

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МО іАдм2024-1 з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Наталія ТРИЗНА
(прізвище та ініціали)

Керівник Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія КОВАЛЬОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тризни Наталії Вадимівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком організації»
2. Керівник роботи Запорожець Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти управління розвитком організації. Розділ 2. Аналіз та оцінка результатів діяльності Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна. Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо управління розвитком Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Організація як відкрита соціально-економічна система. 3. Управління розвитком організації. 4. Модель розвитку організації в циклічному процесі. 5. Підходи методи та інструменти управління розвитком організації. 6. Характеристика діяльності Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна. 7. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності СВК імені В. Н. Каразіна. 8. Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування СВК імені В. Н. Каразіна. 9. Оцінка рівня розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. 10. Стратегічні

напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. 11. Формування стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. 12. Удосконалення маркетингової діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна. 13. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти управління розвитком організації	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз та оцінка результатів діяльності Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо управління розвитком Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____

(підпис)

Наталія ТРИЗНА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Економічна сутність та теоретичні аспекти розвитку організації	8
1.2. Концептуальні підходи та моделі управління розвитком організації	25
1.3. Методичні підходи та інструментарій управління розвитком організації.....	36
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА.....	47
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні умови діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу	47
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу	52
2.3. Оцінка розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу та аналіз факторів впливу	66
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА.....	82
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу.....	82
3.2. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу.....	91
3.3. Удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу	102
Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності економічного середовища, посиленням конкуренції та зростанням невизначеності, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління розвитком організацій. Особливої значущості це питання набуває для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та коливань ринкової кон'юнктури. У таких умовах забезпечення сталого розвитку аграрних організацій потребує впровадження сучасних підходів до управління, що базуються на стратегічному плануванні, раціональному використанні ресурсів та підвищенні адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов'язане з удосконаленням управління їх розвитком. В умовах нестабільності ринку та обмеженості ресурсів особливого значення набуває формування обґрунтованої стратегії розвитку, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність організації, її фінансову стійкість та здатність до довгострокового функціонування. Саме це обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи та її актуальність.

Питання управління розвитком організацій розглядалися у працях багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Актуальні проблеми управління розвитком сучасних підприємств розглядалися у працях таких дослідників як: М. Боровик, Г. Дорошук, В. Занора, Г. Запорожець, Н. Коваленко, М. Новікова, С. Пилипенко, В. Пономаренко, О. Раєвнева, Є. Рудніченко, О. Ястремська та багато інших. При цьому проблеми пов'язані з діяльністю сільськогосподарських підприємств та організацій розглядалися у працях таких дослідників як: В. Андрієвич, М. Дергалюк, Г. Дідур, М. Калінчик, І. Малиш, О. Саламін, М. Сахацький, С. Свірідова та багатьох інших. Однак вітчизняні сільськогосподарські підприємства, все ще

стикаються з численними проблемами, які гальмують їх розвиток.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та теоретичні аспекти розвитку організації;
- розглянути концептуальні підходи та моделі управління розвитком організації;
- розглянути методичні підходи та інструментарій управління розвитком організації;
- охарактеризувати діяльність та організаційно-економічні умови функціонування Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- провести оцінку розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу та аналіз факторів впливу;
- обґрунтувати напрями розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- розробити рекомендації щодо формування стратегії розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організації.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розвитку організації.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи досліджень, а саме: аналізу і синтезу (при визначенні економічної

сутності та теоретичні аспекти розвитку організації), групування (при визначенні факторів, що впливають на розвиток організації), вимірювання (при аналізі показників що характеризують фінансово-економічних показників діяльності Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна), прогнозування (при розробці рекомендацій щодо формування стратегії розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна) та інші методи.

Елементи наукової новизни полягають в розробці рекомендацій щодо формування стратегії розвитку Сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу імені В. Н. Каразіна.

Основні положення та результати дослідження були представлені у публікації у науковому фаховому виданні Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» «Економіка і регіон» (2026, № 1 (100)), а також у тезах доповіді на III міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність та теоретичні аспекти розвитку організації

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища ефективне функціонування організацій неможливе без забезпечення їх сталого розвитку. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси та швидкий технологічний прогрес зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком організацій, орієнтованих на адаптацію до змін і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Розвиток організації є складним багатограним процесом, що охоплює як кількісні, так і якісні перетворення її структури, ресурсного потенціалу та результатів діяльності [58; 51; 19; 75]. У цьому контексті особливого значення набуває управління розвитком, яке забезпечує цілеспрямований вплив на процеси змін з метою підвищення ефективності функціонування організації та зміцнення її конкурентних позицій.

У сучасній економічній науці поняття «організація» є однією з базових категорій, що відображає сутність функціонування соціально-економічних систем. Організація виступає ключовим елементом економіки, у межах якого здійснюється виробництво товарів і послуг, формуються економічні відносини та реалізуються управлінські процеси [44; 47; 71].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «організація», що зумовлено багатогранністю її змісту [6; 20; 44; 56; 27; 71]. Так, на думку М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, організація – це група людей, діяльність яких координується для досягнення спільної мети або цілей. При цьому основними ознаками організації є наявність щонайменше двох осіб, об'єднаних спільною метою, які усвідомлюють свою належність до певної групи [64].

Інший підхід представлений у працях В. Стадника та М. Йохни, які розглядають організацію як процес, спрямований на її формування та побудову системи взаємовідносин між окремими підрозділами [64, с. 232].

Г. Монастирський визначає організацію як різновид соціальних систем, що являє собою об'єднання людей, які спільними зусиллями реалізують певну мету та діють на основі встановлених правил [44, с. 56].

У свою чергу, С. Мочерний трактує організацію як сукупність процесів або дій, які забезпечують об'єднання підсистем у єдине ціле та формують взаємозв'язки між ними [45, с. 28].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє виділити кілька основних напрямів, які відрізняються акцентами на структурних, процесних і системних характеристиках організації. Класичні підходи зосереджують увагу на структурі та впорядкованості елементів, тоді як сучасні концепції розглядають організацію як відкриту соціально-економічну систему, здатну до адаптації та розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

Отже, організацію доцільно розглядати як складну динамічну систему, функціонування якої базується на ефективному використанні ресурсів, координації діяльності та досягненні стратегічних цілей. У межах системного підходу вона трактується як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем (рис. 1.1), що зумовлює залежність її діяльності від впливу економічних, технологічних, конкурентних та інституційних факторів.

Як представлено на рис. 1.1, вхідними елементами організації виступають різні види ресурсів, зокрема матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. У процесі функціонування ці ресурси трансформуються у результати діяльності – продукцію, послуги або інші економічні блага, що забезпечують задоволення потреб споживачів.

Важливою характеристикою організації є її цілісність, яка проявляється у взаємозв'язку та взаємозалежності її елементів. Крім того, організація характеризується ієрархічною структурою управління, що забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями. Наявність ефективної

системи управління є необхідною умовою її функціонування, оскільки саме вона забезпечує координацію діяльності, прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.



Рис. 1.1. Організація як відкрита соціально-економічна система

Джерело: узагальнено автором на основі [44; 56; 27; 20; 6; 71]

Важливою складовою є також ресурсний потенціал організації, який включає сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Ефективність їх використання значною мірою визначає результати діяльності та можливості подальшого розвитку.

З позицій управління організація виступає об'єктом цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта управління. Це означає, що внутрішні процеси можуть регулюватися та спрямовуватися на досягнення стратегічних і поточних цілей. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від організацій не лише підтримання стабільного функціонування, а й забезпечення їх безперервного розвитку.

Отже, організацію доцільно розглядати як складну відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем, використовує різні види ресурсів і є об'єктом управління, спрямованого на

досягнення визначених цілей та забезпечення її розвитку.

У сучасних умовах господарювання розвиток організації є ключовою передумовою її довгострокового функціонування та забезпечення конкурентоспроможності [7; 35; 68; 58; 36; 67]. Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності організацій і їх адаптації до нових умов.

На сьогоднішній день поняття «розвиток організації» трактується неоднозначно, що пов'язано з багатогранністю цього процесу. Більшість дослідників розглядають розвиток у контексті змін, які відбуваються в системі організації, або як окремий етап її життєвого циклу, якому притаманні такі стадії, як народження, зростання, зрілість і оновлення [35].

Науковці по-різному підходять до визначення сутності розвитку. Так, І. Хвостіна зазначає, що розвиток розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства [68, с. 32]. О. Раєвнева розглядає розвиток підприємства як необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі та часі, що супроводжується усуненням внутрішніх протиріч [58, с. 213–216].

Ю. Погорєлов трактує розвиток як безперервний процес зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно відмінним від попереднього [54, с. 32]. С. Пилипенко підкреслює, що розвиток проявляється як постійна зміна внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, а також як зростання, пов'язане з підвищенням якості продукції, впровадженням інновацій та покращенням умов праці [51, с. 538].

У працях М. Мескона та Ф. Хедоурі розвиток підприємства визначається як довгострокова програма вдосконалення його здатності вирішувати проблеми та адаптуватися до змін, зокрема через підвищення ефективності управління організаційною культурою [41]. С. Мочерний розглядає розвиток як спрямовані та закономірні незворотні зміни матеріальних і нематеріальних об'єктів, що забезпечують перехід від менш розвинених до більш розвинених

форм [45, с. 247].

Інші дослідники акцентують увагу на результативному аспекті розвитку. Так, Н. Коваленко визначає розвиток як появу нових якісних характеристик, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та конкурентні переваги підприємства [35, с. 103]. С. Дунда розглядає розвиток як сукупність спрямованих якісних змін економічної природи, які відбуваються під впливом внутрішніх протиріч та зовнішніх факторів [281, с. 194]. М. Афанасьєв пов'язує розвиток із досягненням якісного або кількісного приросту результатів діяльності внаслідок удосконалення бізнес-процесів [5, с. 36], тоді як В. Рогожин та В. Рудик підкреслюють, що розвиток є об'єктивною зміною якісних характеристик системи, яка призводить до формування нових властивостей [5, с. 27].

