

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ___ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за темою: «Управління розвитком аграрного підприємства»

Виконавець:
студент факультету менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Кобилянська Валерія Олександрівна _____
/підпис/

Науковий керівник:
викладач
Горбатюк Валентина Вікторівна _____
/підпис/

ОДЕСА, 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ. 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА | 5 |
| 1.1. Визначення поняття управління розвитком підприємства | 5 |
| 1.2. Особливості процесу управління розвитком підприємства | 12 |
| 1.3. Сучасні аспекти управління розвитком аграрних підприємств України | 17 |
| РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НИВА» | 27 |
| 2.1. Аналіз аграрного ринку України | 27 |
| 2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ТОВ «Нива» | 42 |
| 2.3 Обґрунтування напрямку розвитку ТОВ «Нива» | 52 |
| 2.4 Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу управління розвитком ТОВ «Нива» | 62 |
| ВИСНОВКИ..... | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 75 |

ВСТУП

Актуальність теми: розвиток аграрного сектору у сучасних умовах залишається актуальним з огляду на існуючі виклики та можливості, що стоять перед функціонуванням сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану. Аграрні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, що є особливо важливим у контексті глобальних змін клімату, демографічного зростання та економічних коливань.

Крім того, актуальність управління розвитком аграрного підприємства підсилюється необхідністю реагування на сучасні виклики, такі як війна, економічні кризи та екологічні загрози. Не зважаючи на пристальну увагу науковців до управління розвитком аграрних підприємств, охопити весь перелік проблем в цій сфері дуже складно, особливо в контексті умов функціонування конкретного підприємства в умовах воєнного стану.

Мета дослідження: вивчення теоретичних основ управління розвитком підприємства та розробка пропозицій щодо управління розвитком аграрного підприємства.

Завдання дослідження :

1. Визначити поняття управління розвитком підприємства та з'ясувати сучасні аспекти управління розвитком аграрних підприємств України.
2. Визначити основні тенденції аграрного ринку України.
3. Проаналізувати поточний стан підприємства ТОВ «Нива»
4. Визначити напрямок розвитку ТОВ «Нива» та розробити пропозиції для оптимізації діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Нива».

Предмет дослідження: процес управління розвитком аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Нива».

Методи дослідження: в процесі теоретичної характеристики управління розвитком підприємства було використано методи порівняння, аналізу, синтезу, дедукції, індукції для визначення понять «управління» та «управління

розвитком». Статистичні методи для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. У роботі використано методику аналізу М. Портера для визначення основних тенденцій ринку та виявлення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Нива». Матриця БКГ для оцінки асортиментного портфеля підприємства та визначення стратегічних напрямів розвитку. Матриця Ансоффа для визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу умов ринку. Метод побудови карти стратегічних груп для визначення конкурентної позиції на ринку серед ключових конкурентів. В процесі формулювання висновків дослідження застосовано метод наукової абстракції та узагальнення. Для оформлення результатів використано табличний та графічний методи.

Інформаційна база: фінансова звітність підприємства ТОВ «Нива», статут та організаційна структура ТОВ «Нива», актуальні наукові публікації з обраної тематики, інтернет-джерела, дані державної служби статистики, Верховної ради України.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Управління розвитком підприємства – це стратегічний і цілеспрямований процес, який включає планування, організацію, стимулювання та контроль діяльності підприємства з метою його постійного вдосконалення, адаптації до змін умов ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталості. Процес управління розвитком підприємства можна розглядати з позиції системного та процесного підходів. В першому випадку важливо виокремити складові системи управління розвитком підприємства. Проведений аналіз дозволив виокремити чотири такі складові: планування, організація, мотивація та контроль. З позиції процесного підходу управління розвитком необхідно розглядати як певний процес, що складається з наступних етапів: діагностика управління розвитком; оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища; постановка проблеми; розробка альтернативних варіантів; прийняття рішення; реалізація рішення та контроль та оцінка результатів. Специфіка управління розвитком аграрних підприємств обумовлена цілою низкою викликів: від зменшення кількості суб'єктів господарювання на ринку та загострення конкуренції, до негативному впливу погодних умов. В 2022 р. всі ці проблеми посилилися в зв'язку з війною, яка додала нові: втрата матеріальної бази та земельних ресурсів через окупацію, підвищення ризиків тощо.

