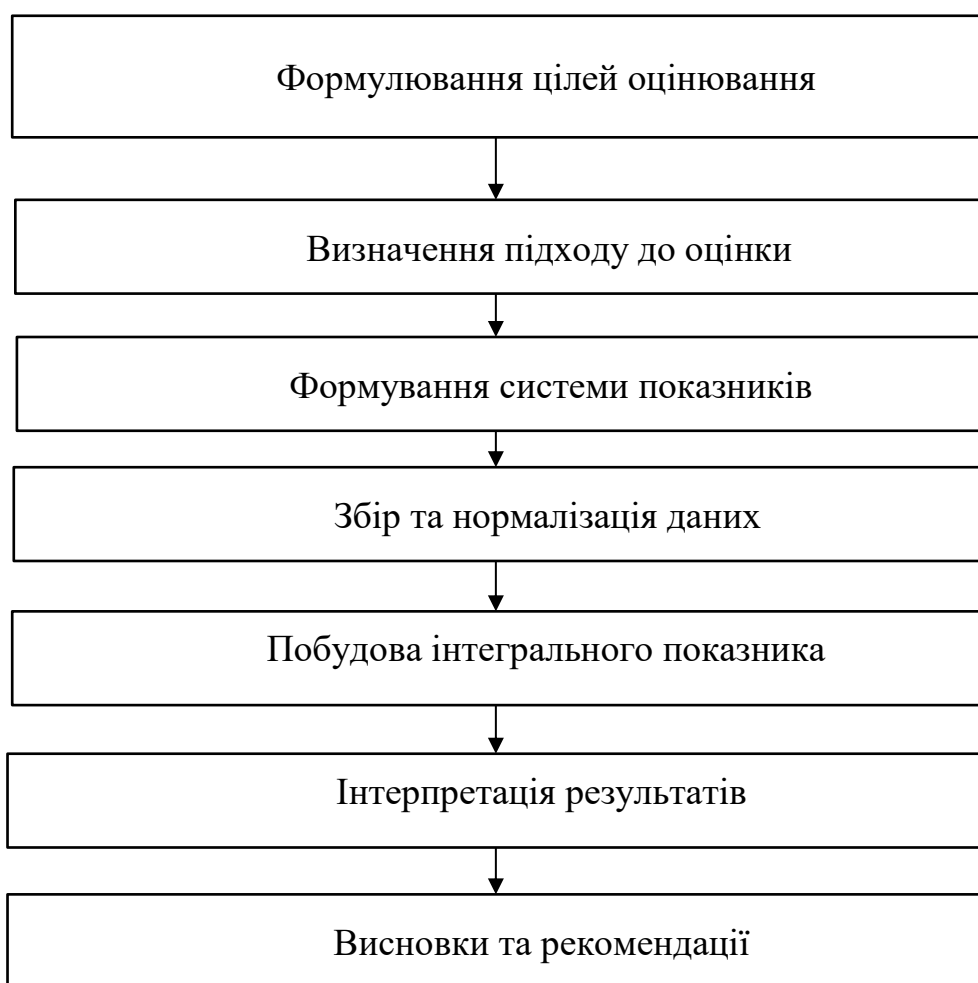


Рисунок 1.3 - Алгоритм комплексної оцінки розвитку компанії

Джерело: Побудовано автором

Алгоритм комплексної оцінки розвитку компанії передбачає поетапну процедуру збору, обробки та аналізу інформації з метою визначення інтегрального рівня її розвитку. Оцінка починається з визначення мети дослідження та формулювання критеріїв, за якими здійснюватиметься аналіз. Далі відбувається формування системи показників, що охоплює ключові напрями діяльності компанії: фінансово-економічні результати, виробничо-технологічний потенціал, інноваційну активність, маркетингову ефективність, кадрові ресурси, соціальні аспекти, екологічну відповідальність та іміджеву складову. Для кожного показника збираються фактичні дані, які нормалізуються за шкалою від 0 до 1, що забезпечує уніфікацію різномірної інформації. Кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості в загальній системі оцінки. Далі здійснюється обчислення зважених балів шляхом множення нормалізованих значень на відповідні ваги. Після цього всі зважені бали підсумовуються, що дозволяє отримати інтегральний показник рівня розвитку компанії. Отримане значення може інтерпретуватися в межах встановлених шкал (низький, середній, високий рівень розвитку), що дає змогу здійснити порівняльний аналіз у динаміці або у розрізі кількох підприємств. Завершальним етапом є формулювання висновків та визначення напрямів удосконалення діяльності компанії з урахуванням сильних і слабких сторін, виявлених у процесі оцінювання.

Цей алгоритм може бути реалізований у вигляді автоматизованої аналітичної системи або використовуватись для підготовки управлінських звітів.

Результати проведених досліджень свідчать, що ключовим аспектом у процесі оцінювання розвитку підприємства є не стільки вибір конкретного методу, скільки формування релевантної та збалансованої системи показників, на основі яких здійснюється відповідна оцінка. Саме склад і змістовне наповнення набору індикаторів значною мірою визначають об'єктивність та комплексність оцінювання. У табл. 1.2 наведено найбільш типовий перелік таких показників.

Таблиця 1.2 - Система показників для оцінки рівня розвитку підприємства

Автор	Об'єкт оцінки	Показники
Бойченко К. С. [7]	Ефективність виробничої діяльності підприємства	Обсяг виробництва, рентабельність продукції, продуктивність праці, фондівдача, використання виробничих потужностей.
Кваско А. В. [30]	Ефективність організації збуту і просування товарів на ринку	Обсяг реалізації, частка ринку, витрати на маркетинг, гнучкість цінової політики, впізнаваність бренду, задоволеність споживачів.
Мамчур В., Германюк Н. [41]	Соціально-економічна ефективність функціонування підприємств АПК	Доходи та витрати, рентабельність, рівень зайнятості, інноваційна активність, рівень державної підтримки, регіональні ризики.
Нортон Д., Каплан Р. [45]	Комплексна ефективність (збалансована система показників)	Фінансові (прибуток, ROI), клієнтські (утримання клієнтів), внутрішні процеси (операційна ефективність), навчання і розвиток (залученість персоналу).
Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. [64]	Фінансовий стан підприємства	Платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів, структура капіталу, рівень самофінансування.
Тімонін О. М., Діхтяренко К. В. [71]	Інвестиційна привабливість і потенціал розвитку	Сума інвестицій, строк окупності, внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості, технічна модернізація, інноваційні витрати.
Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. [78]	Виробничий потенціал підприємства	Рівень завантаженості устаткування, коефіцієнт змінності, технічна оснащеність праці, інтенсивність використання ресурсів, оновлення основних засобів.

Джерело: побудовано автором

У цьому контексті за базову основу часто беруть набір індикаторів, сформований на основі методу ефективної конкуренції, що охоплює ключові економічні характеристики підприємства. Водночас науковець Саєнко М. Г. запропонував значне розширення цього базового переліку — майже вдвічі, що дозволяє отримати більш комплексне уявлення про стан підприємства. Зокрема, у запропоновану ним модель включено нові групи показників, що відображають імідж підприємства, екологічність виробничої діяльності, а також соціальну ефективність, які раніше здебільшого ігнорувалися або оцінювалися фрагментарно.

Особливої уваги заслуговує і те, що деякі показники, спільні для обох підходів, можуть трактуватися по-різному в межах різних груп оцінки. Наприклад, фондівіддача може розглядатися як показник ефективності використання основного капіталу в економічному аспекті, а продуктивність праці — одночасно як економічний та соціальний критерій. Це свідчить про багатогранність окремих індикаторів і необхідність їхнього багаторівневого аналізу залежно від контексту дослідження.

Таким чином, у процесі формування системи оцінювання ефективності та розвитку підприємства важливо не лише правильно обрати метод аналізу, але й забезпечити адекватне структурування показників за функціональними ознаками, доповнюючи традиційні економічні метрики сучасними соціальними, екологічними та іміджевими критеріями. Це дозволить здійснити всебічну і глибоку оцінку потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища

Аналіз підприємницького середовища СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в сучасних умовах України дає змогу виявити як сприятливі, так і обмежувальні фактори, що впливають на функціонування кооперативу, враховуючи складну соціально-економічну та геополітичну ситуацію в країні.

СВК «Родина» знаходиться за адресою: с. Плахтіївка, вул. Сонячна, буд. 124 Білгород-Дністровський району Одеської області.

Територія землекористування СВК «Родина» розташована в центральній частині Одеської області. Віддаленість до найближчої залізничної станції «Сарата» - 10 км; до районного центру – м. Білгород-Дністровський - 58 км; до обласного центру м. Одеса - 117 км.

Білгород-Дністровський район знаходиться в зоні помірно-континентального клімату з теплим літом і м'якою зимою. Кліматичні умови формуються під впливом сухих повітряних мас з континенту та періодичних вторгнень вологого повітря з Середземного моря й Атлантики. Середньорічна температура становить 8,9 °С, весна настає в середньому 8 березня, а активне тепло — після 20 квітня. До початку травня накопичується 350 °С активних температур, що знаменує завершення весняного періоду.

Влітку повітря і ґрунт сильно прогріваються — температура ґрунту може сягати 43 °С, друга половина літа зазвичай посушлива. Осінь настає у другій половині вересня, із середньодобовою температурою нижче 15 °С, а перехід через 0 °С відбувається наприкінці листопада. Безморозний період триває в середньому 188 днів. Осінь — тепліша та стабільніша за весну, що сприяє збиранню врожаю та сівбі озимих. Зими м'які, часто з туманами, дощами та

нестійким сніговим покривом.

Кліматичні умови району характеризуються недостатнім зволоженням, що пов'язано з обмеженою кількістю атмосферних опадів і високим рівнем випаровування, який значно перевищує надходження вологи. Так, середньорічна сума опадів у с. Плахтіївка становить близько 446 мм, але їх розподіл упродовж року є нерівномірним, що створює ризики для стабільного водозабезпечення сільськогосподарських культур, особливо в періоди їх активного росту.

Рельєф території належить до Придунайської рівнини і являє собою хвилясте, частково еродоване плато, сформоване переважно з ущільнених відкладів, у підґрунті яких переважають червоно-бурі глинисті утворення. Така будова рельєфу, хоч і обмежує деякі аспекти меліорації, в цілому є сприятливою для механізованого обробітку ґрунтів.

У ґрунтовому покриві переважають південні чорноземи, головним чином важкосуглинкові, сформовані на лісових породах, які займають понад 69 % території. Ці ґрунти характеризуються високою природною родючістю, добрими водоутримувальними властивостями та є придатними для широкого спектра агрокультур.

У сукупності, географічне розташування, рельєф, ґрунтові умови та температурний режим створюють передумови для успішного вирощування багатьох видів сільськогосподарських культур. Особливо перспективними є зернові, зернофуражні, технічні культури, а також кормові коренеплоди й однорічні та багаторічні трави. Утім, кліматичну посушливість слід компенсувати шляхом упровадження адаптивних технологій, зрошення та ефективного агрономічного менеджменту.

У зовнішньому середовищі ключову роль відіграють фактори макроекономічного, політичного та регуляторного характеру. Воєнний стан та наслідки повномасштабної агресії Росії створюють значні ризики для стабільного ведення аграрного бізнесу: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та сільськогосподарську техніку, що безпосередньо

впливають на собівартість продукції. Разом з тим, державна підтримка агросектору через грантові програми, податкові пільги та можливість участі у програмах міжнародної технічної допомоги створюють певні умови для розвитку сільськогосподарських кооперативів.

Мікросередовище СВК «Родина» формується під впливом локального ринку сільськогосподарської продукції, конкуренції, споживачів, постачальників і партнерів. Позитивним фактором є географічне розташування кооперативу в аграрно сприятливому регіоні з помірно-континентальним кліматом, родючими ґрунтами та розвиненою культурою вирощування зернових і технічних культур. Також варто відзначити ефективне використання земельного фонду, зростання обсягів виробництва продукції рослинництва та покращення технічного забезпечення господарства. Однак кооперативу доводиться стикатися з проблемами кадрового забезпечення, сезонною міграцією робочої сили, зношеністю частини основних засобів і високим рівнем конкуренції на внутрішньому ринку.

В організаційно-управлінському середовищі спостерігається активна трансформація управлінських процесів. СВК «Родина» здійснює самостійне управління, обирає напрями діяльності, розпоряджається доходами та визначає структуру виробництва. Вищим органом управління є збори членів кооперативу, а виконавчим — правління на чолі з головою, що забезпечує демократичний підхід до прийняття управлінських рішень. Водночас важливим напрямом удосконалення залишається впровадження сучасних інформаційних технологій, систем планування та контролю, підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, підприємницьке середовище СВК «Родина» в сучасних умовах є багатфакторним, динамічним та неоднозначним. Успішне функціонування кооперативу значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, ефективно використовувати наявні ресурси, застосовувати інноваційні рішення та гнучко реагувати на зміни в економічній, законодавчій та ринковій кон'юктурі.

Законодавчою базою діяльності кооперативу є Закон України «Про

сільськогосподарську кооперацію» [57] та Господарський кодекс України [18], інші законодавчі акти [56].

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» є самостійним суб'єктом господарювання, що функціонує на основі приватної власності. Він має власний баланс, відкриті розрахункові та інші банківські рахунки, а також печатку з офіційною назвою. Майнову основу діяльності кооперативу становлять пайові внески його членів, що включають як майнові, так і земельні паї, сформовані під час утворення статутного капіталу.