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що розвиток організації є складним, безперервним і закономірним процесом якісних і кількісних змін, який відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та спрямований на підвищення ефективності діяльності і забезпечення конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток як цілеспрямований процес трансформації організації, що забезпечує її адаптацію до змін середовища та досягнення стратегічних цілей.

Більшість науковців розглядають розвиток організації як процес змін, спрямований на підвищення ефективності її функціонування та адаптацію до умов зовнішнього середовища. При цьому розвиток не обмежується лише кількісними змінами (зростанням обсягів виробництва або ресурсів), а передбачає глибокі якісні трансформації структури, технологій та системи управління.

Важливою характеристикою розвитку організації є його властивості, які дозволяють розкрити сутність цього процесу. Основні властивості розвитку організації наведено на рис. 1.2.

На рис. 1.2 відображено ключові властивості розвитку організації, які характеризують його як безперервний і цілеспрямований процес змін.

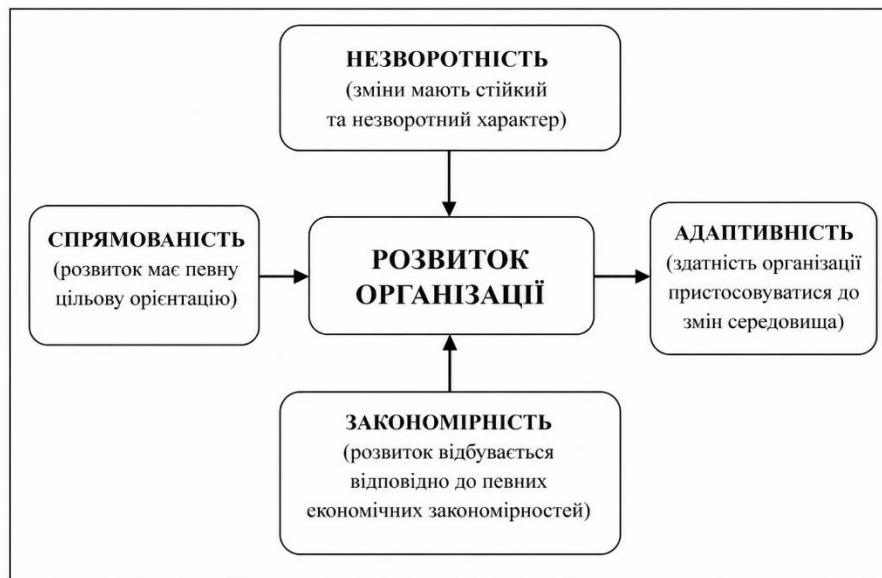


Рис. 1.2. Основні властивості розвитку організації

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 74; 35; 28; 45; 41; 51; 58]

Як представлено на рис. 1.2 незворотність відображає стійкий характер змін, спрямованість – їх орієнтацію на досягнення визначених цілей, адаптивність – здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, а закономірність – підпорядкованість процесу розвитку певним економічним законам. Взаємозв'язок зазначених властивостей забезпечує узгодженість і результативність розвитку організації.

Крім того, розвиток організації може набувати різних форм залежно від характеру змін. Зокрема, виділяють екстенсивний розвиток, що передбачає зростання за рахунок збільшення обсягів ресурсів, та інтенсивний, який базується на підвищенні ефективності їх використання. Також розрізняють еволюційний розвиток, що характеризується поступовими змінами, і революційний, який передбачає суттєві трансформації діяльності організації.

Варто відзначити, що розвиток організації доцільно розглядати як складний багатовимірний процес, що включає кількісні та якісні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування, забезпечення адаптації до зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг.

У процесі дослідження діяльності організацій важливе значення має

чітке розмежування понять «розвиток», «зростання» та «функціонування», оскільки вони відображають різні аспекти їх існування та змін. Незважаючи на те, що ці категорії часто використовуються як синоніми, їх економічна сутність суттєво відрізняється.

Функціонування організації характеризує процес підтримання її поточного стану, забезпечення стабільності діяльності та виконання основних функцій. Воно передбачає використання наявних ресурсів для досягнення визначених цілей без істотних змін у структурі або способах діяльності. Основною метою функціонування є збереження стійкості та забезпечення безперервності діяльності [58; 12; 55; 27; 15].

Зростання, на відміну від функціонування, пов'язане з кількісними змінами, такими як збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, зростання чисельності персоналу або ресурсного потенціалу. Воно може відбуватися як за рахунок внутрішніх резервів, так і шляхом залучення додаткових ресурсів, проте не завжди супроводжується якісними перетвореннями.

Розвиток організації є більш складною категорією, яка охоплює як кількісні, так і якісні зміни. Він передбачає трансформацію структури управління, впровадження інновацій, зміну технологій та підвищення ефективності діяльності, а також спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища [5; 64; 27]. Для більш чіткого розуміння відмінностей між зазначеними поняттями їх порівняльний аналіз наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика розвитку, зростання та функціонування організації

Критерій	Розвиток	Зростання	Функціонування
1	2	3	4
Сутність	Якісні та кількісні зміни	Кількісні зміни	Підтримка стабільного стану
Характер змін	Трансформаційний	Лінійний	Стабілізаційний

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Основна мета	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності	Збільшення масштабів діяльності	Забезпечення безперервності діяльності
Часовий горизонт	Довгостроковий	Середньо- та короткостроковий	Поточний
Залежність від інновацій	Висока	Помірна	Низька

Джерело: узагальнено автором на основі [58; 12; 55; 27; 15; 5; 64; 27; 59]

Порівняльний аналіз свідчить, що розвиток має більш комплексний характер порівняно із зростанням і функціонуванням. Якщо зростання відображає переважно кількісні зміни, а функціонування – підтримання стабільності діяльності, то розвиток поєднує ці аспекти та доповнює їх якісними перетвореннями.

Водночас зазначені процеси не є взаємовиключними, а перебувають у тісному взаємозв'язку. Функціонування створює основу для стабільної діяльності, зростання забезпечує розширення можливостей, а розвиток спрямовує ці процеси у стратегічному напрямі. Взаємозв'язок між процесами функціонування, зростання та розвитку організації представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок розвитку, зростання та функціонування організації

Джерело: сформовано автором

На рис. 1.3 відображено послідовність і взаємозв'язок зазначених

процесів. Функціонування забезпечує стабільність діяльності, на основі якої формується зростання, що, у свою чергу, створює передумови для якісного розвитку організації.

Отже, розвиток організації доцільно розглядати як інтеграційний процес, що включає елементи функціонування та зростання, але виходить за їх межі, забезпечуючи якісні зміни та стратегічне вдосконалення діяльності. Розуміння взаємозв'язку цих категорій дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку організації.

У сучасних умовах господарювання управління розвитком організації набуває особливого значення, оскільки забезпечує її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги. Динамічність ринкових умов, інноваційні процеси та посилення конкуренції зумовлюють необхідність не лише підтримання стабільного функціонування, але й постійного розвитку організацій.

У науковій літературі управління розвитком організації розглядається як складний, цілеспрямований процес впливу на її діяльність, спрямований на забезпечення якісних змін, удосконалення структури, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей [12; 30; 75; 56; 17]. Більшість дослідників визначають управління розвитком як процес, що поєднує стратегічне планування, організаційні зміни та підвищення ефективності діяльності [35; 68; 58; 50; 5]. Це дозволяє розглядати його як інтегровану функцію менеджменту, яка охоплює всі сфери діяльності організації.

Основною метою управління розвитком є забезпечення її сталого функціонування та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [16; 17; 74]. Для досягнення цієї мети необхідно вирішувати такі завдання:

- визначення стратегічних напрямів розвитку;
- забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища;

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- впровадження інновацій і нових технологій;
- удосконалення організаційної структури та системи управління.

Ефективність управління розвитком значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають його сутність і спрямованість (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи управління розвитком організації

Принцип	Зміст	Значення
Системність	Розгляд організації як єдиної системи	Забезпечує узгодженість управлінських рішень
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення стратегічних цілей	Визначає напрям розвитку
Гнучкість	Здатність реагувати на зміни середовища	Підвищує адаптивність
Безперервність	Постійний характер процесу розвитку	Забезпечує стабільність
Ефективність	Досягнення результатів з мінімальними витратами	Підвищує результативність

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 40; 17; 27; 75; 30; 68; 35]

Аналіз наведених у табл. 1.2 принципів управління розвитком організації свідчить, що їх дотримання є необхідною умовою забезпечення ефективності управлінських процесів у сучасних умовах господарювання. Кожен із принципів відображає окремий аспект управлінського впливу, однак їх реалізація має комплексний характер, оскільки лише у взаємозв'язку вони забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Зокрема, принцип системності забезпечує цілісне бачення організації як єдиного об'єкта управління, цілеспрямованість визначає орієнтацію на досягнення довгострокових результатів, гнучкість сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища, безперервність гарантує постійність процесу розвитку, а ефективність забезпечує раціональне використання ресурсів.

Узгоджене застосування зазначених принципів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити їх послідовність та

спрямованість на досягнення конкретних результатів [59]. Водночас ігнорування хоча б одного з них може призвести до зниження результативності управління розвитком, порушення внутрішньої узгодженості процесів та втрати конкурентних позицій організації.