2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нива» проводився відповідно до моделі конкурентних сил Портера. Найвищий вплив на діяльність підприємства має рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Весь вироблений товар підприємства є стандартизованим та залежним від попиту на зовнішньому ринку. Ризик входу нових гравців є середнім. Нові компанії з'являються лише у випадку поглинання або об'єднання через обмеженість земельних ресурсів. Ринкова влада покупців має середні ризики (при уході ключових клієнтів - значне падіння продажів). Низький рівень загроз з боку постачальників. Товари-замінники

мають середній рівень впливу, компанія має пропозицію на ринку, аналоги якої існують, але їх частка на ринку мала

3. ТОВ «Нива» має значний досвід функціонування на ринку сільськогосподарської продукції та спеціалізується на виробництві та реалізації зерна пшениці та кукурудзи, а також насіння соняшника. За останні три роки обсяги отриманих доходів та витрат мали тенденцію до скорочення. Водночас перевищення темпів росту витрат над доходами привели до скорочення валового та чистого прибутку в динаміці. В свою чергу це обумовило погіршення ефективності діяльності підприємства та відобразилося на показниках рентабельності. На основі проведення SNW- аналізу ми визначили, що сильними сторонами підприємства є технологічність та конкурентна позиція на ринку. До слабких сторін входить його фінансовий стан та маркетинг.

4. На основі побудови матриці БКГ, ми визначили перспективний напрямок розвитку підприємства - зерно пшениці. За результатами порівняння можливих стратегій за методикою І.Ансоффа визначено, що для ТОВ «Нива» неможливою є стратегія розвитку ринку. При цьому підприємство може обрати стратегію подальшого проникнення на ринок. Найбільш можливими для підприємства видається стратегія диверсифікації - вихід на новий ринок з новим товаром. Для того, щоб реалізувати цю стратегію підприємству необхідно закупити нове обладнання. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії диверсифікації для покращення ситуації на ТОВ «Нива» щодо управління розвитком, за рахунок виходу на внутрішній ринок борошна. Для реалізації зазначеної стратегії необхідним є закупити крафтовий млин та лінію для фасування готової продукції в паперову упаковку вагою 1 кг. На основі проведених розрахунків, ми визначили, що реалізація розроблених заходів принесе підприємству дохід 2690,1 тис.грн, а термін окупності - 2,03 роки, тому реалізація проекту є доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudi-prodali-zerna-ta-oliyi> (дата звернення 14.05.2024).
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення 14.05.2024).
3. Агротехніка. Офіційний сайт. URL: <https://agrotechnika.com.ua/> (дата звернення: 22 травня 2024).
4. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення 02.05.2024)
5. Аналітична стаття про ринок зерна в Україні. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528022> (дата звернення: 20 травня 2024).
6. Аналітичний звіт. Огляд ринку борошна. URL: <https://era-ukraine.org.ua/analitychnyy-zvit-ohliad-rynku-boroshna/> (дата звернення 14.05.2024).
7. Антоненко О. Управління розвитком підприємства на засадах процесного підходу. URL: https://iino.knuba.edu.ua/images/IINO_2023/Kaf_BIT/Naukovi_materialy/Konferentsiia-SPTOEChIRB/57-60.pdf (дата звернення 04.05.2024)
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. С. 23-28
9. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. С. 278-288.
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.05.2024).
11. Ерідон. Офіційний сайт. URL: <https://www.eridon.ua/> (дата звернення: 27