Основною метою функціонування СВК «Родина» є реалізація господарської діяльності з метою отримання прибутку через забезпечення потреб фізичних та юридичних осіб у продукції, товарах і послугах, що виробляються у межах визначених Статутом видів діяльності. Предмет діяльності охоплює господарсько-комерційну діяльність у дозволених законодавством сферах, за винятком тих, що прямо заборонені чинним правовим полем України.

Кооператив діє відповідно до принципів самоврядування. Вищим органом управління є загальні збори членів кооперативу, що скликаються щонайменше двічі на рік. Поточне керівництво здійснює правління на чолі з головою – Мандриченком Віталієм Юхимовичем. Статут передбачає можливість припинення діяльності кооперативу шляхом його ліквідації або реорганізації, аналогічно до інших господарських суб'єктів.

СВК «Родина» має повну автономію у виборі напрямів господарської діяльності. Він самостійно формує цінову політику, укладає договори на реалізацію продукції та надання послуг підприємствам, організаціям та населенню, орієнтуючись на власні економічні інтереси.

В умовах ринкової економіки важливим чинником успішного функціонування є рівень забезпеченості ресурсним потенціалом. На це впливають такі ключові фактори, як технічна оснащеність, структура управління, рівень спеціалізації та концентрації виробництва, а також наявність кваліфікованих кадрів. Ресурсний потенціал аграрного сектору охоплює інтегровану сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових,

фінансових, інформаційних ресурсів, а також інноваційних можливостей і капіталу, які забезпечують базу для ефективного виробництва та розвитку підприємства.

Динаміка зміни основних показників забезпеченості виробничими ресурсами СВК «Родина» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Забезпеченість виробничими ресурсами

Показники	2 022 р.	2 023 р.	2 024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	8600,32	8807,8	9068,7	468	105,4
з них рілля	8600,32	8807,8	9068,7	468	105,4
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	169	137	175	6	103,6
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	165578,5	183903,0	199082,0	33504	120,2
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	115400,0	130678,5	143100,0	27700	124,0
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	69286,5	75260,0	86051,5	16765	124,2
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис.грн.	805,6	854,5	948,9	143	117,8
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	410,0	549,3	491,7	82	119,9
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	50,9	64,3	51,8	1	101,8

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити такі узагальнюючі висновки щодо забезпеченості СВК «Родина» виробничими ресурсами за період 2022–2024 років:

Протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка розширення площі сільськогосподарських угідь. Збільшення площі ріллі на 468 гектарів або на 5,4% свідчить про активізацію діяльності господарства та підвищення його виробничого потенціалу.

Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, у 2024 році становила 175 осіб, що на 6 осіб більше порівняно з 2022 роком. Хоча в 2023 році спостерігалось скорочення кількості персоналу, у 2024 році цей

показник зріс, що зумовлено, ймовірно, розширенням посівних площ та необхідністю забезпечення виробництва трудовими ресурсами. Приріст становить 3,6%, що свідчить про певну стабілізацію кадрової ситуації.

Суттєво зросли фінансові показники. Середньорічна вартість авансового капіталу зросла на 33,5 млн грн (або на 20,2%), а власного капіталу — на 27,7 млн грн (або на 24%). Це є свідченням зміцнення фінансової самостійності господарства та активізації інвестиційної діяльності.

Первісна вартість основних засобів також зросла на 24,2%, що підтверджує оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Збільшення вартості основних засобів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь (на 17,8%) і на одного працівника (на 19,9%) свідчить про покращення забезпеченості технікою та обладнанням, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Показник ріллі на одного працівника зріс на 1 га, досягнувши 51,8 га, що також свідчить про певне підвищення ефективності використання трудових ресурсів, хоч і з тенденцією до зростання навантаження.

У цілому, аналіз показників свідчить про поступове зміцнення ресурсного потенціалу підприємства, що створює передумови для подальшого стабільного розвитку, підвищення продуктивності праці та ефективності використання наявних виробничих ресурсів.

Наявні виробничі ресурси сприяють вирощуванню широкого асортименту сільськогосподарської продукції в СВК «Родина» (табл. 2.2).

На основі аналізу даних таблиці 2.2, що відображає динаміку виробництва сільськогосподарської продукції у СВК «Родина» за 2022–2024 роки, можна зробити такі висновки:

Продукція рослинництва демонструє загальну позитивну динаміку. Загальний обсяг виробництва зернових та зернобобових культур у 2024 році зріс на 34,7% порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення врожайності та ефективного використання сільськогосподарських угідь. Найбільш суттєве зростання показала озима пшениця — у 1,6 раза, тобто на 60,6%, що може бути

результатом впровадження сучасних агротехнологій та сприятливих погодних умов.

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції, ц

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2024 р. до 2022 р., %
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	157741,0	216388,0	212412,0	134,7
пшениця озима	84298,9	149157,0	135388,0	160,6
кукурудза на зерно	5668,7	7830,0	6297,0	111,1
ячмінь озимий	64124,0	55542,0	51420,0	80,2
ячмінь ярий	0,0	0,0	4285,0	x
горох	296,4	3390,0	13768,0	4645,1
овес	0,0	469,0	0,0	x
просо	3353,0	0,0	973,0	29,0
соняшник	24005,7	20738,0	24726,0	103,0
ріпак озимий	33445,5	67422,0	14313,0	42,8
Насіння льону-кудряшу (олійного)	1529,8	0,0	1162,0	76,0
Вироблено продукції тваринництва, ц				
свинина	613,0	551,0	925,0	150,9

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Кукурудза на зерно зросла на 11,1%, що також позитивно характеризує виробничу діяльність у цій культурі. Натомість озимий ячмінь продемонстрував зниження обсягів виробництва на 19,8%, а просо — на 71%, що може бути пов'язано як зі зміною структури посівів, так і з кліматичними або економічними чинниками. Натомість ярий ячмінь та овес з'являються у структурі лише у 2024 та 2023 роках відповідно, що вказує на експерименти зі структурою культур.

Надзвичайно стрімке зростання показав горох, обсяг виробництва якого збільшився у 46 разів (на 4645,1%), що свідчить про новий вектор розвитку в рослинництві з орієнтацією на бобові культури. Ріпак озимий, навпаки, показав істотне зниження — на 57,2%, що потребує додаткового аналізу ефективності його вирощування.

Виробництво соняшника залишилось на відносно стабільному рівні з незначним зростанням (на 3%), що може свідчити про досягнення меж поточної врожайності або обмеження в розширенні площ під цю культуру. Льон-кудряш (олійний) продемонстрував незначне зниження виробництва (на 24%).

У тваринництві спостерігається помітне зростання обсягів виробництва свинячого м'яса: у 2024 році було вироблено 925 ц, що на 50,9% більше, ніж у 2022-му. Це свідчить про поступове відновлення або розширення галузі тваринництва в господарстві.

Загалом, аналіз показників демонструє зростання обсягів виробництва за ключовими напрямками діяльності господарства, зокрема в зерновому секторі та тваринництві, що вказує на позитивні результати впровадження інноваційних технологій, ефективного менеджменту та сприятливих природно-кліматичних умов. Водночас, зменшення обсягів по окремих культурах (ріпак, ячмінь озимий, просо) вимагає коригування аграрної стратегії господарства.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У процесі аналізу діяльності будь-якого підприємства важливе місце посідає організаційно-економічна характеристика, яка дає змогу отримати цілісне уявлення про умови функціонування суб'єкта господарювання, його виробничий потенціал, напрямки спеціалізації та результати фінансово-економічної діяльності. Вона є вихідною основою для подальшої аналітичної роботи, формування стратегії розвитку, оцінки ефективності управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Організаційна структура представляє собою систему взаємопов'язаних підрозділів та управлінських ланок підприємства, які формуються відповідно до принципів його побудови та забезпечують узгоджене функціонування організації як цілісного механізму.

Загальна характеристика організаційної структури дозволяє виділити низку ключових аспектів, які зумовлюють її значущість у системі управління. Насамперед, вона слугує основою для встановлення чітких функціональних та інформаційних зв'язків між окремими підрозділами та працівниками, що сприяє ефективному виконанню поставлених завдань. Водночас структура забезпечує

координацію основних управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації та контролю, що є передумовою цілісного управлінського процесу.

Крім того, організаційна структура чітко регламентує розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності між рівнями управління, що дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує ефективність прийняття рішень. Вона також сприяє налаштуванню взаємодії організації із зовнішнім середовищем, забезпечуючи адаптивність, стабільність та стратегічну орієнтацію на досягнення визначених цілей.

Важливим чинником є її вплив на формування організаційної поведінки персоналу, стиль керівництва та рівень трудової дисципліни, що безпосередньо позначається на якості й результативності діяльності колективу.

Таким чином, системний підхід до формування організаційної структури, що враховує взаємозв'язок між управлінськими функціями та елементами структури, відповідає сучасним вимогам підвищення ефективності оперативного управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура СВК «Родина» представлена на рисунку 2.1.

До підрозділів основного виробництва СВК «Родина» відноситься мехзагони і ферма. Допоміжні підрозділи господарства включають складське господарство і зернотік.

СВК «Родина» має потужне підсобне господарство, що включає хлібопекарню, млин, олійницю, комбикормовий завод і будівельну бригаду.

Функціональні служби господарства представлені відділом кадрів, бухгалтерською, економічною, агрономічною та інженерно-технічними службами.

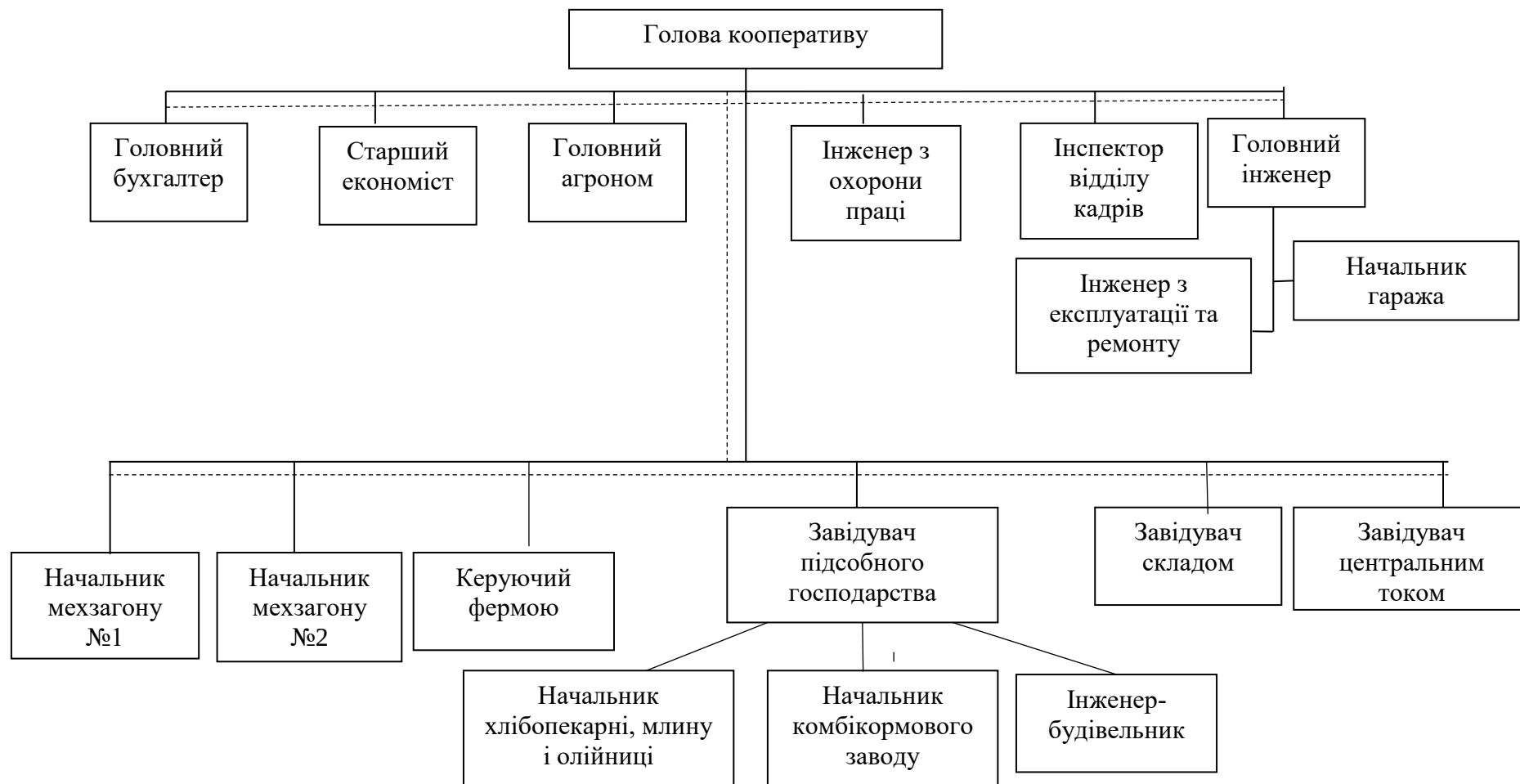


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління СВК «Родина»
Джерело: Побудовано автором

Організаційна структура управління повинна базуватися на функціональній структурі. В даний час на підприємстві можна спостерігати не належний порядок у цих питаннях. Не розроблені схеми місць зберігання та використання виробничих ресурсів, що не дозволяє цілеспрямовано ними керувати. Не проводяться структурні аналізи об'єктів, взаємозв'язків частин об'єктів, аналізи цілей та завдань управління на всіх стадіях виробничого процесу. Немає якісно складених стандартів підприємства, положень, посадових інструкцій.