Принципи управління розвитком виступають методологічною основою формування ефективної системи управління, визначають логіку побудови управлінських процесів та забезпечують їх цілісність і результативність [35; 67; 34; 78]. Саме на їх основі формується система управління розвитком організації, що охоплює взаємопов'язані елементи, взаємодія яких представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Система управління розвитком організації

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 67; 34; 78; 31; 75]

На рис. 1.4 узагальнено складові системи управління розвитком організації та їх взаємозв'язок. У центрі знаходиться система управління розвитком, яка включає такі основні елементи, як цілі, завдання, принципи, підходи, інструменти та результати. Цілі управління визначають стратегічну спрямованість діяльності організації і пов'язані із забезпеченням сталого

розвитку, підвищенням конкурентоспроможності, зростанням ефективності та створенням доданої цінності [74; 16]. Завдання управління конкретизують цілі та окреслюють напрями їх досягнення, серед яких ключовими є адаптація до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій та удосконалення організаційної структури. Принципи управління розвитком визначають основні правила здійснення управлінського впливу [40]. До них належать системність, цілеспрямованість, гнучкість, безперервність та ефективність, що забезпечують узгодженість управлінських рішень і підвищують результативність діяльності.

Методологічну основу становлять підходи до управління розвитком, серед яких виділяють системний, процесний, стратегічний, ситуаційний, ресурсний та інноваційний, що дозволяють комплексно оцінювати діяльність організації та формувати ефективні управлінські рішення. Реалізація управління розвитком здійснюється за допомогою відповідних інструментів, зокрема стратегічного планування, бюджетування, інвестування, управління проектами, моніторингу та контролю, мотивації персоналу і використання інформаційних технологій. Результати управління відображають ефективність реалізації управлінських заходів і проявляються у вигляді якісних змін у діяльності організації, підвищення ефективності, формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей. Важливою складовою є вплив зовнішнього середовища, яке включає економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові фактори і визначає умови функціонування організації [66; 52; 37]. Крім того, система передбачає наявність зворотного зв'язку, який забезпечує оцінку результатів діяльності, аналіз ефективності управлінських рішень та їх коригування, що підвищує адаптивність управління.

На основі проведеного дослідження можна відзначити, що система управління розвитком організації характеризується комплексністю, динамічністю та відкритістю і спрямована на забезпечення ефективності діяльності та досягнення довгострокових цілей.

Варто зосередити увагу на тому, що розвиток організації є результатом

взаємодії численних факторів, які формують умови її функціонування та визначають напрями змін. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції здатність організації враховувати вплив цих факторів і своєчасно реагувати на них набуває вирішального значення для забезпечення її ефективного розвитку.

Фактори розвитку традиційно поділяють на дві основні групи – зовнішні та внутрішні, що дозволяє комплексно оцінити середовище функціонування та визначити можливості і обмеження розвитку [52; 37; 66]. Зовнішні фактори формуються поза межами організації і не підлягають прямому контролю з її боку, проте мають суттєвий вплив на результати діяльності. Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах організації та можуть регулюватися управлінськими рішеннями.

Для більш детального аналізу доцільно узагальнити класифікацію факторів впливу на розвиток організації, що наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів впливу на розвиток організації

Група факторів	Складові	Характер впливу
Зовнішні	економічні, політичні, соціальні, технологічні, правові	Формують умови функціонування організації
Внутрішні	ресурси, персонал, структура управління, інноваційний потенціал	Визначають можливості розвитку
Ринкові	конкуренція, попит, споживачі	Впливають на позиції організації на ринку
Інституційні	державне регулювання, законодавство	Визначають правила діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [35; 68; 58; 73; 29; 27; 66; 52; 37]

Порівняльна характеристика свідчить, що фактори розвитку мають різноспрямований вплив і охоплюють як зовнішнє середовище, так і внутрішні можливості організації. Їх взаємодія визначає напрями, темпи та ефективність розвитку, формуючи загальні умови функціонування та перспективи зростання. При цьому вплив окремих факторів може змінюватися залежно від конкретних умов діяльності та галузевої специфіки. Врахування комплексного

характеру цих факторів дозволяє більш обґрунтовано підходити до прийняття управлінських рішень.

Особливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища, оскільки саме воно формує можливості та загрози для розвитку організації. Зміни економічної кон'юнктури, технологічні інновації або трансформації нормативно-правової бази можуть як стимулювати розвиток, так і створювати додаткові ризики. Вплив зовнішніх факторів є динамічним і часто неконтрольованим, що ускладнює процес управління. Саме тому організація повинна постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до його змін.

Водночас внутрішні фактори визначають здатність організації ефективно використовувати наявні можливості та протидіяти зовнішнім загрозам. Високий рівень ресурсного забезпечення, ефективна система управління та розвинений інноваційний потенціал сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, важливу роль відіграє організаційна культура та якість управлінських рішень [59]. Сукупність цих факторів формує внутрішній потенціал розвитку та визначає рівень його реалізації.

Таким чином, розвиток організації є результатом складної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують як можливості, так і обмеження її діяльності. Ефективне управління розвитком передбачає систематичний аналіз цих факторів і своєчасне реагування на їх зміни. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування, підвищити адаптивність та зміцнити конкурентні позиції організації. У довгостроковій перспективі така взаємодія створює передумови для сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Розвиток організації має циклічний характер і відбувається у межах певних етапів, що відображають зміну її станів у процесі функціонування. Однією з ключових концепцій, яка дозволяє системно дослідити динаміку розвитку, є концепція життєвого циклу. Вона дає можливість простежити закономірності змін організації у часі та визначити особливості її

функціонування на різних етапах. Застосування цього підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та своєчасно реагувати на зміни середовища.

Життєвий цикл організації розглядається як послідовність етапів її існування – від створення до можливого припинення діяльності або трансформації [2; 65; 76]. Кожен із цих етапів характеризується специфічними особливостями, рівнем розвитку, структурою управління та стратегічними пріоритетами. У науковій літературі виділяють різні підходи до визначення кількості стадій, проте найбільш поширеним є підхід, що передбачає чотири основні етапи: створення, зростання, зрілість та спад (або трансформація). Такий підхід дозволяє узагальнити закономірності розвитку організації. Особливості кожної стадії узагальнену їх характеристику та управлінські завдання наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика стадій життєвого циклу організації

Стадія	Характеристика	Управлінські завдання
Створення	Формування організації, визначення цілей і напрямів діяльності	Розробка стратегії, залучення ресурсів
Зростання	Активне розширення діяльності, збільшення обсягів виробництва	Оптимізація структури, зміцнення позицій на ринку
Зрілість	Стабілізація діяльності, досягнення максимальних результатів	Підвищення ефективності, інноваційний розвиток
Спад / трансформація	Зниження ефективності або необхідність змін	Реструктуризація, диверсифікація або оновлення діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 65; 76]

Аналіз характеристик стадій життєвого циклу свідчить, що кожен етап розвитку має специфічні особливості та потребує застосування відповідних управлінських підходів. На етапі створення основна увага приділяється формуванню ресурсної бази та визначенню стратегічних орієнтирів. Стадія зростання характеризується розширенням діяльності, збільшенням масштабів виробництва та зміцненням позицій на ринку. Етап зрілості пов'язаний зі стабілізацією діяльності та необхідністю підвищення ефективності, тоді як

стадія спаду або трансформації зумовлює потребу в кардинальних змінах і оновленні діяльності.

Життєвий цикл організації тісно пов'язаний із процесами її розвитку, оскільки кожен етап супроводжується певними змінами, що можуть мати як поступовий, так і різкий характер. Здатність організації своєчасно переходити від однієї стадії до іншої та адаптуватися до нових умов визначає її ефективність і довгострокову результативність. Відповідно, управління розвитком повинно враховувати стадію життєвого циклу та специфіку її прояву.

Загальну динаміку змін рівня розвитку організації в межах життєвого циклу відображено на рисунку 1.6.



Рис. 1.5. Життєвий цикл організації

Джерело: сформовано автором на основі [2; 65; 76]

На рис. 1.6 представлено зміну рівня розвитку організації у часі, що

дозволяє простежити послідовність основних етапів її функціонування. Горизонтальна вісь відображає тривалість існування організації, тоді як вертикальна – рівень її розвитку, який може оцінюватися через ефективність діяльності, обсяги виробництва або фінансові результати. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити динаміку розвитку.

Стадія створення характеризується формуванням організації, визначенням її цілей, розробкою стратегії та залученням необхідних ресурсів. На цьому етапі рівень розвитку є відносно низьким, проте закладаються передумови подальшого зростання. Стадія зростання супроводжується активним розширенням діяльності, збільшенням обсягів виробництва та виходом на нові ринки, що зумовлює підвищення рівня розвитку. Управління на цьому етапі спрямоване на оптимізацію структури та забезпечення стабільного зростання.

Стадія зрілості пов'язана з досягненням максимального рівня розвитку та стабілізацією діяльності. Організація займає стійкі позиції на ринку, забезпечує високий рівень ефективності та концентрується на оптимізації витрат і впровадженні інновацій. На стадії спаду або трансформації можливе зниження ефективності діяльності та втрата конкурентних позицій, що потребує прийняття управлінських рішень щодо реструктуризації, диверсифікації або оновлення діяльності.

Крива життєвого циклу має характерну S-подібну форму, що відображає закономірності розвитку: початковий повільний розвиток, інтенсивне зростання, стабілізацію та можливе зниження показників діяльності. Важливим є те, що за умови своєчасного впровадження змін організація може перейти до нового етапу розвитку. Це підкреслює важливість гнучкого управління та стратегічного планування.

Отже, життєвий цикл організації відображає закономірну послідовність змін її станів у процесі функціонування та розвитку. Врахування особливостей кожного етапу дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити своєчасне реагування на зміни середовища та підтримувати

конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного дослідження управління розвитком організації доцільно визначати як цілеспрямований, системний і безперервний процес управлінського впливу на її діяльність, що забезпечує якісні зміни, підвищення ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, у результаті теоретичного дослідження встановлено, що організація є складною відкритою соціально-економічною системою, розвиток якої має багатовимірний, безперервний і закономірний характер та відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Розмежування понять функціонування, зростання та розвитку дозволило визначити, що саме розвиток відображає якісні зміни діяльності організації та забезпечує її довгострокову ефективність і конкурентоспроможність. Обґрунтовано, що процес розвитку має циклічний характер і реалізується через послідовні стадії життєвого циклу, кожна з яких потребує відповідних управлінських підходів. У свою чергу, управління розвитком організації слід розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес, спрямований на забезпечення її адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей.