- травня 2024).
12. Занова В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6. С. 69-78.
 13. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. №4. С. 69-77
 14. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №4. С. 98-107.
 15. Кузнецова І. О. Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
 16. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: Одеський національний економічний університет*. 2019. № 1 (69). С. 179-188.
 17. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №7-8. С. 308-309.
 18. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
 19. Лінія фасування борошна в паперові пакети. URL: <https://inta.org.ua/liniya-fasovki-muki-v-bumazhnye-pakety.html> (дата звернення 14.05.2024).
 20. Миронівський хлібопродукт (МХП). Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 21 травня 2024).
 21. Негрей М. В. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 39-46.
 22. Нечипоренко О. М. Тенденції розвитку та особливості управління корпоративними аграрними формуваннями в Україні. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-09/2022-5-04-09> (дата звернення 05.05.2024)

- 23.Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. С. 29-34.
- 24.Поняття управління і менеджменту. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2016354-127f-4c15-801a-a947bf214841/content> (дати звернення 01.05.2024)
- 25.Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. №12. С. 24-26.
- 26.Ринок борошна та основні тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/27/rynok-boroshna-ta-osnovni-trendy-2024-roku/> (дата звернення 14.05.2024).
- 27.Ринок зернових України – попит та пропозиція: кукурудза, пшениця і ячмінь. URL: <https://agropolit.com/blog/513-rinok-zernovih-ukrayini--popit-ta-propozitsiya-kukurudza-pshenitsya-i-yachmin> (дата звернення 14.05.2024).
- 28.Рябець К. Система та сутність загальних функцій державного управління у сучасний період. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1. С. 207-225.
- 29.Сакіркін С. Україна і світовий ринок борошна. *АПК-інформ*. 2023. №10. С. 24-29.
- 30.Сахацький М. П. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8. С. 52-58.
- 31.Селєзньова Г. О. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 31-34.
- 32.Терлецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. 23-29.
- 33.ТОВ «Нива». URL: <https://clarity-project.info/edr/13903962> (дата звернення 14.05.2024).
- 34.ТОВ «Нива». URL: <https://vkursi.pro/card/товарystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-nyva-13903962> (дата звернення 14.05.2024).

- 35.ТОВ «Нива». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/13903962/> (дата звернення 14.05.2024).
- 36.ТОВ «Нива». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13903962/ (дата звернення 14.05.2024).
- 37.Україна за військовий рік збільшила експорт зерна: хто купував найбільше. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/3/701827/> (дата звернення 14.05.2024).
- 38.Українське сільське господарство у військовий час: стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk> (дата звернення 03.05.2024).
- 39.Укрлендфармінг. URL: <https://www.ulf.com.ua/ru/> (дата звернення: 20 травня 2024).
- 40.Ушкаренко Ю. В. Формування системи агропромислової інтеграції у контексті стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-03> (дата звернення 04.05.2024)
- 41.Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322-329.
- 42.Функції управління. URL: https://medmuv.com/kafedra/internal/socmedic/classes_stud/uk/nurse/сестринська%20справа/Менеджмент%20та%20лідерство%20в%20медсестринстві/1/05.%20Функції%20управління%20.htm (дата звернення 03.05.2024)
- 43.Хмурова В. В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. №9. С. 43-47.
- 44.Час будувати млини: представляємо бізнес-план борошномельного комплексу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/vremya-stroit-melnicy-predstavlyaem-biznes-plan-mukomolnogo-kompleksa> (дата звернення 14.05.2024).
- 45.Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 214-

226.

46. Bayer Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home> (дата звернення: 27 травня 2024).
47. Corteva Agriscience Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.corteva.com.ua/> (дата звернення: 27 травня 2024).
48. Kernel Holding S.A. Річний звіт за 2023 фінансовий рік. URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 20 травня 2024).
49. Kuznetsova I., Gorbatiuk V., Mulyk T., Piskun A., Pashchenko O., Hridin O Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 2021. N. 12 (6). P. S516–S539.
50. Syngenta Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.syngenta.ua/> (дата звернення: 27 травня 2024).