У сучасних умовах управління розвитком підприємства ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від наближеності управлінських функцій – планування, контролю, аналізу – до місць безпосереднього здійснення виробничої діяльності. Проте на практиці ці функції часто реалізуються на вищих рівнях управлінської ієрархії, що призводить до відірваності стратегічного управління від реального виробничого середовища.

Відсутність належного делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні (бригадирам, начальникам виробничих підрозділів, фахівцям із забезпечення та постачання, економістам, бухгалтерам) суттєво обмежує ініціативність персоналу і гальмує оперативне прийняття управлінських рішень, необхідних для сталого розвитку підприємства. Концентрація управлінських функцій на рівні керівників окремих відділів унеможливорює ефективну реалізацію управлінських заходів безпосередньо на рівні операційної діяльності.

Крім того, брак кваліфікованих економістів-плановиків, аналітиків та фахівців з контролю не дозволяє здійснювати дієве регулювання на основі профілактичної діагностики, що є критично важливим в умовах стратегічного розвитку. Передача функцій контролю та аналізу працівникам виробничих підрозділів, які одночасно несуть відповідальність за результати господарської діяльності, як показує практика, не забезпечує об'єктивності управлінських рішень та може призводити до зловживань і викривлень даних.

Також спостерігається відсутність чіткої регламентації відповідальності за

реалізацію управлінських функцій у внутрішніх положеннях про структурні підрозділи (відділи постачання, планово-економічний, бухгалтерія тощо), що негативно позначається на цілісності управлінського процесу. Несистемний підхід до контролю обмежується лише фіксацією відхилень, без глибокого аналізу причин і без належного зворотного зв'язку з процесами планування та регулювання.

Особливо критичним є брак контролю за самим процесом планування – зокрема, за адекватністю використаних нормативів та обґрунтованістю планових завдань. Це призводить до розпорошення відповідальності, дублювання функцій, ускладнення доступу до оперативної інформації, конфліктів між підрозділами, і як наслідок – до втрати керованості розвитком підприємства.

Організаційна структура управління СВК «Родина» характеризується двома рівнями управління: керівник господарства та головні спеціалісти (I рівень), керівники первинних виробничих підрозділів (II рівень).

Отже, згідно існуючої структури у керівника господарства існує високий ступінь підпорядкованості, йому безпосередньо підпорядковано 12 працівників, що відповідає нормативу - 5- 8 осіб.

Таким чином, вдосконалення управління розвитком підприємства вимагає децентралізації управлінських повноважень, залучення фахових кадрів для стратегічного та оперативного аналізу, чіткого нормативного закріплення відповідальності, а також впровадження цілісної системи управління, що базується на гнучкості, прозорості та адаптивності.

Для оцінки фінансової результативності діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» проаналізуємо основні фінансові показники за 2022–2024 роки. Особливу увагу приділено динаміці чистого доходу від реалізації продукції, прибутку від реалізації, фінансовому результату до оподаткування та чистому прибутку. У таблиці 2.3 відображено також розподіл доходів за основними видами продукції рослинництва та тваринництва, що дає змогу простежити зміни в структурі реалізації та оцінити ефективність основних напрямів виробничої діяльності

підприємства.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати діяльності, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	209078	181672	259260	124,0
в т. ч. від реалізації				
Зернові та зернобобові	87622,9	65010,5	174692,5	199,4
пшениця озима	61055,2	49147,2	127613,4	209,0
ячмінь озимий	23413,5	12389,1	34918,4	149,1
горох	0,0	58,4	11353,4	
овес	0,9	4,3	0,0	
Соняшник	31095,6	31455,2	58768,5	189,0
Ріпак озимий	90359,8	85206,1	25799,3	28,6
ВРХ	0,0	0,0	3802,6	х
свині	2830,526	3137,46	0	х
Прибуток від реалізації	41394	28871	38635	93,3
Фінансовий результат до оподаткування	2210	8347	22262	1007,3
Чистий прибуток	22210	8347	22262	100,2

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Аналіз фінансових результатів діяльності СВК «Родина» за 2022–2024 роки свідчить про загальну позитивну тенденцію до зростання економічних показників. Зокрема, чистий дохід у 2024 році збільшився на 24 % порівняно з 2022 роком, що засвідчує ефективне використання виробничого потенціалу підприємства та вдало обрані напрямки спеціалізації.

Найбільший приріст доходів зафіксовано за рахунок реалізації озимої пшениці (зростання у 2,09 раза), соняшнику (в 1,89 раза) та гороху, який не реалізовувався у 2022 році, але у 2024 році забезпечив суттєвий фінансовий внесок. Водночас спостерігається значне скорочення виручки від реалізації ріпаку озимого, що може свідчити про зменшення площ під цією культурою, погіршення урожайності або несприятливу ринкову кон'юнктуру.

Показово, що фінансовий результат до оподаткування у 2024 році збільшився більш ніж у десять разів порівняно з 2022 роком. Це вказує на підвищення прибутковості підприємства, незважаючи на незначне зниження прибутку від реалізації. Чистий прибуток залишився на рівні 2022 року, що свідчить про відносну фінансову стабільність кооперативу, але також про

потенційну потребу у зниженні собівартості продукції або підвищенні цінової політики.

Отже, кооператив демонструє високий рівень адаптивності до ринкових умов, активну трансформацію структури реалізації продукції, а також потенціал до подальшого фінансового зростання за умови оптимізації витрат і підвищення ефективності управління.

2.3. Досягнутий рівень ефективності управління підприємством

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору ефективність управління підприємством визначає його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Важливою складовою успішного розвитку господарства є не лише наявність виробничих ресурсів, а й здатність менеджменту забезпечити їх раціональне використання, ухвалення стратегічно виважених рішень, налагодження ефективної організаційної структури та гнучкої системи контролю.

Аналіз досягнутого рівня ефективності управління дозволяє оцінити результативність управлінських рішень, які були прийняті в попередні періоди, а також виявити наявні резерви для підвищення продуктивності діяльності підприємства. Особливу увагу при цьому приділяють оцінці економічної результативності, ділової активності, організаційного потенціалу, використання інформаційних ресурсів, а також рівня інтеграції управлінських функцій у виробничі процеси.

Для оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів у СВК «Родина» Білгород-Дністровського району було проведено аналіз ключових економічних показників за 2022–2024 роки. У таблиці 2.4 наведено динаміку чистого доходу, валової продукції, чистого прибутку, а також обчислені відносні

показники ефективності - у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, на 1000 грн основних виробничих фондів і на одного працівника. Також розраховано рівень рентабельності, капіталовіддачу та капіталомісткість. Це дозволяє зробити висновки про тенденції зміни продуктивності, прибутковості та ресурсної ефективності господарства.

Таблиця 2.4 - Економічна ефективність використання виробничих ресурсів

показники	2022р.	2023р.	2024р.	В середньому за 2022- 2024 рр.	2024 р. +/- до 2022 р.
Отримано чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис.грн.	214281,0	186452,0	265855,0	222196,0	51574,0
Отримано валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	214281,0	186452,0	265855,0	222196,0	51574,0
Отримано чистого прибутку, тис.грн.	22210,0	8347,0	22262,0	17606,3	52,0
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.					
валової продукції	2491,5	2116,9	2931,6	2513,3	440,0
чистого доходу	2491,5	2116,9	2931,6	2513,3	440,0
чистого прибутку	258,2	94,8	245,5	199,5	-12,8
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, грн.:					
валової продукції	3092,7	2477,4	3089,5	2886,5	-3,2
чистого доходу	3092,7	2477,4	3089,5	2886,5	-3,2
чистого прибутку	320,6	110,9	258,7	230,1	-61,8
Отримано на одного середньорічного працівника, грн.					
валової продукції	1267,9	1361,0	1519,2	1382,7	251,2
чистого доходу	1267,9	1361,0	1519,2	1382,7	251,2
чистого прибутку	131,4	60,9	127,2	106,5	-4,2
Капіталовіддача, грн.	3,09	2,48	3,09	2,9	0,0
Капіталомісткість, грн.	0,32	0,40	0,32	0,4	0,0
Рівень рентабельності, % підприємства	12,8	5,3	9,8	9,3	-3,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Аналіз даних за 2022–2024 роки засвідчує загальну позитивну динаміку валового виробництва та чистого доходу, які зросли відповідно на 51574 тис. грн

або 24,1 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Проте, чистий прибуток практично залишився на рівні 2022 року, що свідчить про зростання витрат або зниження цінової ефективності окремих напрямів діяльності.

Ресурсна ефективність на 100 га угідь зросла за показниками валової продукції та доходу на 440 тис. грн, тоді як чистий прибуток з 100 га зменшився на 12,8 тис. грн, що може вказувати на підвищення собівартості виробництва або зміну структури культур у бік менш прибуткових.

Подібні тенденції спостерігаються і при оцінці ефективності використання основних засобів: показник валової продукції на 1000 грн основних фондів знизився незначно (–3,2 грн), але прибутковість основних засобів впала на 61,8 грн, що сигналізує про зниження фінансової віддачі на одиницю інвестованого капіталу.

На одного працівника в 2024 році припадало 1519,2 тис. грн валової продукції, що на 251,2 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Однак показник чистого прибутку на одного працівника знизився на 4,2 тис. грн, що також підтверджує тенденцію до зменшення прибутковості.

Незважаючи на стабільну капіталовіддачу (3,09 грн), рівень рентабельності підприємства знизився з 12,8 % у 2022 році до 9,8 % у 2024 році, що свідчить про потребу в перегляді витратної політики, цінової стратегії та впровадженні енерго- і ресурсозберігаючих технологій.

Таким чином, попри зростання обсягів реалізації та виробництва, показники прибутковості та ефективності використання ресурсів мають нестабільну динаміку, що потребує детального внутрішнього аналізу собівартості, підвищення управлінської ефективності та вдосконалення системи планування витрат.

Таблиця 2.5 відображає динаміку основних показників ділової активності СВК «Родина» за 2022–2024 роки. Аналіз охоплює коефіцієнти, які характеризують швидкість обігу активів, ефективність використання ресурсів, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, основних засобів і власного капіталу. Оцінювання цих індикаторів дозволяє

визначити рівень інтенсивності господарських процесів, мобільність активів та здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси у процесі виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності СВК «Родина»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів)	0,32	0,25	0,33	0,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,45	0,34	0,46	0,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,35	5,15	5,15	1,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,59	1,76	3,21	1,63
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,20	0,34	0,46	-0,75
Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача)	0,77	0,62	0,77	0,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,46	0,36	0,46	0,00

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

За результатами аналізу показників ділової активності спостерігається позитивна динаміка загальної ресурсовіддачі, що свідчить про зростання ефективності використання активів. У 2024 році коефіцієнт ресурсовіддачі становив 0,33, що на 0,01 більше порівняно з 2022 роком. Аналогічна тенденція характерна й для оборотності оборотних активів, яка зросла з 0,45 до 0,46, тобто підприємство дещо підвищило ефективність використання оборотних ресурсів.

Особливо варто відзначити суттєве зростання оборотності дебіторської заборгованості – з 3,35 до 5,15, що може свідчити про покращення політики розрахунків з покупцями, зменшення терміну погашення дебіторських боргів та прискорення обігу коштів.

Позитивна динаміка також простежується у сфері розрахунків з кредиторами: коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс із 1,59 у 2022 році до 3,21 у 2024-му. Це вказує на підвищення платоспроможності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань.

Водночас, негативною тенденцією є зниження оборотності матеріальних запасів – з 1,20 до 0,46, що може свідчити про надмірне накопичення товарно-

матеріальних цінностей або неефективне управління складськими ресурсами.

Коефіцієнти капіталовіддачі та оборотності власного капіталу залишилися незмінними у 2024 році порівняно з 2022 роком (0,77 і 0,46 відповідно), що свідчить про стабільність використання основних засобів і власного капіталу, проте відсутність прогресу може вказувати на потребу в оновленні технічної бази або перегляді структури інвестицій.

У підсумку, ділова активність СВК «Родина» демонструє помірне покращення, однак окремі аспекти потребують удосконалення, зокрема управління запасами та підвищення ефективності використання основного капіталу. Це створює передумови для підвищення загальної фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Для всебічної оцінки фінансового стану СВК «Родина» доцільно проаналізувати коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості, які відображають здатність підприємства забезпечувати свою стабільну діяльність, фінансувати розвиток за рахунок власного капіталу, ефективно використовувати залучені ресурси та маневрувати фінансовими потоками. Таблиця 2.6 містить динаміку основних фінансових показників за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6 - Показники фінансового стану підприємства

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,30	1,27	1,15	-0,14
Коефіцієнт незалежності	0,30	0,27	0,15	-0,14
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,72	0,74	0,73	0,01
Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,30	0,27	0,15	-0,14

Джерело: Розраховано автором

Аналіз даних свідчить про погіршення фінансової стійкості СВК «Родина» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Так, коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 1,30 до 1,15, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати зобов'язання власними коштами. Коефіцієнт незалежності, який демонструє частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, також зменшився на 0,14, що вказує на зростання залежності від залучених коштів.