1.2. Концептуальні підходи та моделі управління розвитком організації

Управління розвитком організації базується на застосуванні концептуальних підходів, які визначають методологію дослідження, формування управлінських рішень та реалізацію стратегічних змін. У сучасній економічній науці такі підходи розглядаються як система наукових поглядів і принципів, що визначають логіку управління та дозволяють комплексно оцінювати процеси розвитку організації [17; 35; 38; 60]. Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує системність управління. Водночас вибір конкретного підходу залежить від

умов функціонування організації та поставлених цілей.

Застосування різних концептуальних підходів зумовлено складністю та багатовимірністю розвитку, який охоплює економічні, соціальні, організаційні та інноваційні аспекти. Жоден окремих підхід не здатний повною мірою відобразити всі характеристики цього процесу. Саме тому в управлінській практиці доцільно використовувати їх поєднання, що дозволяє враховувати різні аспекти діяльності організації. Такий інтегрований підхід підвищує ефективність управління розвитком.

У сучасній теорії менеджменту виділяють кілька основних концептуальних підходів до управління розвитком організації, серед яких найбільш поширеними є системний, процесний, ситуаційний, стратегічний, інноваційний та ресурсний підходи [11; 9; 60]. Кожен із них має власну методологічну основу та специфіку застосування. Вони відрізняються за акцентами управлінського впливу та інструментами реалізації. У сукупності ці підходи формують цілісне уявлення про процес управління розвитком.

Системний підхід передбачає розгляд організації як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем [35; 36 34]. Він дозволяє враховувати взаємозалежність усіх складових та забезпечує комплексний характер управління. Процесний підхід, у свою чергу, розглядає управління розвитком як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль [14]. Це забезпечує послідовність і узгодженість управлінських дій.

Ситуаційний підхід ґрунтується на врахуванні конкретних умов функціонування організації та передбачає адаптацію управлінських рішень залежно від змін середовища. Стратегічний підхід орієнтований на досягнення довгострокових цілей і формування конкурентних переваг, передбачаючи розробку та реалізацію стратегій розвитку [18; 8]. Інноваційний підхід акцентує увагу на впровадженні нововведень як ключовому чиннику розвитку, що сприяє підвищенню ефективності діяльності [39]. Ресурсний підхід, у свою

чергу, зосереджується на ефективному використанні ресурсного потенціалу організації.

Для узагальнення характеристик зазначених підходів доцільно представити їх порівняльний аналіз, який наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до управління розвитком організації

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Системний	Розгляд організації як цілісної системи	Комплексність	Складність реалізації
Процесний	Управління як сукупність процесів	Послідовність дій	Обмежена гнучкість
Ситуаційний	Адаптація до умов середовища	Гнучкість	Складність прогнозування
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі	Конкурентоспроможність	Висока невизначеність
Інноваційний	Розвиток через впровадження нововведень	Підвищення ефективності	Ризиковість
Ресурсний	Використання внутрішніх ресурсів	Оптимізація ресурсів	Обмеженість ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [39; 18; 14; 9; 35; 36; 34; 11; 60; 8]

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен із підходів має як переваги, так і обмеження, що визначає доцільність їх комплексного використання у процесі управління розвитком. Системний підхід забезпечує цілісність управління, стратегічний визначає напрями розвитку, ситуаційний підвищує адаптивність до змін середовища, а інноваційний сприяє впровадженню якісних змін. Водночас ресурсний і процесний підходи дозволяють оптимізувати використання ресурсів і забезпечити узгодженість управлінських процесів. Їх поєднання формує ефективну основу управління розвитком організації.

Варто відзначити, що концептуальні підходи до управління розвитком організації формують методологічну основу управлінської діяльності та забезпечують комплексний характер дослідження процесів розвитку. Їх інтеграція дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища та досягти

стратегічних цілей. Використання сукупності підходів створює передумови для формування ефективної системи управління розвитком. Це, у свою чергу, сприяє забезпеченню стійкого функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Розвиток організації як складний і багатовимірний процес досліджується в межах різних теоретичних підходів, які відображають закономірності змін, їх послідовність та характер [58; 73; 12; 30; 20]. Використання відповідних підходів дозволяє формалізувати процес розвитку, визначити його ключові етапи та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. У науковій літературі виділяють кілька основних груп таких підходів, серед яких найбільш поширеними є еволюційні та революційні. Кожен із них по-різному пояснює природу змін і механізми розвитку організації.

Еволюційні підходи розглядають розвиток як поступовий і безперервний процес змін, що відбувається в результаті накопичення досвіду, удосконалення управлінських процесів та адаптації до зовнішнього середовища. Такий розвиток характеризується відносною стабільністю та відсутністю різких змін. Водночас революційні підходи акцентують увагу на необхідності кардинальних трансформацій, які виникають у відповідь на кризові ситуації або суттєві зміни умов функціонування. У цьому випадку розвиток набуває стрибкоподібного характеру та включає періоди стабільності й різких перетворень.

Окрему групу становлять підходи, що поєднують еволюційні та революційні елементи, розглядаючи розвиток як циклічний процес. У межах такого підходу періоди поступових змін чергуються з етапами глибоких трансформацій, що дозволяє більш повно відобразити реальні процеси функціонування організацій. Саме поєднання різних типів змін забезпечує гнучкість і адаптивність організації. Узагальнення зазначених підходів дає змогу сформулювати цілісне уявлення про розвиток як складний процес. Циклічний характер розвитку організації та взаємозв'язок його основних етапів відображено на рис. 1.6.

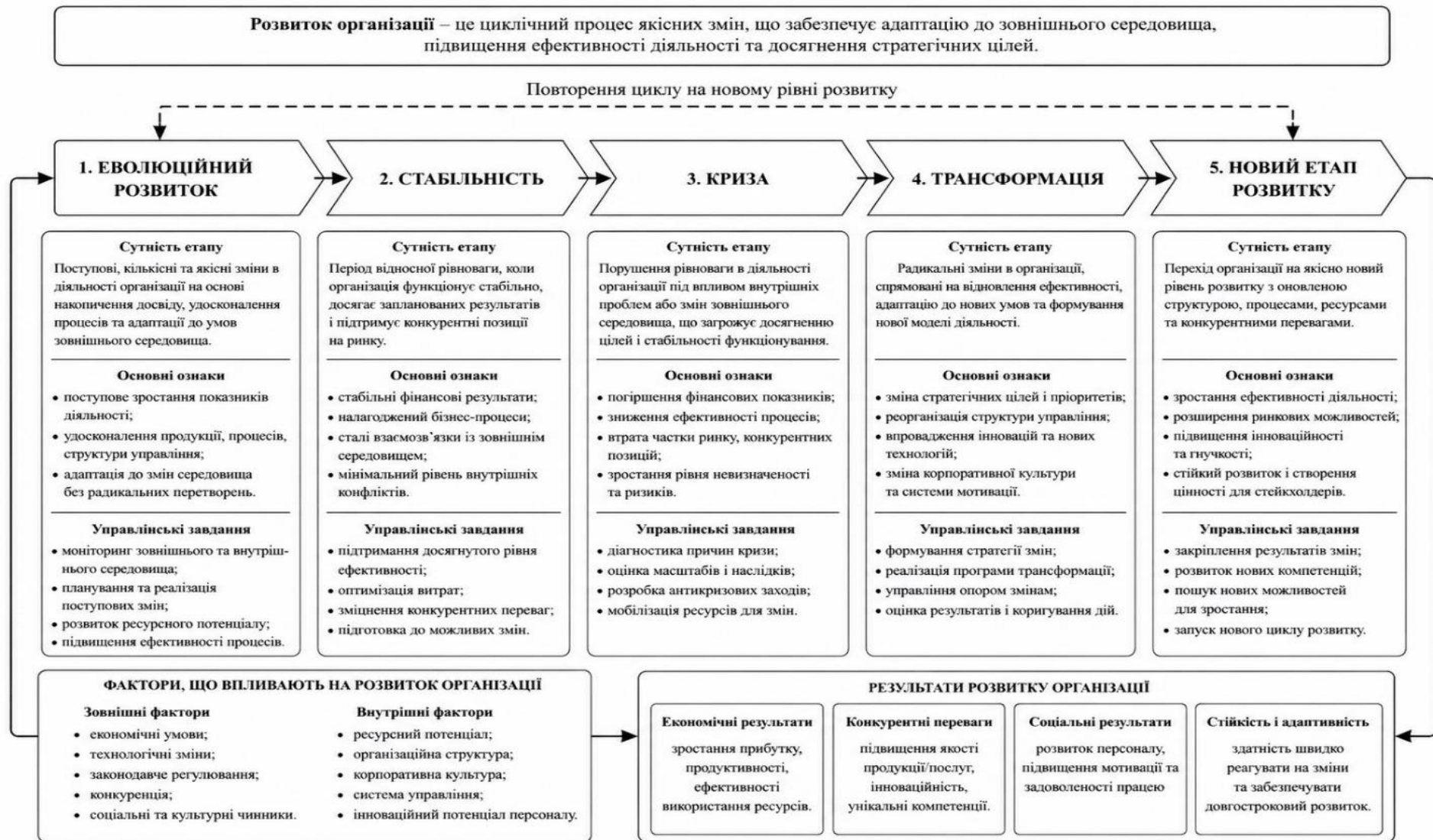


Рис. 1.6. Модель розвитку організації в циклічному процесі
Джерело: сформовано автором

На рис. 1.6 представлено послідовність етапів розвитку організації, що формують замкнений цикл змін. Початковий етап характеризується еволюційним розвитком, який проявляється у поступовому вдосконаленні діяльності. Надалі організація переходить до стадії стабільності, під час якої досягається певний рівень ефективності та закріплюються ринкові позиції. Цей етап створює основу для подальших змін.