Попри це, коефіцієнт маневреності власних коштів залишався стабільним і навіть дещо зріс, що свідчить про наявність у підприємства певної гнучкості у використанні фінансових ресурсів. Показник автономії залишається на рівні 1,00, що формально свідчить про повну самостійність у фінансуванні, хоча фактичне зниження інших коефіцієнтів вимагає подальшого моніторингу. Зменшення коефіцієнта фінансового лівериджу підтверджує зниження частки позикових коштів у капіталі, проте це також може свідчити про обмеженість у можливостях фінансування ззовні.

Загалом, ситуація вказує на необхідність оптимізації структури капіталу, підвищення рівня самофінансування та зміцнення фінансової стабільності для забезпечення довгострокового розвитку господарства.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури та необхідністю адаптації до викликів економічної й політичної трансформації, важливого значення набуває стратегічне управління розвитком підприємства. Одним із ключових інструментів формування ефективної стратегії є SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити поточний стан підприємства та виявити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на його діяльність.

SWOT-аналіз є логічною та структурованою процедурою, спрямованою на виявлення внутрішніх сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що формуються під впливом економічного середовища, ринку, законодавства, соціальних та екологічних умов. Він слугує аналітичною базою для обґрунтування стратегічних рішень, дозволяючи зіставити внутрішній потенціал підприємства з умовами його функціонування у зовнішньому середовищі.

Застосування SWOT-аналізу у практиці управління розвитком підприємства дає змогу не лише ідентифікувати проблемні зони та стратегічні резерви, а й сформувати оптимальні напрями дій відповідно до специфіки ринку, ресурсного забезпечення та конкурентних переваг. На основі результатів SWOT-

аналізу можлива розробка стратегічних альтернатив, оцінювання ризиків і вибір пріоритетних напрямів інноваційного, інвестиційного чи операційного розвитку підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає інструментом, що забезпечує всебічне, збалансоване та обґрунтоване бачення перспектив діяльності підприємства та є невід'ємною складовою стратегічного планування в умовах нестабільності економічного середовища. Його використання дозволяє СВК «Родина» максимально ефективно використати внутрішній потенціал і пристосуватися до викликів зовнішнього середовища, підвищуючи власну конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Для комплексного розуміння внутрішнього стану підприємства доцільно здійснити аналіз його сильних та слабких сторін. Це дозволяє оцінити наявні переваги, які варто використовувати в подальшому стратегічному розвитку, а також виявити вразливі місця, що потребують удосконалення. Нижче представлено ключові характеристики внутрішнього середовища СВК «Родина».

Для оцінки зовнішнього стратегічного середовища функціонування СВК «Родина» доцільно проаналізувати потенційні можливості та загрози, що виникають під впливом зовнішніх чинників. Такий аналіз дозволяє виявити шанси для розвитку підприємства, а також ризики, що можуть негативно вплинути на ефективність його діяльності. У таблиці 2.7 представлено можливості та загрози, які мають враховуватися при формуванні стратегії розвитку господарства.

Аналіз показує, що СВК «Родина» має значний потенціал розвитку за рахунок модернізації виробництва, використання програм підтримки, розширення каналів збуту та впровадження інновацій. Разом із тим, підприємство повинне враховувати значні загрози, серед яких домінують економічні та кліматичні ризики, законодавча нестабільність і конкуренція. Успішна стратегія має передбачати максимальне використання можливостей при мінімізації зовнішніх ризиків, зокрема шляхом диверсифікації, підвищення гнучкості управління та інвестицій в адаптивні технології.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз рівня розвитку підприємства

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Значна площа сільськогосподарських угідь (понад 9 тис. га), повністю рілля.	Нестабільність рівня прибутковості за окремими культурами.
Зростання обсягів виробництва продукції рослинництва, особливо зернових (озима пшениця, горох).	Слабкий контроль на рівні оперативного управління, централізація управлінських функцій.
Покращення забезпеченості авансовим та власним капіталом.	Недостатня професіоналізація економічних служб (відсутність економістів-аналітиків, слабка функція планування та контролю).
Наявність сучасного технічного парку та зростання капіталовкладень.	Високі коливання прибутковості в розрізі культур (наприклад, ріпак демонструє різке зниження доходів).
Зростання показників ділової активності (оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості).	Незадовільна ефективність використання матеріальних запасів (низька оборотність).
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Залучення інвестицій для модернізації виробництва та впровадження інноваційних агротехнологій.	Кліматичні ризики – посухи, нестача опадів, зниження вологозабезпеченості.
Розширення ринків збуту через кооперацію, агрологістику, розвиток бренду регіонального виробника.	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію та нестабільність зовнішніх ринків.
Впровадження цифрових рішень у планування, облік, агромоніторинг.	Геополітична нестабільність, воєнні дії в країні, загроза інфраструктурі.
Участь у державних і міжнародних програмах підтримки агробізнесу.	Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів (насіння, паливо, добрива).
Переорієнтація на нішеві або екологічно чисті культури.	Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію та старіння сільського населення.

Джерело: Побудовано автором

Серед сильних сторін СВК «Родина» слід виділити значну площу ріллі, що забезпечує масштабність виробництва; зростання обсягів реалізації продукції, особливо зернових культур; наявність сучасної техніки; позитивну динаміку доходів і прибутку; гнучкість в управлінні ресурсами. Це свідчить про достатній виробничо-ресурсний потенціал і здатність господарства ефективно адаптуватися до змін ринку.

Водночас слабкими сторонами залишаються нестабільність у тваринницькому секторі, обмежена диверсифікація виробництва, низький рівень кадрового забезпечення у сфері управління, а також недостатня системність у плануванні та контролі. Зниження показників рентабельності у деякі роки також свідчить про потребу вдосконалення фінансового управління.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність вагомих передумов для розвитку СВК «Родина», однак досягнення стійкої ефективності потребує усунення управлінських недоліків і посилення стратегічного планування.

СВК «Родина» має низку перспективних можливостей для стратегічного зростання, зокрема розширення ринків збуту, залучення підтримки від держави, модернізацію виробництва та розвиток нових напрямів діяльності. Водночас, підприємство стикається з низкою загроз, серед яких ключовими є вплив зовнішніх факторів — економічна нестабільність, ринкові ризики, кліматичні зміни.

Успішне використання можливостей потребує своєчасної адаптації до змін, зниження залежності від непередбачуваних зовнішніх умов, а також підвищення гнучкості та інноваційності управлінських рішень. Це стане запорукою сталого розвитку СВК «Родина» в умовах сучасного аграрного середовища України.

Отже, SWOT-аналіз демонструє, що СВК «Родина» має потужний виробничий потенціал, що дозволяє формувати стратегічну основу для подальшого розвитку. Проте підприємству необхідно зосередити увагу на вдосконаленні управлінських процесів, підвищенні ефективності використання ресурсів та адаптації до ризиків зовнішнього середовища. Реалізація наявних можливостей за умови мінімізації внутрішніх слабких сторін дозволить господарству посилити свою конкурентну позицію на аграрному ринку.

У результаті комплексного аналізу сучасного стану СВК «Родина» встановлено, що господарство володіє потужним виробничо-ресурсним потенціалом: площі сільськогосподарських угідь щороку зростають, оновлюється технічна база, посилюється фінансова спроможність завдяки збільшенню власного та авансового капіталу. Позитивними є динаміка обсягів рослинництва (зокрема озимої пшениці та гороху) і відновлення тваринницького напрямку, що забезпечило 24-процентне зростання чистого доходу й десятикратне збільшення фінансового результату до оподаткування.

Водночас виявлено низку проблем, які стримують подальший розвиток: низька оборотність матеріальних запасів, зниження рентабельності виробництва окремих культур, недостатній рівень делегування управлінських повноважень та слабка система оперативного контролю. Фінансова стійкість підприємства також демонструє тенденцію до ослаблення, що вимагає оптимізації структури капіталу та підвищення частки власних джерел фінансування.

SWOT-аналіз підтвердив наявність як внутрішніх сильних сторін — масштабного земельного фонду, модернізації виробничих основ, так і слабких — кадрової нестачі економістів-аналітиків, централізації управління. Зовнішні можливості полягають у державній підтримці, сучасних агротехнологіях і розширенні збутових каналів, а загрози — у кліматичній нестабільності, ринковій волатильності та посиленій конкуренції.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку СВК «Родина» слід сконцентрувати зусилля на вдосконаленні системи планування та контролю, розширенні фінансових ресурсів власного капіталу, підвищенні мобільності активів і запасів, а також на подальшій диверсифікації виробництва й оптимальному використанні наявних конкурентних переваг. Це створить передумови для зміцнення конкурентоспроможності кооперативу та забезпечить його довгострокову економічну стійкість.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1. Стратегічні напрямки розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективно управління розвитком аграрного підприємства неможливе без чіткого стратегічного бачення, системного підходу до планування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Аналіз діяльності СВК «Родина», проведений у попередньому розділі, виявив як конкурентні переваги кооперативу, так і низку організаційно-економічних проблем, які гальмують його стабільне зростання. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної програми розвитку, основою якої має стати стратегічне бізнес-планування як інструмент цілеспрямованого впливу на ключові фактори ефективності та конкурентоспроможності.

Визначення стратегічних напрямків розвитку СВК «Родина» ґрунтується на результатах SWOT-аналізу, оцінки ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та ефективності виробничої діяльності. У сучасних реаліях особливої ваги набуває необхідність орієнтації на інноваційність, підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів та розширення ринків збуту. Враховуючи виклики зовнішнього середовища та внутрішні резерви, стратегічні пріоритети мають бути спрямовані на довгострокове зростання, підвищення рентабельності, модернізацію виробничої бази та розвиток людського капіталу.

Стратегія розвитку підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності, стабільного функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє обрати раціональний напрямок поступу, мінімізувати вплив ринкової нестабільності, сприяти узгодженню дій структурних підрозділів, покращити ресурсне забезпечення

управлінських рішень та підвищити загальний рівень контролюваності внутрішніх процесів.

Процес стратегічного планування є невід’ємною складовою управлінського циклу та передбачає обґрунтований вибір такого варіанта розвитку підприємства, який у максимальному ступені відповідає його ресурсним можливостям, потенціалу та ринковим умовам. Ефективне управління без наявності чіткої стратегії є практично неможливим, оскільки саме стратегія дозволяє врахувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи ризики, можливості, загрози, рівень конкуренції та динаміку змін.

Актуальність стратегічного підходу для підприємств аграрного сектору, зокрема таких як СВК «Родина», посилюється в умовах сучасних викликів — зростаючої невизначеності макросередовища, цифровізації економіки, зміни споживчих пріоритетів, трансформації виробничих технологій, ускладнення соціально-економічних процесів та дефіциту інформаційної підтримки управлінських рішень. У зв’язку з цим розробка стратегічної програми розвитку стає не лише вимогою ефективного управління, а й передумовою адаптивності та стійкого функціонування підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

У процесі стратегічного планування важливим інструментом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який дає змогу систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Для СВК «Родина» Білгород-Дністровського району проведення PEST-аналізу дозволяє глибше зрозуміти загрози та можливості, пов’язані з нестабільною економіко-політичною ситуацією, трансформаціями у законодавстві, змінами в демографічному складі населення сільських територій, а також рівнем доступу до сучасних агротехнологій. Таблиця відображає оцінку цих чинників та ступінь їх впливу на функціонування і розвиток підприємства (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз для СВК «Родина»

Група факторів	Фактор	Вплив на СВК «Родина»	Напрямок впливу
Політичні	Сільськогосподарська політика держави, дотації, субсидії	Наявність державної підтримки сприяє розвитку, але має обмежений та нестабільний характер	+/-
	Земельна реформа та регулювання ринку землі	Створює нові можливості, але несе ризики для малих і середніх кооперативів	+/-
	Воєнний стан та безпекова ситуація	Ускладнює логістику, збут, підвищує ризики ведення бізнесу	-
Економічні	Інфляція, девальвація гривні	Зростання витрат на ресурси, нестабільність закупівельної спроможності	-
	Вартість кредитних ресурсів	Обмежує інвестиційні можливості підприємства	-
	Експортний потенціал продукції	Дає змогу розширити ринки збуту, але залежить від митної політики	+
Соціальні	Демографічна ситуація в сільській місцевості	Брак трудових ресурсів, міграція молоді з села	-
	Підвищення екологічної свідомості споживачів	Стимулює перехід до екологічного землеробства та інновацій	+
	Попит на продукти харчування	Стабільний попит на сільгосппродукцію в умовах продовольчої кризи	+
Технологічні	Рівень автоматизації та механізації	Недостатній рівень, потреба в інвестиціях у техніку	-
	Доступ до агроінновацій (дрони, GPS, агроплатформи)	Відкриває перспективи для ефективного управління	+
	Діджиталізація бізнес-процесів	Уповільнена через відсутність ІТ-кадрів у сільській місцевості	+/-

Джерело: Побудовано автором

PEST-аналіз засвідчив, що зовнішнє середовище СВК «Родина» є складним та динамічним, із переважанням факторів ризику в політичній та економічній площині. Водночас підприємство має низку потенційних точок зростання, зокрема можливості для розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, цифровізації агробізнесу. Своєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення

матеріально-технічної бази стануть запорукою ефективного управління розвитком кооперативу в умовах сучасних викликів.

Розробка стратегічних напрямків розвитку СВК «Родина» є ключовим етапом удосконалення управління підприємством в умовах сучасних викликів. На основі результатів проведених SWOT- та PEST-аналізів було виявлено низку внутрішніх резервів та зовнішніх загроз, що впливають на діяльність господарства. Сформовані стратегічні напрями розвитку спрямовані на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до змін ринкового середовища, а також ефективне використання наявного потенціалу підприємства. Представлена нижче таблиця 3.2 систематизує основні напрями стратегічного розвитку з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку СВК «Родина» мають комплексний характер і охоплюють як виробничу, так і управлінську, соціальну, інноваційну та фінансову сфери. Їхня реалізація дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й адаптуватися до нових викликів, мінімізувати ризики та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприятиме формуванню стратегічно орієнтованої системи управління, що базується на проактивному плануванні, раціональному використанні ресурсів та інноваційності.

Отже, рівень ризику значною мірою зменшується для тих сільськогосподарських підприємств, які впроваджують у свою практику сучасні концепції управління та інструменти стратегічного менеджменту. Використання новітніх підходів дає змогу підприємству не лише адаптуватися до постійно змінного зовнішнього середовища, а й проактивно реагувати на його виклики. У таких умовах стратегія розвитку виступає не просто планом дій, а чітко структурованою системою управлінських рішень, що приймаються вищим керівництвом з урахуванням невизначеності, ризиків та довгострокових цілей господарства.

Таблиця 3.2 - Стратегічні напрямки розвитку СВК «Родина»

Стратегічний напрямок	Обґрунтування (на основі SWOT та PEST)	Очікуваний результат
1. Диверсифікація виробництва	Слабка залежність від одного виду культури (ризик з ріпаком, горохом). Потреба ринку в нішевих культурах та екопродукції.	Зменшення сезонних і ринкових ризиків, підвищення стабільності доходів.
2. Розвиток цифрових технологій та агроінновацій	Вплив технологічних факторів (PEST), доступ до агродронів, GPS-технологій. Можливість підвищення продуктивності.	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат.
3. Удосконалення збуту та маркетингу	SWOT: слабкий маркетинг і низька ринкова активність. PEST: соціальні зміни в споживчих перевагах, розвиток е-комерції.	Пошук нових каналів збуту, вихід на ринки з вищими цінами, підвищення прибутковості.
4. Оптимізація кадрової політики	SWOT: кадровий дефіцит; PEST: демографічні ризики. Необхідність мотивації, навчання персоналу.	Формування компетентної команди, зменшення залежності від зовнішніх ресурсів праці.
5. Залучення інвестицій та фінансове оздоровлення	Економічні фактори (PEST): нестабільність, але можливість отримання грантів, субсидій. SWOT: потреба в оновленні техніки.	Збільшення основного капіталу, підвищення фінансової стійкості.
6. Удосконалення системи управління	SWOT: централізація прийняття рішень, низька ініціатива «знизу». Потреба у децентралізації функцій і контролю.	Покращення оперативності управління, підвищення відповідальності на місцях.
7. Екологізація виробництва	PEST: зростання уваги до екології. SWOT: ризики кліматичні, залежність від погодних умов.	Підвищення стійкості до змін клімату, відповідність новим стандартам агровиробництва.

Джерело: Побудовано автором

Кожна сфера діяльності підприємства, особливо в аграрному секторі, має свою специфіку, притаманні лише їй особливості, переваги та обмеження. Саме тому стратегічне планування розвитку має відбуватися з урахуванням індивідуальних характеристик підприємства, його ресурсного потенціалу, ринкових позицій, конкурентних переваг та наявних загроз. Стратегія, що розробляється на основі глибокого аналізу та передбачає альтернативні сценарії розвитку, дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й створити додаткові умови для стабільного функціонування та зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Бізнес- проєкт розвитку підприємства

Для СВК «Родина» пропонується для впровадження проєкт вирощування солодкого мигдалю з продажем ядра сирого та сухого мигдалю під торговою маркою «Almond dreams».

У світі зростає попит на здорове харчування, а мигдаль вважається одним із найцінніших за харчовою та біологічною цінністю горіхів. Він використовується в харчовій, косметичній і фармацевтичній галузях. В Україні спостерігається стабільний ріст попиту на ядра мигдалю, особливо серед споживачів великих міст (Київ, Львів, Одеса, Дніпро), які все більше орієнтуються на органічні та локальні продукти.

Основна цільова аудиторія проєкту:

- споживачі, які ведуть здоровий спосіб життя (вегетаріанці, спортсмени, люди із харчовими обмеженнями);
- малі та середні кондитерські й пекарні;
- магазини здорового харчування;
- онлайн-платформи;
- експортери та дистриб'ютори в ЄС.

На ринку України домінують імпортні постачальники (Іспанія, США, Італія, Туреччина), однак імпортний мигдаль дорожчий через логістику; немає чіткого позиціонування на внутрішньому ринку локального українського виробника з якісним брендом. Це створює нішу для вітчизняного гравця, здатного запропонувати якісний, свіжий, брендований продукт.

Конкурентні переваги виробництва мигдалю в СВК «Родина» буде:

- висока якість: підприємство гарантує високу якість мигдалю, який вирощується без використання великої кількості хімічних добрив та пестицидів. Це забезпечить здорову та натуральну продукцію.
- екологічність: мигдальний сад вирощений з дотриманням екологічних стандартів та зі збереженням природного середовища.

- корисний продукт: мигдаль містить багато корисних речовин, таких як вітамін Е, білки, магній та інші, що сприяють зміцненню імунної системи та підтримці здорового стану організму.

В проєкті буде задіяно 3 постійних працівники,

Купівля техніки буде здійснюватися протягом перших 5 років, а в наступні роки буде закуплятися лише матеріали для упакування.

Прибуток від вирощування солодкого мигдалю «Almond dreams» за 2026-2035 роки (від початку вирощування) дорівнює 2600 тис. грн.

Строк реалізації проєкту – 10 років.

Джерела фінансування для проєкту будуть становити:

1. У 2026 році буде подана заявка на отримання гранту на закладку саду. Розмір гранту 400 тис. грн за гектар. Ці кошти будуть витрачені на закупівлю посадкового матеріалу, встановлення системи зрошення з водозабором, на добрива та придбання частини необхідного обладнання.

2. У 2031 році планується оформити кредит на придбання основних засобів у Приват24, ставка - 7% річних на строк 5 років. Сума - 1 200 000 грн. обладнання яке буде придбано: струшувач дерев (1 093 500 грн), вакууматор (3 000), сушарка (95 000), калібрувальне сито (20 000 грн).

3. Усі інші кошти які необхідні на витрати по догляду за саджанцями вже наявні у господарстві.

Щоб уникнути втрат врожаю та коштів з їх реалізації через несприятливі погодні умови (град та вторинні захворювання внаслідок граду, весняний заморозок, ураган) насадження будуть застраховані у страховій компанії АСКА. Буде застраховано майбутній (очікуваний) урожай мигдалю. Розмір страхового тарифу: за страхування недоотримання/неотримання врожаю – від 6%; за втрати якості врожаю – 1%.

Продуктом проєкту є ядро солодкого мигдалю, вирощеного з використанням сучасних агротехнологій на екологічно чистих землях півдня України, сорту Форос та Мілас. Це натуральний, високоякісний харчовий продукт, який представлений у двох формах: сире ядро, призначене для

споживання у натуральному вигляді або як інгредієнт для приготування страв і десертів, та сухе обсмажене ядро, розраховане на масовий ринок як корисний перекус. Виробництво передбачає повний цикл — від закладки плантацій до очищення, калібрування, пакування та реалізації під власною торговою маркою «Almond dreams». Особливістю продукту є його натуральність, відсутність консервантів і штучних домішок, яскраво виражений смак та аромат, висока енергетична і харчова цінність. Торгова марка орієнтована на свідомих споживачів, які обирають здорові продукти українського походження, а також на нішеві сегменти ринку, включаючи магазини еко-продуктів, HoReCa, малі переробні підприємства та експортні напрямки.

Мигдаль (або мигдальний горіх) є гіллястим чагарником (рідше невелике дерево) заввишки від 4 до 6 метрів. Кореневище мигдалю має не більше п'яти скелетних коренів, які проникають на достатню глибину, щоб рослина не потерпала від посухи. Пагони у цієї гіллястої рослини двох типів: укорочені генеративні та подовжені вегетативні (рис 3.1).



Рисунок 3.1. – Фото мигдалевого дерева

Джерело: Фото з інтернету

Листя мигдалю ланцетне, із загостреною верхівкою, черешкове. Світло-рожеві або білі квіти мигдалю діаметром до 2,5 см складаються з п'яти пелюсток

(рис. 3.2.). Цвітіння мигдалю починається в березні або квітні – раніше, ніж розпускається його листя.



Квітки та листя мигдалю

Джерело: Фото з інтернету

Плід мигдалю є сухою, оксамитовою на дотик овальною кістянкою зі шкірястим зеленим насінником, котрий після висихання легко відділяється від кісточки завдовжки від 2,5 до 3,5 см, яка має ту саму форму, що і плід, але часто поцяткована борозенками (рис. 3.3.). Сухі ядра містять до 54% жирів, близько 30% білків, вітаміни В, Е, К та інші.



Рисунок 3.3. – Плоди мигдалю

Джерело: Фото з інтернету

Мигдаль починає плодоносити з 4–5 року після посадки, а максимальне плодоношення досягається приблизно на 10–12 рік. За належного догляду дерево може давати врожаї впродовж 30–50 років, а тривалість його життя в сприятливих умовах може сягати 80 і навіть понад 100 років. Існують два

основних різновиди мигдалю — гіркий, що трапляється в дикій природі, та солодкий, який культивується у промислових і присадибних насадженнях. Солодкий мигдаль найбільш цінується за смакові властивості та харчову цінність, а також використовується як сировина для олії, кондитерських виробів і харчових добавок.

Мигдаль є самобезплідною культурою, тому для забезпечення плодоношення необхідно висаджувати поруч щонайменше три дерева різних сортів-запилювачів із однаковими строками цвітіння. Запилення здійснюється переважно бджолами, тому наявність вуликів на ділянці значно підвищує врожайність. Окрім агрономічної цінності, мигдаль має декоративну функцію завдяки рясному та ароматному цвітінню, а також є високопродуктивним медоносом.

Культура добре переносить посуху, що пояснюється її розгалуженою кореневою системою та економним водоспоживанням, однак надмірне зволоження або пізні весняні заморозки негативно впливають на стан дерев. Оптимальними для вирощування мигдалю є родючі, добре дреновані ґрунти з нейтральною або слаболужною реакцією (рН близько 7,7), з високим вмістом вапна. Непридатними є кислі, солонцюваті ґрунти або території з високим рівнем ґрунтових вод.

Найбільш поширеним у садівництві є Мигдаль звичайний. Його солодкий різновид широко використовується в кулінарії, оскільки ядро містить до 60 % жирної олії, білки, вітаміни, а також ароматичні речовини. Солодкий мигдаль вживається у свіжому вигляді та застосовується у виробництві тістечок, печива, марципанів тощо. Натомість гіркий мигдаль, завдяки вмісту амігдаліну, має характерний аромат і не придатний до вживання у сирому вигляді через токсичність, проте використовується у парфумерії та харчовій промисловості в незначних кількостях для посилення смакових якостей.

Мигдаль є багатофункціональною культурою з широкою сферою застосування. Передусім він відіграє важливу роль як ранньовесняний медонос, що забезпечує бджолині сім'ї високоякісним нектаром і великою кількістю

пилку, необхідного для активного розвитку пасік. Завдяки високій посухостійкості, мигдаль також використовується як підщепа для вирощування персиків і абрикосів, оскільки поліпшує їхню стійкість до несприятливих умов вирощування. Крім того, мигдаль може виступати як декоративна і ґрунтозахисна рослина — його густе листя та щільна коренева система сприяють закріпленню схилів, попереджаючи ерозійні процеси. Окрему практичну цінність становить камедь, яку видобувають зі стовбурів дерев і застосовують у текстильній промисловості.

У межах маркетингового обґрунтування бізнес-плану слід визначити основні цільові сегменти ринку. Потенційними споживачами продукції з мигдалю під торговою маркою «Almond dreams» є оптові закупівельники, кондитерські фабрики, пекарні, мережі продуктових магазинів, підприємства харчової промисловості, а також кінцеві споживачі — через роздрібний продаж розфасованого мигдалю та онлайн-магазини. З огляду на зростаючий попит на корисні продукти, сегмент роздрібної реалізації має високий потенціал, особливо серед споживачів, орієнтованих на здорове харчування.

Аналіз конкурентного середовища виявив, що в Україні вирощування мигдалю поступово набуває популярності, особливо в Криму та Одеській області. Водночас, окремі фермерські господарства вже освоюють цю культуру в Київській, Чернігівській, Херсонській та інших областях. Переважно вирощування здійснюється на сімейних фермах, що дозволяє отримувати органічну і нішеву продукцію. У межах регіону Миколаївської області, де планується реалізація проєкту, ця культура поки що не є масово поширеною, що відкриває можливості для зайняття вигідної ринкової ніші. Кліматичні умови регіону сприятливі для вирощування мигдалю, що, у поєднанні з відносно низьким рівнем конкуренції, створює додаткові передумови для успішної реалізації проєкту.