З часом накопичення внутрішніх суперечностей або вплив зовнішніх факторів може призводити до виникнення кризових явищ. Криза виступає каталізатором змін і зумовлює необхідність трансформації діяльності організації. На етапі трансформації відбуваються суттєві перетворення, спрямовані на відновлення ефективності, оновлення структури та адаптацію до нових умов. Саме цей етап визначає можливість переходу до наступного циклу розвитку.

Після реалізації трансформаційних змін організація переходить до нового етапу розвитку, який характеризується оновленою структурою, удосконаленими процесами та підвищеним рівнем конкурентоспроможності. Така циклічність розвитку забезпечує безперервність змін і сприяє адаптації до динамічного середовища. Водночас ефективність цього процесу залежить від своєчасності управлінських рішень. Це підкреслює важливість системного підходу до управління розвитком.

Отже, теоретичні підходи до розвитку організації дозволяють розглядати його як складний, динамічний і циклічний процес, що поєднує поступові та радикальні зміни. Їх застосування у практиці управління сприяє більш глибокому розумінню закономірностей розвитку та підвищенню ефективності управлінських рішень [59; 49]. Використання інтегрованого підходу дозволяє враховувати різні аспекти розвитку та забезпечувати його узгодженість. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах управління розвитком організації тісно пов'язане з

процесами організаційних змін, які виступають ключовим інструментом адаптації до динамічного зовнішнього середовища [84; 48]. Саме зміни забезпечують трансформацію діяльності організації, підвищення її ефективності та формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання науково обґрунтованих моделей управління змінами. Їх застосування дозволяє підвищити керованість процесів розвитку та зменшити рівень невизначеності.

Моделі управління організаційними змінами дозволяють систематизувати процес впровадження змін, визначити його основні етапи та забезпечити ефективну реалізацію трансформаційних заходів. У сучасній теорії менеджменту найбільш поширеними є модель змін Курта Левіна та модель Джона Коттера [79; 53; 10]. Кожна з них має власну логіку побудови процесу змін і відрізняється рівнем деталізації. Їх використання залежить від складності змін і особливостей функціонування організації.

Модель Курта Левіна є однією з базових у теорії управління змінами і передбачає три основні етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування». На першому етапі здійснюється підготовка до змін, формування розуміння їх необхідності та подолання опору персоналу. Другий етап передбачає безпосереднє впровадження змін, а третій – їх закріплення в діяльності організації. Простота цієї моделі забезпечує її універсальність та можливість застосування в різних умовах.

Модель Джона Коттера є більш деталізованою та включає вісім послідовних етапів реалізації змін. Вона передбачає формування відчуття необхідності змін, створення команди змін, розробку бачення, комунікацію змін, усунення бар'єрів, досягнення проміжних результатів і закріплення нових підходів. Такий підхід дозволяє більш структуровано реалізовувати складні трансформаційні процеси. Водночас його застосування потребує значних управлінських зусиль і ресурсів.

Для узагальнення характеристик зазначених моделей доцільно представити їх порівняльний аналіз, який наведено в табл. 1.6.

Порівняльна характеристика моделей управління організаційними змінами

Модель	Основні етапи	Переваги	Обмеження
Модель К. Левіна	Розморожування – Зміна – Заморожування	Простота, універсальність	Обмежена деталізація
Модель Дж. Коттера	8 етапів змін	Деталізація процесу, практична спрямованість	Складність реалізації
Сучасні адаптивні моделі	Безперервні зміни	Гнучкість, адаптивність	Високий рівень невизначеності

Джерело: узагальнено автором на основі [84; 48; 79; 53; 10; 83]

Порівняльний аналіз свідчить, що кожна з моделей управління змінами має свої особливості, переваги та обмеження, що визначає специфіку їх застосування. Модель К. Левіна характеризується простотою та універсальністю, що забезпечує її ефективність у відносно стабільних умовах. Водночас модель Дж. Коттера дозволяє детально структурувати процес змін і є доцільною при реалізації складних трансформацій. Сучасні адаптивні підходи орієнтовані на безперервний характер змін і забезпечують гнучкість управління.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність постійної адаптації організацій. У таких умовах ефективне управління змінами передбачає використання гнучких підходів, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики. Це підвищує стійкість організації та її здатність до розвитку. Водночас важливим є забезпечення узгодженості змін із загальною стратегією розвитку.

Таким чином, моделі управління організаційними змінами виступають важливим інструментом забезпечення розвитку організації. Їх застосування дозволяє систематизувати процес змін, знизити рівень опору персоналу та підвищити ефективність управлінських рішень. Поєднання різних моделей і підходів забезпечує гнучкість управління та врахування специфіки діяльності

організації. Це створює передумови для забезпечення її стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ефективне управління розвитком організації в сучасних умовах неможливе без поєднання різних концептуальних підходів у межах єдиної системи. Кожен із підходів – системний, процесний, стратегічний, ситуаційний, інноваційний та ресурсний – відображає окремі аспекти розвитку організації. Водночас лише їх інтеграція забезпечує цілісність, узгодженість і результативність управлінських рішень. Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер розвитку та підвищити ефективність управління.

Необхідність інтеграції підходів зумовлена складністю процесу розвитку, який охоплює різні сфери діяльності та залежить від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Використання лише одного підходу обмежує можливості комплексного аналізу та може призводити до прийняття недостатньо обґрунтованих рішень. Поєднання підходів дозволяє врахувати як стратегічні, так і операційні аспекти розвитку [68; 49; 46; 21]. Це сприяє формуванню ефективної системи управління.

Інтеграція концептуальних підходів передбачає їх узгоджене застосування у процесі управління розвитком організації. Системний підхід забезпечує цілісність управління, стратегічний визначає довгострокові орієнтири, процесний формує послідовність управлінських дій, ситуаційний забезпечує адаптацію до змін середовища. Інноваційний підхід сприяє впровадженню нововведень, а ресурсний орієнтує на ефективне використання потенціалу організації. Сукупність цих підходів формує єдину логіку управління розвитком [32].

Комплексна система управління розвитком організації, що базується на інтеграції зазначених підходів, представлена на рис. 1.7. Формування цієї системи відбувається під впливом зовнішнього середовища, яке включає економічні, політичні, технологічні, соціальні та правові фактори. Вхідними елементами виступають ресурси організації – фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні та інтелектуальні. Це визначає початкові умови функціонування системи.

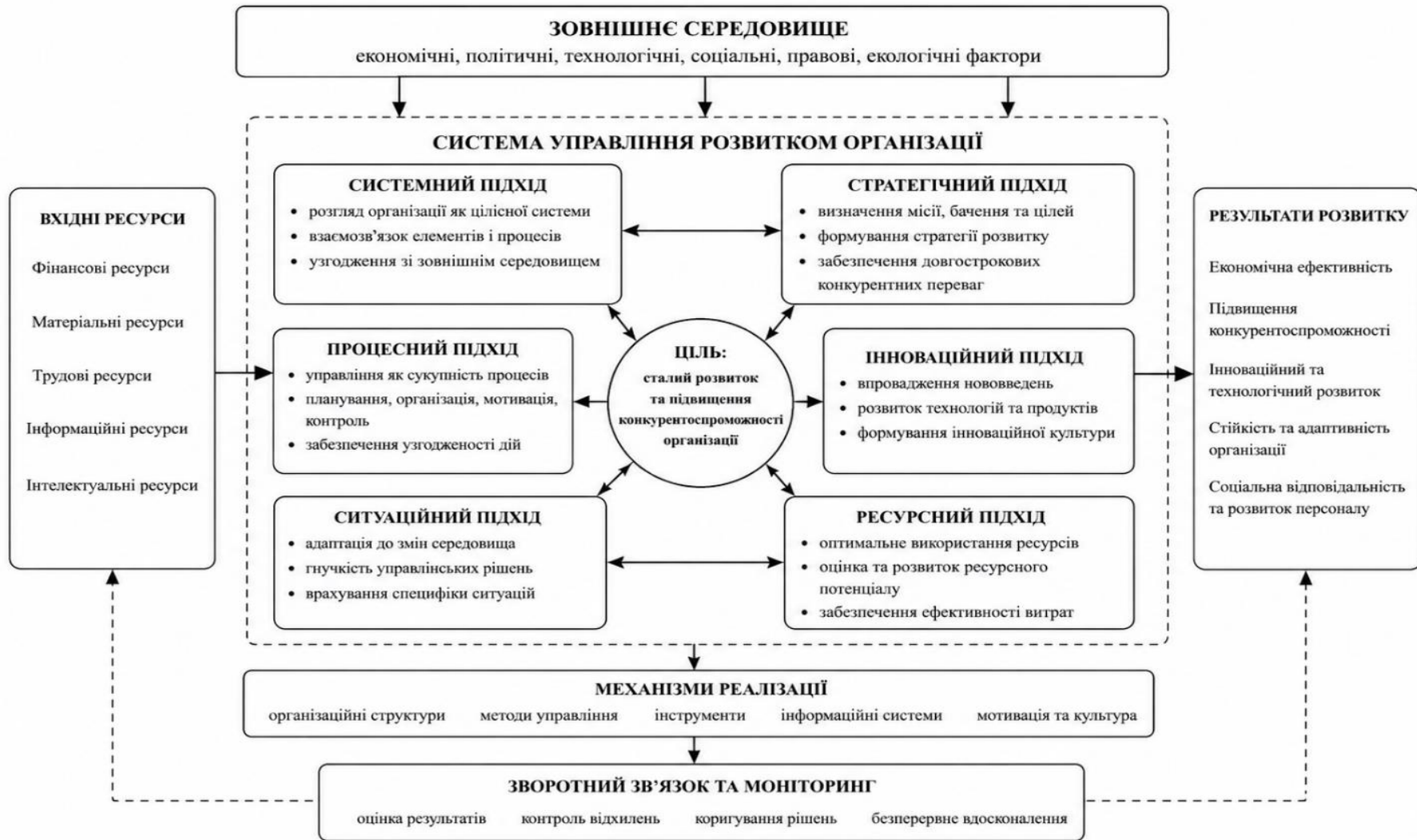


Рис. 1.7. Комплексна модель системи управління розвитком організації

Джерело: сформовано автором

Центральним елементом системи є ціль управління розвитком, яка полягає у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності організації. Для досягнення цієї мети використовуються взаємопов'язані концептуальні підходи, що доповнюють один одного. Реалізація управління здійснюється через відповідні механізми, зокрема організаційні структури, методи управління, інструменти, інформаційні системи та систему мотивації. Це забезпечує практичне впровадження управлінських рішень.