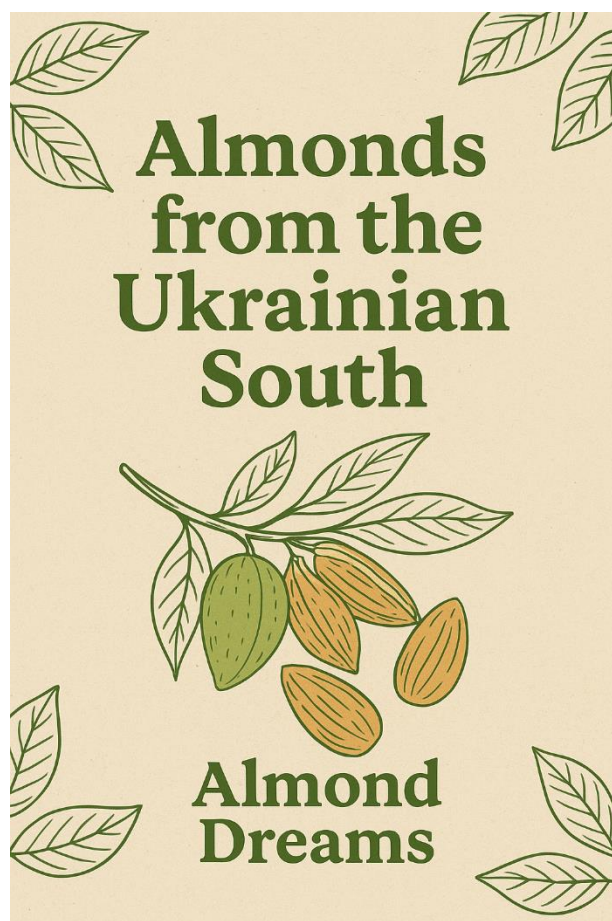


Рисунок 3.4 – Рекламний плакат та логотип для «Almond dreams»

Джерело: Згенеровано за допомогою ШІ

Реклама буде замовлятися на біл-бордах, вартість на місяць приблизно 15 000 грн, також буде створена Instagram сторінка.

Конкурентні переваги виробництва мигдалю в СВК «Родина»:

- гарантована якість – мигдаль вирощується з мінімальним використанням хімічних добрив і засобів захисту рослин, що забезпечує його натуральність і безпечність для споживачів;
- екологічна відповідальність – підприємство дотримується принципів сталого сільського господарства, зберігаючи природні ресурси та екосистему регіону;
- корисні властивості продукції – мигдаль багатий на вітамін Е, білки, магній та інші поживні елементи, що позитивно впливають на здоров'я, зміцнюють імунну систему та підтримують загальний тонус організму.

Цінова політика фермерського господарства «Almond dreams» базується на принципах конкурентоспроможності, доступності та відповідності якості продукції. Основними підходами до формування цін є:

- орієнтація на ринкові умови. Ціна формується з урахуванням поточних тенденцій на ринку горіхової продукції в Україні та за кордоном, а також з аналізом вартості подібної продукції в конкуруючих господарствах.

- диференційований підхід. Встановлюються окремі цінові рівні для різних каналів збуту: оптова реалізація (для кондитерських фабрик, пекарень, магазинів) передбачає знижки при купівлі великих обсягів;

- роздрібний продаж (через інтернет-магазин, ярмарки, локальні торгові точки) здійснюється за середньоринковими цінами з урахуванням логістичних витрат та витрат на пакування;

- преміум-стратегія для сегменту «еко-продуктів». Через акцент на екологічність і натуральність, ціна на ядро сирого і сухого мигдалю буде дещо вищою за середню ринкову, однак обґрунтованою високою якістю, чистотою походження та екологічною безпекою продукту;

- сезонні акції та гнучка система знижок. Для стимулювання продажів в окремі періоди (наприклад, перед святами), передбачено проведення акцій, а для постійних клієнтів — програма лояльності та індивідуальні умови закупівлі.

Цінова політика спрямована не лише на отримання прибутку, а й на формування позитивного іміджу бренду «Almond dreams» як постачальника якісної та корисної продукції (таблиця 3.3).

Висадка солодкого мигдалю планується наприкінці листопада. Саджанці розміщують за схемою 5×5 метрів, у підготовлені заздалегідь ями з дренажем та удобренням ґрунтом. Для поліпшення приживлення використовують органічні добрива та суперфосфат. Після посадки деревце поливають, укріплюють до опори та мульчують.

Молоді дерева потребують регулярного поливу — приблизно раз на 10–14 днів. У майбутньому полив буде здійснюватися в разі підсихання ґрунту на

глибину 2 см. Для раціонального використання води планується облаштування свердловини та крапельного зрошення.

Таблиця 3.3 - Асортимент продукції

Сорт	Вид продукції	Ціна, грн	Фото
Мілас	Мигдаль сушений	450-500	
	Мигдаль сирий	400-450	
Форос	Мигдаль сушений	450-500	
	Мигдаль сирий	400-450	

Джерело: Побудовано автором

Підживлення проводиться двічі на рік: навесні – аміачною селітрою, восени – органічними добривами, калійними та фосфорними сполуками. У міжряддях молодого саду доцільно висівати сидерати.

Для захисту від хвороб і шкідників здійснюється обробка бордоською рідиною ранньою весною та восени. Основними шкідниками є сливова толстоніжка, пильщики та інші комахи.

Бур'яни на ділянці видаляють регулярно, щоб уникнути конкуренції за вологу й поживні речовини.

Формування крони мигдалю розпочинають одразу після посадки, обрізуючи провідник і бічні пагони (рис. 3.5). Надалі обрізування здійснюється навесні та восени. Раз на 7–8 років проводиться омолодження дерев. Крону формують за ярусною схемою з трьома рівнями гілок, які щороку доповнюються.

Ця система догляду забезпечить добрий ріст, рясне плодоношення та довговічність мигдалевого саду.

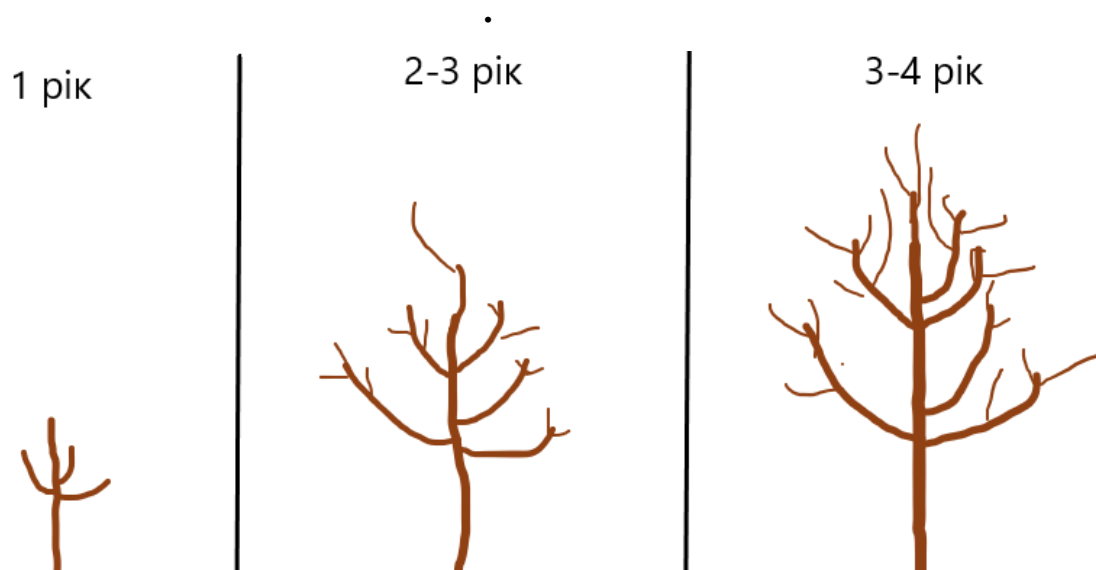


Рисунок 3.5 – Формування крони плодоносного мигдалевого дерева

Збір врожаю відбувається після розтріскування оболонки плода. Далі кісточки виймають з оболонки, щоб вони не стали гіркими, просушують, сортують за розміром і продають. Для чищення мигдалю використовують спеціальне обладнання, яке автоматизує цей процес або ж здають плоди оптом без чистки.

Місце для саду важливо обрати з достатнім освітленням, забезпеченням водою, відсутністю забруднень та підходящим ґрунтом. Площа земельної ділянки дорівнює 1 га.



Рисунок 3.6 – Земельна ділянка господарства

Першим етапом перед закладанням мигдалевого саду є підготовка ґрунту. Для цього необхідно здійснити попередній агрохімічний аналіз, який дозволяє визначити кислотність, вміст органічної речовини, макро- та мікроелементів. Залежно від отриманих результатів проводяться меліоративні заходи — вапнування у разі підвищеної кислотності або внесення комплексних мінеральних добрив для збагачення ґрунту. Ділянка очищається від бур'янової рослинності, після чого виконується глибока оранка із одночасним внесенням органічних та мінеральних добрив для покращення родючості ґрунтового шару.

Другим етапом є вибір сортів мигдалю. Для закладання саду передбачено вирощування двох перспективних сортів солодкого мигдалю — «Мілас» та «Форос». Ці сорти відзначаються стабільною врожайністю: у період вступу в плодоношення з одного дерева можна зібрати до 5 кг плодів, а з дорослих дерев — 10–20 кг. Обидва сорти є взаємозапильниками, що сприяє підвищенню продуктивності насаджень.

На третьому етапі здійснюється посадка саджанців. Розміщення дерев заплановане за схемою 5×5 метрів (рис.37), що забезпечує достатню площу живлення, циркуляцію повітря та ефективне освітлення кожного дерева. Насадження формуються у вигляді блоків, кожен з яких складається з трьох рядів одного сорту. Такий підхід дозволяє організувати просторове чергування сортів

для оптимального перехресного запилення, полегшує догляд та механізоване обслуговування саду.

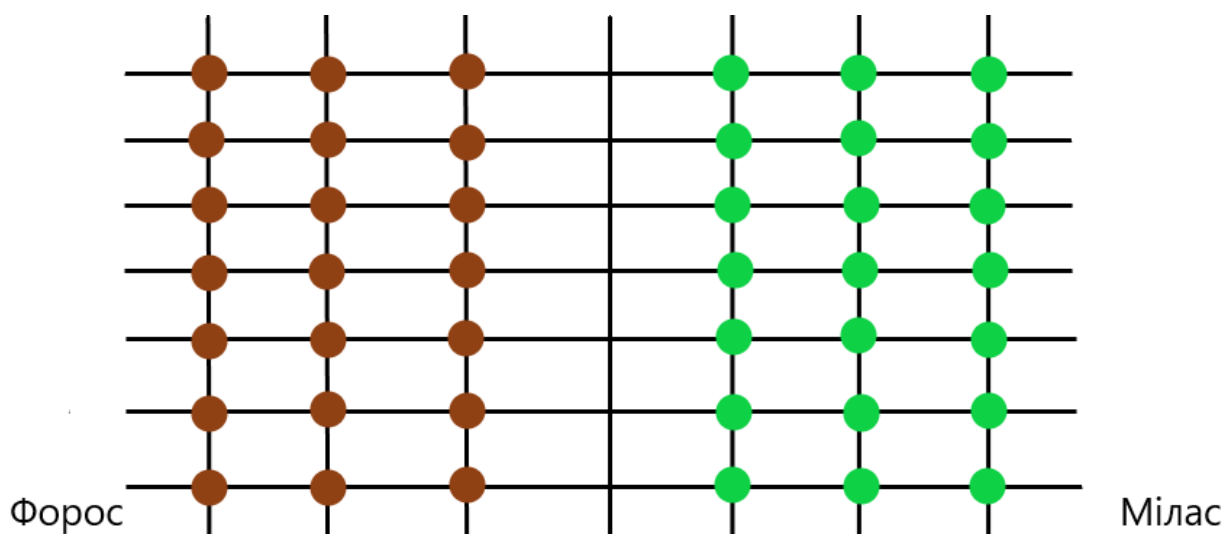


Рисунок 3.7. – Схема посадки саджанців мигдалю солодкого сортів Форос і Мілас

Ось перефразований і дещо доповнений варіант вашого тексту в науково-практичному стилі:

Догляд за мигдалевими насадженнями є важливим компонентом технології вирощування культури та охоплює комплекс агротехнічних заходів, серед яких — регулярні поливи з урахуванням фаз вегетації, планове внесення мінеральних і органічних добрив, фітосанітарний моніторинг із метою своєчасного виявлення та контролю шкідників і збудників хвороб, а також щорічна обрізка та формування крони для підтримання життєздатності дерев і високої продуктивності саду.

Збір урожаю проводиться залежно від сорту. Так, сорт «Мілас» досягає зрілості в серпні–на початку вересня, тоді як дозрівання сорту «Форос» припадає на другу половину вересня. Для механізованого збору використовуються сучасні агротехнічні засоби, зокрема парасолька-струшувач дерев MultiOne Shaker vibrating head, трактор (або мінітрактор), а також транспортні засоби з причепами для перевезення плодів до місця первинної обробки.

Для оптимального зберігання мигдалю необхідно дотримуватись відповідного мікроклімату — приміщення мають бути сухими, з температурою не вище +10 °C та низьким рівнем вологості, що запобігає псуванню продукції та втратам якості.