Результатом функціонування системи є досягнення економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток та зростання соціальної відповідальності організації. Важливу роль відіграє зворотний зв'язок, який передбачає оцінку результатів діяльності, контроль відхилень і коригування управлінських рішень. Наявність такого механізму забезпечує адаптивність системи та її здатність до самовдосконалення. Це підвищує ефективність управління розвитком.

Інтеграція концептуальних підходів дозволяє сформувати цілісну систему управління розвитком організації, яка забезпечує її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати стратегічні цілі. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Водночас він створює передумови для стійкого розвитку організації. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до управління розвитком.

Узагальнення концептуальних підходів та моделей управління розвитком організації свідчить, що ефективне забезпечення розвитку можливе лише за умови їх комплексного застосування. Поєднання системного, процесного, стратегічного, ситуаційного, інноваційного та ресурсного підходів дозволяє всебічно охарактеризувати процес розвитку. Використання теоретичних моделей розвитку та управління змінами забезпечує структурованість і послідовність трансформаційних процесів. Інтеграція цих елементів у єдину систему управління сприяє підвищенню ефективності

діяльності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності організації.

1.3. Методичні підходи та інструментарій управління розвитком організації

Ефективне управління розвитком організації потребує не лише теоретичного обґрунтування, але й застосування відповідних методичних підходів та практичних інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, особливого значення набуває використання комплексного інструментарію. Такий підхід дозволяє здійснювати всебічну оцінку діяльності організації, визначати напрями її розвитку та підвищувати ефективність управління. Це сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Методичні підходи до управління розвитком забезпечують систематизацію процесів аналізу діяльності організації, дозволяють визначити рівень її розвитку та окреслити напрями подальшого вдосконалення [46; 21; 13; 42]. Водночас застосування сучасних методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічного планування та управлінських інструментів підвищує результативність управління. Це дозволяє формувати ефективну систему управління розвитком організації. Комплексність підходів є важливою умовою досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті доцільним є дослідження методичних підходів до оцінки розвитку організації, аналізу середовища її функціонування, визначення стратегічних напрямів розвитку та інструментів реалізації управлінських рішень. Такий підхід забезпечує практичну спрямованість дослідження та його прикладне значення. Він створює основу для подальшого аналізу діяльності підприємства. Це дозволяє сформувати обґрунтовані рекомендації щодо управління розвитком.

Оцінка розвитку організації є ключовим етапом управління, оскільки дозволяє визначити рівень її функціонування, ефективність використання ресурсів та потенціал подальшого розвитку. У сучасних умовах така оцінка має комплексний характер і передбачає врахування як кількісних, так і якісних показників діяльності [42; 43; 24; 57; 3; 23]. Це забезпечує більш об'єктивне відображення стану організації. Водночас правильний вибір методичного підходу є визначальним для достовірності результатів оцінки.

Методичні підходи до оцінки розвитку формуються залежно від цілей аналізу, доступності інформації та специфіки діяльності організації. Вони дозволяють здійснювати всебічну оцінку її стану та визначати можливості розвитку. У науковій практиці виділяють кілька основних підходів, серед яких найбільш поширеними є фінансовий, економічний, стратегічний та інтегральний [46; 21; 13; 42]. Кожен із них має власну сферу застосування та аналітичні можливості.

Фінансовий підхід ґрунтується на аналізі фінансових показників діяльності організації, зокрема прибутковості, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Він дозволяє оцінити поточний фінансовий стан та здатність організації забезпечувати стабільне функціонування. Економічний підхід спрямований на оцінку ефективності використання ресурсів і включає аналіз продуктивності, собівартості та рентабельності. Це дозволяє визначити ефективність господарської діяльності.

Стратегічний підхід орієнтований на оцінку конкурентоспроможності організації, її позицій на ринку та здатності досягати довгострокових цілей. Інтегральний підхід передбачає узагальнення різних показників діяльності у єдиний комплексний показник, що дозволяє отримати цілісну оцінку рівня розвитку. Поєднання цих підходів забезпечує більш повне уявлення про стан організації. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Для систематизації зазначених підходів доцільно представити їх порівняльну характеристику, яка наведена в табл. 1.7.

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен із підходів має свої переваги та обмеження, що визначає доцільність їх комбінованого використання у процесі

оцінки розвитку організації. Фінансовий підхід забезпечує оперативну оцінку стану організації, економічний дозволяє детально проаналізувати ефективність використання ресурсів, стратегічний орієнтує на довгострокову перспективу розвитку, а інтегральний забезпечує узагальнення результатів. Їх поєднання формує комплексний підхід до оцінки розвитку. Це підвищує точність і достовірність результатів аналізу.

Таблиця 1.7

Методичні підходи до оцінки розвитку організації

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги	Обмеження
Фінансовий	Оцінка фінансового стану	прибуток, рентабельність, ліквідність	Простота, доступність даних	Обмеженість лише фінансовими показниками
Економічний	Оцінка ефективності використання ресурсів	продуктивність, собівартість, ефективність	Комплексність оцінки	Потребує великого обсягу даних
Стратегічний	Оцінка конкурентних позицій	частка ринку, конкурентоспроможність	Орієнтація на перспективу	Складність вимірювання
Інтегральний	Узагальнена оцінка розвитку	інтегральний показник	Комплексний підхід	Складність розрахунку

Джерело: узагальнено автором на основі [68; 49; 46; 21; 13; 42; 43; 24; 57; 3; 23]

Застосування різних методичних підходів до оцінки розвитку організації дозволяє отримати комплексне уявлення про її стан, виявити сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Використання комбінованого підходу забезпечує більш повне врахування особливостей діяльності організації. Це сприяє підвищенню ефективності управління розвитком. У результаті формується основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне управління розвитком організації неможливе без ґрунтовного аналізу середовища її функціонування. Саме дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє виявити можливості та загрози, а також визначити сильні і слабкі сторони організації. Це створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень і вибору

стратегічних напрямів розвитку. Комплексний підхід до аналізу середовища підвищує ефективність управління.

Зовнішнє середовище включає сукупність факторів, що впливають на діяльність організації, але не підлягають їй безпосередньому контролю [35; 68; 66; 52; 37]. До них належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові умови, які визначають загальні параметри функціонування. Для систематизації впливу цих факторів застосовується PEST-аналіз, який дозволяє оцінити макросередовище. Його використання сприяє виявленню зовнішніх можливостей і загроз.

Внутрішнє середовище охоплює ресурси організації, структуру управління, кадровий потенціал, рівень інноваційності та інші характеристики, що визначають її можливості розвитку. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і виявити конкурентні переваги. Для цього застосовуються методи аналізу ресурсів і компетенцій. Такий підхід забезпечує глибше розуміння внутрішнього потенціалу організації.

Одним із найбільш універсальних методів є SWOT-аналіз, який поєднує дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Він передбачає визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати стратегічні напрями розвитку та узгодити внутрішні можливості із зовнішніми умовами. Використання SWOT-аналізу забезпечує комплексність оцінки діяльності організації.

Взаємозв'язок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації представлено на рис. 1.8.

На рис. 1.8 відображено інтеграцію результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища у межах SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє поєднати оцінку факторів макросередовища з аналізом внутрішнього потенціалу організації. Це забезпечує формування стратегічних альтернатив і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Взаємодія зазначених елементів формує цілісне уявлення про стан організації.



Рис. 1.8. Взаємозв'язок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Джерело: узагальнено автором на основі [35; 68; 58; 73; 29; 27; 66; 52; 37]

Крім того, для більш глибокого аналізу середовища застосовуються методи конкурентного аналізу, зокрема модель п'яти сил конкуренції, а також аналіз ланцюга створення цінності. Вони дозволяють оцінити конкурентне середовище та ефективність внутрішніх процесів організації. Використання цих інструментів доповнює результати SWOT-аналізу. Це підвищує точність і повноту аналітичних висновків.

Застосування методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Комплексне використання зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність управління розвитком організації. Це сприяє своєчасному реагуванню на зміни середовища та зміцненню конкурентних позицій. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує стійкий розвиток організації.

Стратегічне управління розвитком організації є важливою складовою

сучасного менеджменту, оскільки забезпечує визначення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища [42; 8; 24]. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від використання відповідних методів, які дозволяють обґрунтувати управлінські рішення. Їх застосування сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій та досягненню стратегічних результатів. У сучасних умовах це набуває особливої актуальності.

Методи стратегічного управління розвитком організації охоплюють широкий спектр інструментів, що використовуються для аналізу, планування та реалізації стратегій розвитку [23; 61]. Вони дозволяють оцінити внутрішній потенціал організації, її позиції на ринку та визначити оптимальні напрями розвитку. Використання цих методів забезпечує комплексний підхід до стратегічного управління. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Серед основних методів стратегічного управління доцільно виділити стратегічний аналіз, портфельні методи, сценарний підхід та методи вибору стратегії. Кожен із них має власну сферу застосування та аналітичні можливості. Їх використання залежить від специфіки діяльності організації та поставлених стратегічних цілей. У сукупності вони формують цілісну систему стратегічного управління.

Стратегічний аналіз передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення конкурентних позицій і можливостей розвитку. Він включає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз. Портфельні методи спрямовані на оцінку структури діяльності та визначення пріоритетних напрямів інвестування. Вони дозволяють ефективно розподіляти ресурси між різними видами діяльності.

Сценарний підхід передбачає розробку альтернативних варіантів розвитку з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища. Це підвищує гнучкість управління та дозволяє знизити рівень ризиків. Методи вибору стратегії спрямовані на визначення найбільш ефективного напрямку розвитку

серед альтернативних варіантів. Вони включають експертні, економіко-математичні та багатокритеріальні методи.

Для узагальнення характеристик зазначених методів доцільно представити їх порівняльний аналіз, який наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи стратегічного управління розвитком організації

Метод	Сутність	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Стратегічний аналіз	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища	Формування стратегії	Комплексність	Потребує значного обсягу інформації
Портфельні методи	Аналіз структури діяльності	Управління бізнес-напрямами	Візуалізація результатів	Спрощення реальних процесів
Сценарний підхід	Розробка альтернатив розвитку	Управління ризиками	Гнучкість	Складність прогнозування
Методи вибору стратегії	Вибір оптимальної стратегії	Прийняття рішень	Обґрунтованість	Залежність від якості даних

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 8; 24; 23; 61; 11]

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен із методів має свої переваги та обмеження, що визначає доцільність їх комплексного застосування. Стратегічний аналіз формує інформаційну основу для прийняття рішень, портфельні методи дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку, сценарний підхід підвищує адаптивність організації до змін середовища. Методи вибору стратегії забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і підвищують їх ефективність.

Икористання методів стратегічного управління розвитком організації дозволяє сформулювати ефективну стратегію розвитку та забезпечити її реалізацію. Комплексне застосування зазначених методів сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій організації. Це забезпечує її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Водночас важливо враховувати специфіку діяльності організації при виборі методів.

Реалізація управління розвитком організації передбачає використання

відповідного інструментарію, який забезпечує практичне впровадження управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах господарювання ефективність розвитку значною мірою залежить від правильного вибору та комплексного застосування управлінських інструментів. Їх використання дозволяє підвищити узгодженість управлінських процесів і забезпечити результативність діяльності організації. Це сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

Інструментарій управління розвитком охоплює сукупність методів, засобів і механізмів, що використовуються для планування, організації, контролю та оцінки результатів діяльності [11; 39; 57; 23]. Він забезпечує координацію управлінських процесів і підвищує ефективність функціонування організації. Комплексне використання інструментів дозволяє узгодити стратегічні та операційні аспекти діяльності. Це є важливою умовою ефективного управління розвитком.

До основних інструментів управління розвитком організації належать стратегічне планування, бюджетування, інвестування, управління проектами, система ключових показників ефективності (KPI), контролінг та інформаційні системи. Кожен із цих інструментів виконує окрему функцію в системі управління. Їх взаємодія забезпечує досягнення стратегічних результатів. Сукупність інструментів формує цілісну систему управління розвитком.

Стратегічне планування забезпечує визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку організації, формування стратегії та її реалізацію. Бюджетування спрямоване на планування та контроль фінансових ресурсів, що забезпечує їх ефективне використання. Інвестування дозволяє оновлювати ресурсну базу, впроваджувати інновації та розширювати діяльність організації. Управління проектами забезпечує реалізацію конкретних заходів розвитку у встановлені строки та з визначеними ресурсами.

Система KPI використовується для оцінки результативності діяльності та контролю досягнення стратегічних цілей. Контролінг забезпечує координацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю, що підвищує ефективність управління. Інформаційні системи відіграють важливу роль у

забезпеченні своєчасного отримання та обробки інформації. Це створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Систему інструментів управління розвитком організації та їх взаємозв'язок представлено на рис. 1.9.

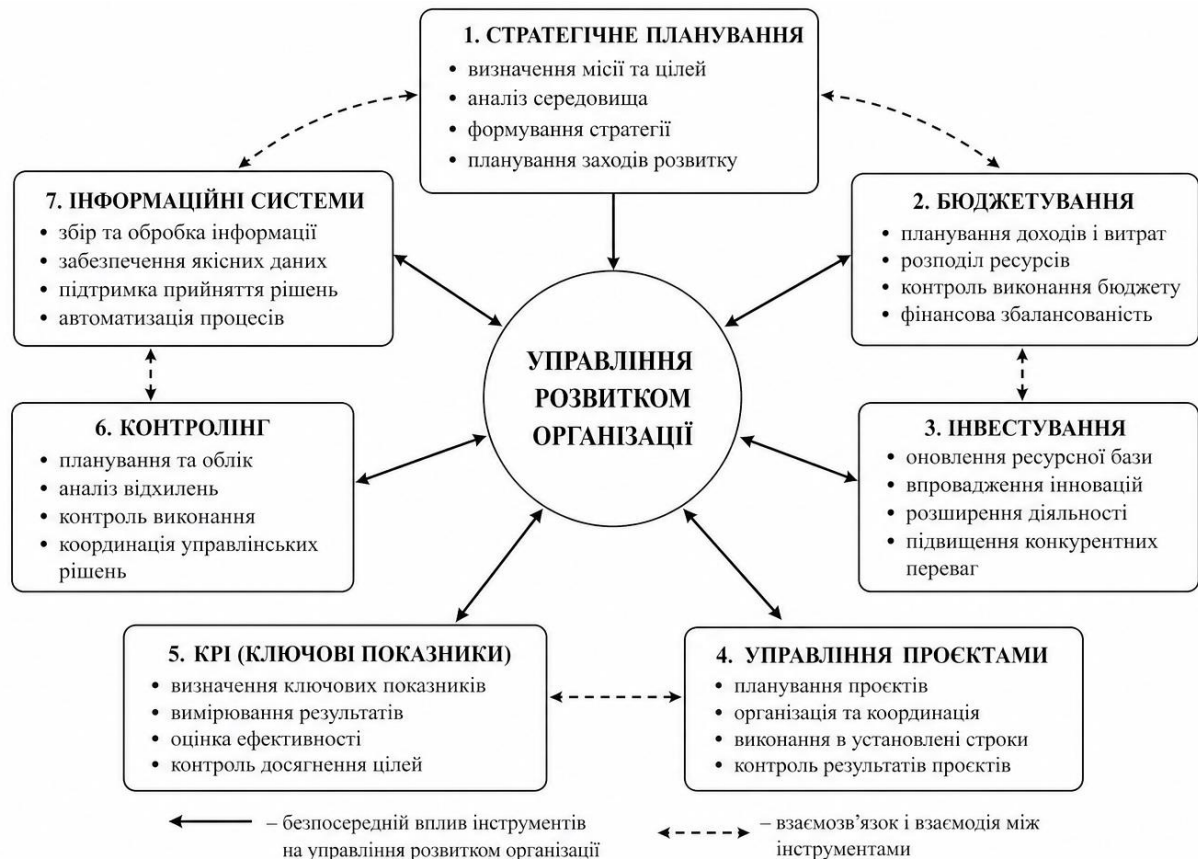


Рис. 1.9. Система інструментів управління розвитком організації

Джерело: узагальнено автором

На рис. 1.9 відображено взаємозв'язок основних інструментів управління розвитком організації. Вони утворюють єдину систему, у якій кожен елемент виконує свою функцію, а їх узгоджене використання забезпечує досягнення стратегічних цілей. Комплексний характер цієї системи передбачає взаємодію інструментів і їх взаємодоповнюваність. Це підвищує ефективність управління розвитком.

Таким чином, застосування сучасного інструментарію управління розвитком організації дозволяє підвищити ефективність управлінських

процесів, забезпечити реалізацію стратегічних цілей та зміцнити конкурентні позиції організації. Комплексне використання інструментів сприяє узгодженості управлінських рішень і підвищенню їх результативності. Це забезпечує стійкий розвиток організації в умовах динамічного середовища.

Узагальнення методичних підходів та інструментарію управління розвитком організації свідчить, що ефективне забезпечення розвитку можливе лише за умови їх комплексного застосування. Поєднання методів оцінки, аналізу середовища, стратегічного управління та практичних інструментів дозволяє обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити їх реалізацію. Такий підхід підвищує ефективність діяльності організації та сприяє її адаптації до змін зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі це забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток організації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів розвитку організації встановлено, що розвиток є складним, багатовимірним і динамічним процесом, який охоплює як кількісні, так і якісні зміни в діяльності організації. Обґрунтовано, що розвиток відрізняється від зростання та функціонування глибиною трансформацій і спрямованістю на досягнення довгострокових результатів. Визначено, що організація як відкрита соціально-економічна система функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність постійної адаптації до змін. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність розвитку як безперервного процесу змін, спрямованого на підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження концептуальних підходів і моделей управління розвитком організації показало, що ефективне управління базується на поєднанні різних методологічних підходів, зокрема системного, процесного, стратегічного, ситуаційного, інноваційного та ресурсного. Встановлено, що кожен із підходів

відображає окремі аспекти управління, проте лише їх інтеграція забезпечує комплексність і узгодженість управлінських рішень. Розглянуті моделі розвитку та управління змінами дозволяють структурувати процес трансформацій, визначити його етапи та підвищити результативність управлінського впливу. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу до управління розвитком, що сприяє підвищенню адаптивності організації та забезпечує її стійкий розвиток у динамічному середовищі.