Робочий план виробництва є ключовим елементом бізнес-проєкту, що визначає послідовність, обсяг, строки та організаційні особливості виконання технологічних операцій у процесі вирощування мигдалю. Він охоплює всі етапи виробничого циклу — від підготовки земельної ділянки та посадки саджанців до збору, доробки, пакування і зберігання врожаю. У плані враховано агротехнічні вимоги культури, кліматичні умови регіону, доступні ресурси підприємства та рівень механізації процесів. Чітко структурований робочий план дає змогу ефективно розподілити трудові, матеріальні та часові ресурси, що є запорукою стабільного функціонування фермерського господарства та досягнення очікуваної урожайності й економічної результативності (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Робочий план виробництва мигдалю

№	Технологічна операція	Детальний опис операції	Строки виконання
1	2	3	4
1	Посадка	Викопують ями діаметром 50-70 см завглибшки до 60 см за схемою 5x5 м. Укладають дренажний шар який складається з ґрунту, піску, прілого гною і суперфосфату. Через 2-3 тижні починають висаджувати, встановлюють опору. Саджають таким чином щоб коренева шийка була розташована на 2 см. Вище рівня землі.	На початку листопада готують ями, а з 15 листопада висаджують саджанці
2	Полив	Можна використовувати крапельне зрошення, застосовується в період вегетації. Об'єм води 10 – 15 літрів.	Саджанці поливають один раз на 10-14 днів. Надалі полив буде здійснюватися коли ґрунт просохне на 2 см в глибину.
3	Весняне підживлення	В пристовбурні кола кожного дорослого дерева вносять 20 г аміачної селітри, розведеної у відрі води.	В кінці квітня або на початку травня
4	Осіньне підживлення	В пристовбурні кола кожного дерева вносять по 1 кг гною, по 20 г сірчастого калію і подвійного суперфосфату.	Жовтень-листопад

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
5	Весняна обробка	Проводять обробку одновідсотковим розчином бордоської рідини.	Напрвесні, до початку розпускання бруньок, кінець лютого – початок березня
6	Осіння обробка	Проводять обприскування мигдалю бордоською рідиною або її аналогами	Після закінчення падолисту, листопад місяць
7	Культивация	Проводять декілька разів протягом вегетації в міжряддях дерев	Протягом всього періоду вегетації
8	Весняна обрізка	Протягом 3-4 років з початку посадки формують крону, обрізаючи зайві відростки та вкорочуючи основні та допоміжні гілки. Коли крона сформована – щорічно обрізають пагони які загущують крону і ті що пошкоджені.	Навесні, до початку розпускання бруньок, кінець лютого – початок березня
9	Осіння обрізка	Під час формування крони видаляють непотрібні пагони, основні і допоміжні гілки вкорочують. Після завершення формування щорічно після збору врожаю повністю видаляють гілки які згущують крону, вкорочують всі гілки і пагони.	З кінця жовтня по кінець листопада
10	Збір врожаю	Необхідна техніка – парасолька-струшувач дерев, трактор (мінітрактор), машина з причепом.	Сорт Мілас серпень-вересень, сорт Форос – друга половина вересня
11	Чистка	Виконується за допомогою машини для чистки мигдалю від шкаралупи та іншого сміття.	Відразу після збирання
12	Відділення ядра горіха від шкаралупи	Виконується за допомогою пристрою для відділення ядра горіха від шкаралупи	Після чистки
13	Калібрування	Виконується за допомогою калібрувальної машини для розподілу продукції	Після відділення ядра шкаралупи
14	Сушка	Виконується за допомогою сушильної машини. Використовується для продукції яку будуть продавати сушену.	Після калібрування.
15	Упакування	У вакуумні пакети упаковують за допомогою вакууматора продукцію що продається роздріб або в продуктових магазинах (інтернет магазинах). У мішки і ящику упаковують товар що продають оптом, на виробництво, кондитерські фабрики, та інші.	Після сушки якщо продається сухий мигдаль, або після калібрування якщо продається мигдаль у сирому вигляді.
16	Продаж	Товар що продається на виробництво привозять безпосередньо на підприємство, або продають на місці.	Коли продукція готова до продажу, після упаковки. Приблизно з листопаду

Джерело: Побудовано автором

Для реалізації проекту з вирощування солодкого мигдалю розроблений графік реалізації (рис 3.8).

<i>Заходи</i>	<i>Квітень 2026</i>	<i>Березень 2026</i>	<i>Листопад 2026</i>	<i>Березень 2026- березень 2030</i>	<i>Серпень- вересень 2030</i>	<i>Листопад -грудень 2030</i>
Проведення оціночних робіт з вибору ділянки під посадку						
Розробка проектно-кошторисної документації						
Підготовка поля						
Купівля саджанців						
Посадка саджанців						
Формування крони						
Збір врожаю						
Реалізація продукції						
Отримання першого прибутку						

Рисунок 3.8 – Графік Ганта реалізації проекту з вирощування солодкого мигдалю

Джерело: Побудовано автором

Однорічні саджанці планується закупити виключно в надійних сертифікованих розсадниках, таких як «ВіоСад» і «Насіння Буковини» (Чернівецька область), «Agromarket» (м. Одеса), а також можливе придбання за кордоном. Загальна потреба — 400 саджанців, орієнтовна вартість одного — 300 грн. Загальна сума становить близько 120 000 грн або 3 000 доларів США.

Протягом перших трьох років для забезпечення живлення та захисту рослин від хвороб і шкідників передбачено закупівлю добрив, фунгіцидів, інсектицидів і гербіцидів у компанії Syngenta (м. Київ).

Можливі ризики під час реалізації проєкту з вирощування солодкого мигдалю:

Небезпека ненадійного постачання садивного матеріалу. Щоб уникнути ризиків, пов'язаних із неякісними саджанцями, важливо обирати перевірених постачальників, які мають відповідні сертифікати. Серед можливих варіантів – розсадники «ВіоСад», «Насіння Буковини», «Agromarket» або імпортні постачальники.

Невідповідність сортів кліматичним умовам регіону. Через ймовірність весняних заморозків у березні-квітні, які збігаються з періодом цвітіння, особливу увагу потрібно приділяти вибору сортів, стійких до понижених температур.

Недостатній догляд за садом. Відсутність регулярного поливу, формування крони, профілактичних обробок фунгіцидами та інсектицидами (3–4 рази на рік), а також санітарної обрізки після плодоношення може призвести до зниження врожайності або загибелі дерев.

Негативний вплив погодних чинників. Град, весняні заморозки, посуха, урагани можуть серйозно пошкодити насадження. Щоб мінімізувати наслідки, необхідно застосовувати мульчування, вологозарядкові поливи восени, а також підгортання ґрунту навколо дерев.

Ураження шкідниками та хворобами. Для захисту насаджень рекомендується проводити сезонну профілактику: обробку фунгіцидами та інсектицидами навесні (до бутонізації) та восени (перед зимівлею).

Механічні пошкодження. При проведенні міжрядної обробки ґрунту або обрізці існує ризик пошкодження дерев, що може призвести до часткової або повної втрати окремих рослин.

З метою зниження ймовірних фінансових втрат через несприятливі погодні умови (град, заморозки, буревії) буде укладено договір страхування з компанією АСКА. Страхувий поліс охоплює:

- компенсацію за неотримання або зниження врожаю – тариф від 6%;
- компенсацію за втрату якості продукції – тариф 1%.

Таким чином, страхування врожаю забезпечить додатковий захист бізнесу від непередбачуваних ризиків та сприятиме стабільності реалізації проєкту.

3.3. Економічне обґрунтування бізнес- проєкту

В умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища особливого значення набуває ретельне економічне обґрунтування будь-якого інвестиційного або підприємницького проєкту. Бізнес-план вирощування солодкого мигдалю сортів «Форос» і «Мілас» із подальшим продажем сирого та сушеного ядра під торговою маркою «Almond dreams» має на меті не лише розвиток спеціалізованого напрямку у сільському господарстві, а й забезпечення стабільного прибутку підприємству. Економічне обґрунтування передбачає розрахунок витрат на створення мигдального саду, оцінку необхідного обсягу інвестицій, прогноз майбутніх доходів, аналіз рентабельності та визначення строків окупності проєкту. Такий аналіз дозволяє оцінити доцільність реалізації і потенційну ефективність бізнес-ініціативи в контексті реальних можливостей господарства та ринкових умов.

Витрати на реалізацію проєкту складаються закупівлі техніки, саджанці і витратних матеріалів (таблиця 3.5).

Ефективне планування витрат є одним з ключових елементів успішної реалізації підприємницького проєкту. Таблиця 3.6 відображає основні статті капіталовкладень і поточних витрат, необхідних для організації вирощування солодкого мигдалю сортів Форос і Мілас, а також подальшої підготовки та реалізації продукції під торговою маркою «Almond dreams».

Таблиця 3.5 - Склад та вартість техніки на вирощування мигдалю

Назва техніки / обладнання	Кількість	Одиниця виміру	Орієнтовна вартість, грн
Трактор (мінітрактор)	1	шт	350000
Плуг для обробітку ґрунту	1	шт	25000
Культиватор	1	шт	30000
Бур для посадкових ям	1	шт	15000
Обприскувач	1	шт	40000
Установка крапельного поливу	1	компл.	60000
Свердловина (буріння + насос)	1	компл.	50000
Парасолька-струшувач дерев (MultiOne Shaker)	1	шт	280000
Машина для збирання мигдалю	1	шт	200000
Сушарка для горіхів	1	шт	90000
Машина для луцення шкаралупи	1	шт	80000
Машина для очищення ядра	1	шт	85000
Калібрувальна машина	1	шт	70000
Вакуумний пакувальник	1	шт	25000
Тара для зберігання (ящики, мішки)	1	компл.	10000
Всього			1410000

Джерело: Розраховано автором

Враховано витрати на закупівлю садивного матеріалу, придбання техніки, агрохімікатів, упаковки, маркетинг, логістику та інші супутні потреби. Такий підхід дозволяє заздалегідь оцінити фінансові потреби й забезпечити прозорість фінансування кожного етапу проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Бюджет витрат на реалізацію проєкту

Стаття витрат	Кількість	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Закупівля саджанців	400	шт.	300	120 000
Добрива та засоби захисту рослин	-	-	-	80 000
Вакуумна упаковка	500	шт.	3,21	1 605
Паперові пакети на 25 кг	100	шт.	18	1 800
Картонні ящики на 10 кг	100	шт.	11	1 100
Коробки для сухофруктів	200	шт.	8,7	1 740
Всього				206245

Джерело: розраховано автором

Зберігання врожаю потребує наявності спеціалізованого обладнання для післязбиральної доробки, включаючи сушильні установки, пристрої для вилущування ядер із шкаралупи, машини для очищення та калібрування мигдалю за розміром. Важливим етапом є правильне пакування готової продукції. Залежно від форми реалізації використовуються:

- вакуумне пакування, що мінімізує доступ кисню та подовжує термін зберігання сирого або підсушеного мигдалю;
- металізовані пакети з фольгованим захисним шаром, які забезпечують герметичність та захист від дії світла;
- тришарові паперові мішки, тканинна тара та дерев'яні або картонні ящики, призначені для транспортування очищеного ядра на великі відстані.

Матеріали для фасування, зберігання та транспортування свіжого і сушеного мигдалю закуповуватимуться через інтернет-магазини. Зокрема: вакуумні пакети — 321 грн за 100 шт., тришарові паперові мішки на 25 кг — 18 грн за одиницю, картонні ящики на 10 кг — 11 грн/шт, коробки з вікном (90×45×200 мм) для сухофруктів — 8,7 грн/шт.

Проведений бюджетний аналіз підтверджує економічну обґрунтованість і реалістичність планованих витрат на реалізацію проєкту. Найбільшу частку становлять витрати на технічне забезпечення, посадковий матеріал і засоби захисту рослин, що є критично важливими для забезпечення високої продуктивності насаджень. Завдяки детальному фінансовому плануванню передбачається не лише ефективне використання ресурсів, а й зменшення ризиків, пов'язаних із нераціональними витратами. Запропонований бюджет формує основу для подальших економічних розрахунків та дозволяє контролювати хід реалізації проєкту на кожному з етапів.

Доходи від реалізації продукції в межах бізнес-проєкту з вирощування солодкого мигдалю сортів Форос та Мілас почнуть надходити з четвертого року після закладки саду, що відповідає біологічним особливостям культури. У перші три роки дерева перебувають у фазі вегетативного розвитку, формують кореневу систему та крону, тому дохід на цьому етапі відсутній.

Починаючи з четвертого року, сад вступає у фазу початкового плодоношення. В середньому, з одного дерева планується зібрати близько 5 кг мигдалю в шкаралупі. За наявності 400 дерев орієнтовна врожайність становитиме 2 тонни. При середній ціні 1 кг очищеного ядра в межах 250 грн (при виході ядра приблизно 30-35%) можна очікувати чистий дохід у розмірі приблизно 150–175 тис. грн.

У наступні роки врожайність стабільно зростає, досягаючи з дорослого дерева 10–20 кг. Таким чином, на 6–7 рік планується отримувати близько 4–6 тонн мигдалю, що дозволить забезпечити регулярний дохід на рівні 600–800 тис. грн на рік і більше залежно від ринкових цін, рівня переробки, якості упаковки та маркетингових стратегій.

Цей поступовий приріст доходів необхідно враховувати при фінансовому плануванні, аналізі беззбитковості проєкту та оцінці ефективності інвестицій.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо доцільності впровадження підприємницької ініціативи з вирощування та реалізації солодкого мигдалю під брендом «Almond dreams» доцільно провести розрахунок ключових економічних показників ефективності. У таблиці 3.7 наведено базові індикатори, які дозволяють оцінити комерційний потенціал проєкту.

Таблиця 3.7 - Показники ефективності реалізації проєкту

Показник	Значення	Методика розрахунку
Чистий прибуток за 10 років, грн	2 600 000	Сума чистого прибутку за всі роки з урахуванням доходу з 4-го року
Середньорічний чистий прибуток, грн	260 000	Середнє арифметичне значення прибутку за 10 років
Рентабельність, %	62,5	(Середній прибуток / Сума витрат) * 100%
Термін окупності, років	5	Період, за який сума прибутку покриє інвестиційні витрати
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	2,1	Сума дисконтованих доходів / Первинні інвестиції
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	1 240 000	Сума дисконтованих доходів мінус інвестиції
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	17,4	Ставка дисконту, за якої NPV = 0

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації бізнес-проєкту з вирощування солодкого мигдалю сортів Форос і Мілас. Рівень рентабельності перевищує 100%, що вказує на високий прибутковий потенціал. Період окупності проєкту становить 5 років, що є прийнятним для сільськогосподарського виробництва з тривалим циклом розвитку. Внутрішня норма рентабельності (IRR) та індекс прибутковості також підтверджують інвестиційну привабливість проєкту. З урахуванням поступового вступу насаджень у плодоношення з 4-го року, можна очікувати стабільне зростання доходів та позитивну динаміку фінансових результатів у подальші роки. Отже, реалізація проєкту є обґрунтованою як з фінансової, так і з агротехнологічної точки зору.

У розділі 3 було запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління розвитком СВК «Родина» на основі бізнес-планування, що є ефективним інструментом стратегічного управління в умовах сучасної економіки. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволив сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку, які враховують ринкові можливості, потенційні загрози, сильні сторони господарства та внутрішні резерви зростання. У межах реалізації запропонованої стратегії було розроблено бізнес-план вирощування солодкого мигдалю сортів Форос і Мілас та організації його переробки й реалізації під торговою маркою «Almond dreams».

Результати економічного обґрунтування засвідчили перспективність і доцільність цього інвестиційного проєкту. Проєкт характеризується високим рівнем рентабельності, прийнятним строком окупності та стійкими фінансовими показниками, що свідчить про ефективність обраної моделі розвитку. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності СВК «Родина», забезпечать диверсифікацію господарської діяльності та стабільне зростання економічних результатів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком сільськогосподарських підприємств на основі бізнес-планування дозволило зробити наступні висновки:

1. У процесі дослідження економічної сутності розвитку сільськогосподарських підприємств з'ясовано, що розвиток аграрного виробництва є багатогранним і безперервним процесом, спрямованим на якісне оновлення ресурсного потенціалу, підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринкової економіки. Сільськогосподарські підприємства, які зорієнтовані на інновації, адаптацію до зовнішніх викликів та стає зростання, здатні ефективно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та забезпечувати продовольчу безпеку держави.

2. Узагальнення теоретичних аспектів бізнес-планування як інструменту управління розвитком підприємства дозволило встановити, що бізнес-планування є важливою складовою стратегічного менеджменту. Воно забезпечує системне обґрунтування цілей розвитку підприємства, визначає шляхи їх досягнення та формує основу для ефективного використання фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів. У сучасних умовах бізнес-план виступає не лише інструментом інвестування, а й важливим засобом зниження ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення економічної стабільності аграрного сектору.

3. Оцінка методів визначення рівня розвитку та ефективності функціонування підприємств показала, що найбільш доцільним є комплексне застосування фінансово-економічних, ресурсних та відносних показників, які дозволяють проаналізувати не лише результати діяльності, а й внутрішній потенціал підприємства. Для виявлення тенденцій розвитку та обґрунтування стратегічних рішень ефективними є інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- і PEST-аналіз, а також розрахунок інтегральних показників ефективності реалізації інвестиційних проєктів.

4. У результаті проведеної оцінки ресурсного потенціалу та аналізу підприємницького середовища встановлено, що СВК «Родина» володіє значним виробничим потенціалом, який забезпечує стабільну господарську діяльність, проте існує потреба в оновленні матеріально-технічної бази, підвищенні ефективності використання трудових ресурсів та впровадженні інновацій. Підприємницьке середовище, в якому функціонує підприємство, характеризується нестабільністю, впливом зовнішньоекономічних та політичних чинників, що зумовлює необхідність адаптаційної стратегії розвитку.

5. Організаційно-економічна характеристика СВК «Родина» показала, що підприємство має раціональну структуру управління, налагоджені внутрішні процеси та досвід у вирощуванні традиційних сільськогосподарських культур. Однак на тлі сучасних викликів виникає потреба в удосконаленні механізмів управління, підвищенні гнучкості у прийнятті управлінських рішень, цифровізації окремих елементів управлінського процесу та диверсифікації діяльності.

6. Аналіз досягнутого рівня ефективності управління підприємством засвідчив позитивну динаміку фінансових результатів упродовж аналізованого періоду. Разом з тим, виявлено окремі проблеми в системі ресурсного забезпечення, використання виробничих фондів, організації праці та формуванні прибутку. Це свідчить про потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів, запровадження сучасних підходів до планування, моніторингу та оцінки ефективності.

7. У процесі визначення стратегічних напрямків розвитку СВК «Родина» було враховано результати SWOT- і PEST-аналізів, що дало змогу виявити найбільш перспективні вектори діяльності. Основними стратегічними орієнтирами визначено диверсифікацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, розвиток екологічно чистої продукції, а також розширення ринків збуту на основі створення власного бренду. Зосередження уваги на цих напрямках сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стабільності підприємства.

8. Розробка бізнес-проєкту з вирощування солодкого мигдалю сортів Форос і Мілас під торговою маркою «Almond dreams» є дієвим інструментом удосконалення управління розвитком підприємства. Запропонований проєкт базується на реальних ресурсах підприємства та адаптований до регіональних кліматичних умов. Він охоплює всі ключові етапи: від підготовки ґрунту і вибору сортів до маркетингу та реалізації готової продукції. Бізнес-проєкт також передбачає використання сучасної техніки, екологічного підходу до вирощування та створення доданої вартості шляхом переробки продукції.

9. Економічне обґрунтування запропонованого бізнес-проєкту довело його доцільність та прибутковість. Розрахунки показали, що інвестиції у проєкт починають окупатися з 4-го року реалізації, після початку плодоношення мигдалевого саду. Основні показники ефективності – чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) – свідчать про високий рівень економічної доцільності проєкту. Враховуючи перспективи ринку, експортний потенціал та зростаючий попит на здорову продукцію, проєкт має високу стратегічну значущість для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю. Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2022. 229 с.
2. Бакунов О.О., Рошка М.С. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 19–25.
3. Бізнес-план: практ. пос. / Барроу К., Барроу П., Браун Р. Київ: Знання, 2005. 434 с.
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. [Вид. 2-ге, доп.]. Київ.: КНЕУ, 2010. 379 с.
5. Бовтік А. Бізнес-план як інструмент стратегічного управління *Круглий стіл*, 2004. № 3 (16). с. 9-14.
6. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 22 с.
7. Бойченко К. С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3(69). С. 18–25. URL: [http://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-18-26](http://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-18-26). (Дата звернення 23.03.25).
8. Бондарь Н.Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724> (Дата звернення 22.03.25).
9. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С. 278-287.
10. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
11. Бурмака Т.М. Система принципів управління розвитком підприємств. Матеріали міжнародної наукової конференції молодих учених і

студентів «*Молодь України і соціально орієнтована економіка* ». Харків , 2004. С. 126.

12. Васильківський Д.М. Формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1 (27). С. 179-183.

13. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, пра-во)*. Вип. 1-2 / Голов. ред. О.П. Степанов. Київ.: Книжкове вид-во НАУ. 2009. С. 404-411.

14. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії. Київ, 2011. 482 с.

15. Вовк В.А. Адаптація універсальної моделі розвитку до дослідження ЖЦП. *Управління розвитком* . Харків, 2003. №. 1. С. 81 - 84.

16. Гарасим П.М., Більський Б.В. Деякі аспекти бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, 1996. №4. с. 29-33.

17. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 140-147.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

19. Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу: Навчальний посібник. Львів: Українські технології, 2002.256 с.

20. Гуторов О.І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проекту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 1. 2020. С. 200-213

21. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf. (Дата звернення 11.03.25).

22. Економічна енциклопедія: У 3 т, / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ. 2000–2002. с. 952.

23. Єрмейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства. *Управління розвитком*. Харків, 2003. № 1. С. 74 - 76.
24. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. № 2014. С. 94–106. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9. (Дата звернення 18.03.25).
25. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 26-1. 2018. С. 149-153
26. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55> (Дата звернення 22.03.25).
27. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm> (Дата звернення 18.04.25).
28. Касьянова Н.В. До проблеми вибору стратегії розвитку підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр.* Донецьк, 2010. № 2. С. 64-70.
29. Касьянова Н.В. Напрями вдосконалення організаційної системи управління розвитком підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр.* Донецьк: ДонУЕП, 2010. № 1. С. 70-78.
30. Кваско А.В. Методи та показники оцінки рівня розвитку видавничо-поліграфічних підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2019. № 1(63). С. 58-69.
31. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
32. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4(72). С. 97-107.

33. Коваленко Ю. С., Кошляк М. Д. Удосконалення планово-економічної роботи в сільськогосподарських підприємствах. Київ: ІАЕ УААН, 1998. 84 с. 214
34. Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник. Київ: ЗАТ «НІЧ ЛАВА», 2010. 135 с.
35. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах. *Наукові записки. Серія "Економіка". Випуск 10. Фінансова система України.* Частина 2.с. 146-152.
36. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
37. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Стратегія інноваційного розвитку економіки.* 2012. № 3. С. 15-20.
38. Лайко О.О. Бізнес-планування сільськогосподарських підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* 2014. Вип. 1 (8), Т.1. с.208-214
39. Линенко А.В., Халтобіна Н.В. Особливості складання бізнес-плану *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво,* 2007. № 2. с. 148-150.
40. Літковець Ю. О. Проблеми побудови інтегрального показника ефективності виробництва. *Ефективна економіка* № 12, 2013. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609> (Дата звернення 22.03.25)
41. Мамчур В., Германюк Н. Методичні положення індикативної оцінки регулювання та розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка та суспільство,* 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-153> (Дата звернення 27.03.25)
42. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості бізнес-планування в сучасних умовах розвиток України. *Ефективна економіка.* № 11,

2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>_(Дата звернення 18.04.25).

43. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

44. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства. Київ.: Мінагрополітики України АПК, 2003. 260 с.

45. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. 2017. 320 с.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/cg.htm (дата звернення: 21.03.2025).

47. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://www.minagro.gov.ua>. (Дата звернення 28.03.25).

48. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogopidpriemstva> (Дата звернення 14.03.25).

49. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*. 2006. № 10. С. 66-74.

50. Пивоваров М.Г., Линенко А.В. Бізнес-планування та особливості використання в торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2006. № 1. с. 200-203.

51. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.

52. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"*. Харків, 2012. № 13. С. 90-100.

53. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.

54. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
55. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків, 2003. 328 с.
56. Про кооперацію. Закон України. *Відомості Верховної Ради України*, 2004, № 5, ст. 35
57. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України. *Відомості Верховної Ради*, 2020, № 52, ст. 497.
58. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.1. С. 256-260.
59. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
60. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.
61. Речка К. М. Зміст понять і категорій економічного зростання та розвитку сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 18, частина 3. С.15-20. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/5.pdf (Дата звернення 28.04.25).
62. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>. (Дата звернення 17.03.25).
63. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
64. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В., Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.

65. Саух І. В. Ресурсний підхід як напрям стратегічного аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_28. (дата звернення: 21.03.2025).
66. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17-25.
67. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 7, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1298> (дата звернення: 21.04.2025).
68. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 541–544
69. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. №19. С.434-438.
70. Телетов О.С. Бізнес-планування: навч. посіб. з дисципліни «Бізнес-план» для студентів. Суми: СумДУ, 2008. 213 с.
71. Тімонін О. М., Діхтяренко К. В. Оцінка розвитку промислового підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 188 с.
72. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства . Харків: Вид . ХДЕУ , 2002. 364 с.
73. Тур О.В. Підходи науковців до визначення категорії ефективність. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 47. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/14e492a3-de16-4ae0-a78c-9d6258ab178a/content> (дата звернення: 11.05.2025).
74. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету: *Серія Ефективна економіка*. 2012. №6. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1195> (Дата звернення 22.04.25)

75. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2010. № 691. С. 231–239.

76. Харченко В.А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4(64). С. 100–110.

77. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

78. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.772-776. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

79. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2018. 21(18). 86с. С.58-63.

80. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 36–42.

81. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908> (дата звернення: 21.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.98](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.98)

82. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. № 1 (43), 2020. С. 214-226.

83. Ansoff, H. I. Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1979

84. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37–46.

85. Harry Markowitz. Portfolio Selection. 1952.

86. Jonathan Berk and Peter DeMarzo. Corporate Finance. 2007, vol. 21, issue 4, 487-489
87. Michael E. Porter . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
88. Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 1993. 553p.
89. Slater C. E. Management: A New Technology. New York : McGraw-Hill, 1965. 246 p.
90. Sosnovska, O., Dedenko, L. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2019. №1(3), с. 70-79.
91. W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. 2004. 384p.