Дослідження методичних підходів та інструментарію управління розвитком організації дозволило встановити, що ефективне забезпечення розвитку потребує комплексного використання методів оцінки, аналізу середовища, стратегічного управління та практичних управлінських інструментів. Визначено, що застосування фінансового, економічного, стратегічного та інтегрального підходів дозволяє здійснювати всебічну оцінку розвитку організації, а використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу та інших інструментів – формувати обґрунтовані стратегічні рішення. Обґрунтовано роль стратегічного планування, бюджетування, інвестування, управління проєктами, KPI, контролінгу та інформаційних систем як ключових інструментів реалізації розвитку. Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що комплексний підхід до управління розвитком створює основу для підвищення ефективності діяльності організації, її конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні умови діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу

Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валового внутрішнього продукту та відіграє важливу роль у розвитку сільських територій [61; 33; 82]. У сучасних умовах господарювання діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується впливом низки складних факторів, зокрема економічної нестабільності, змін ринкової кон'юнктури, кліматичних ризиків та посилення конкуренції. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств.

Особливого значення набуває ефективне управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що потребує врахування специфіки їх функціонування, пов'язаної із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та необхідністю раціонального використання ресурсів. У таких умовах важливим є забезпечення стабільності діяльності, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Це вимагає комплексного аналізу організаційно-економічних умов функціонування кооперативу.

Об'єктом дослідження є Сільськогосподарський виробничий кооператив імені В. Н. Каразіна, який здійснює господарську діяльність у сфері аграрного виробництва. Основним видом діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Водночас кооператив здійснює диверсифіковану

діяльність, що охоплює рослинництво, тваринництво, переробку сільськогосподарської продукції та торговельну діяльність. Це дозволяє зменшувати вплив сезонних і ринкових ризиків та формувати більш стабільні джерела доходів.

До основних напрямів діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна належать:

- вирощування сільськогосподарських культур;
- розвиток тваринництва;
- переробка продукції;
- виробництво кормів;
- оптова та роздрібна торгівля;
- транспортні послуги.

Багатопрофільний характер діяльності кооперативу сприяє диверсифікації виробництва та підвищує його стійкість до впливу зовнішніх факторів. Водночас це обумовлює необхідність ефективної координації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів та вдосконалення системи управління.

Узагальнення основних характеристик СВК ім. В. Н. Каразіна представлено у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика СВК ім. В. Н. Каразіна

Показник	Характеристика
Повна назва	СВК ім. В. Н. Каразіна
Організаційна форма	Виробничий кооператив
Дата заснування	21.01.2000
Адреса	Харківська обл., Богодухівський р-н, с. Кручик
Керівник	Шовковий В. А.
Код ЄДРПОУ	00708176
Статутний капітал	103 101 грн
Основний вид діяльності	Вирощування зернових культур
Додаткові види діяльності	Рослинництво, тваринництво, переробка, торгівля

Джерело: сформовано автором на основі даних організації

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що СВК ім. В. Н. Каразіна є багатопрофільним сільськогосподарським підприємством із розвиненою

структурою діяльності. Основною спеціалізацією кооперативу є виробництво продукції рослинництва, проте важливе місце також займають тваринництво та переробка продукції. Наявність декількох напрямів діяльності дозволяє кооперативу більш ефективно використовувати виробничий потенціал і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури. Водночас це потребує належного рівня організації управління та координації діяльності структурних підрозділів.

Організаційна структура управління СВК ім. В. Н. Каразіна має ієрархічний характер і передбачає розподіл функцій між керівництвом, виробничими підрозділами та допоміжними службами. Це забезпечує координацію діяльності кооперативу та контроль за виконанням виробничих і управлінських функцій. Узагальнену організаційну структуру управління кооперативом представлено на рис. 2.1.

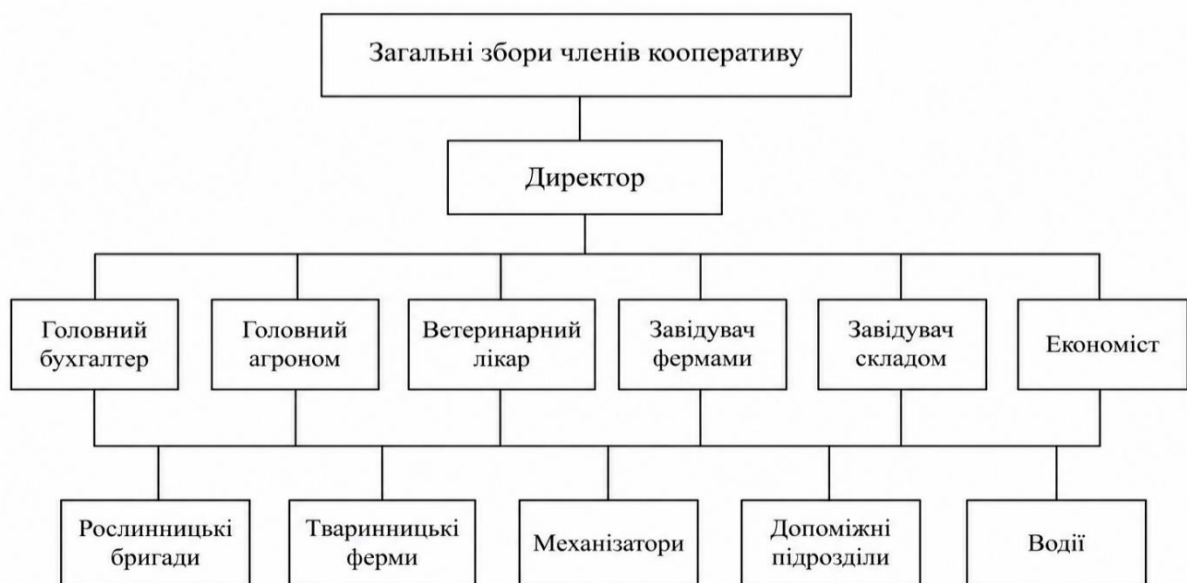


Рис. 2.1. Організаційна структура управління СВК ім. В. Н. Каразіна

Джерело: побудовано автором на основі даних організації

Рис. 2.1 відображає лінійно-функціональну структуру управління СВК ім. В. Н. Каразіна, у межах якої управлінські повноваження розподілені між керівництвом і функціональними підрозділами. Вищим органом управління виступають загальні збори членів кооперативу, що відповідає кооперативній

формі господарювання. Оперативне управління діяльністю здійснює директор, якому підпорядковуються виробничі та функціональні підрозділи [26]. Така структура забезпечує спеціалізацію управлінських функцій, координацію виробничих процесів та контроль за діяльністю окремих підрозділів кооперативу .

Важливим елементом дослідження є аналіз організаційно-економічних умов діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна, які визначають специфіку його функціонування та впливають на результати господарювання. Для сільськогосподарських підприємств такі умови мають специфічний характер, що обумовлено особливостями аграрного виробництва, сезонністю виробничих процесів і залежністю від природно-кліматичних факторів.

Однією з ключових особливостей діяльності кооперативу є залежність від природно-кліматичних умов. Виробничий процес у сільському господарстві має сезонний характер і значною мірою залежить від погодних умов, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур, обсяги виробництва продукції та фінансові результати діяльності. Крім того, важливе значення має рівень родючості ґрунтів, який визначає ефективність використання земельних ресурсів і продуктивність аграрного виробництва.

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна відіграє ресурсне забезпечення, яке охоплює земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Раціональне використання ресурсного потенціалу є основою підвищення продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності кооперативу. Особливого значення в сучасних умовах набуває рівень технічного оснащення та використання сучасних агротехнологій.

Суттєвий вплив на діяльність кооперативу мають ринкові умови господарювання, зокрема рівень конкуренції, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, доступ до каналів збуту та матеріально-технічних ресурсів. В умовах нестабільного ринкового середовища СВК ім. В. Н. Каразіна змушений адаптуватися до змін кон'юнктури аграрного ринку, що

потребує ефективного управління, стратегічного планування та диверсифікації діяльності.

Важливими факторами впливу також є інституційні умови, до яких належать державне регулювання аграрного сектору, податкова політика, система державної підтримки та умови кредитування сільськогосподарських підприємств. Вони визначають фінансові можливості кооперативу, рівень його інвестиційної активності та перспективи подальшого розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність кооперативу ефективно використовувати державні програми підтримки та залучати інвестиційні ресурси.

Узагальнення організаційно-економічних умов діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційно-економічні умови діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна

Група факторів	Характеристика факторів	Вплив на діяльність СВК ім. В. Н. Каразіна
Природно-кліматичні	Сезонність виробництва, залежність від погодних умов, рівень родючості ґрунтів	Визначають урожайність сільськогосподарських культур, обсяги виробництва та рівень виробничих ризиків
Ресурсні	Забезпеченість земельними ресурсами, технікою, трудовими та фінансовими ресурсами	Впливають на ефективність виробництва, продуктивність праці та можливості розвитку кооперативу
Виробничо-технологічні	Рівень технічного оснащення, використання сучасних технологій, стан матеріально-технічної бази	Визначають собівартість продукції, продуктивність виробництва та конкурентоспроможність
Ринкові	Рівень конкуренції, цінова кон'юнктура, умови реалізації продукції, доступ до каналів збуту	Впливають на обсяги реалізації продукції, прибутковість діяльності та фінансові результати
Інституційні	Податкова політика, державне регулювання, система державної підтримки аграрного сектору	Формують умови господарювання та визначають інвестиційні й фінансові можливості кооперативу
Соціально-кадрові	Кваліфікація персоналу, забезпеченість трудовими ресурсами, рівень мотивації працівників	Впливають на ефективність управління, продуктивність праці та стабільність діяльності
Фінансово-інвестиційні	Доступність кредитних ресурсів, рівень фінансової стійкості, інвестиційна активність	Визначають можливості оновлення технічної бази та реалізації програм розвитку

Джерело: узагальнено автором

Проведене узагальнення організаційно-економічних умов діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна свідчить, що функціонування кооперативу здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають особливості його виробничої, фінансової та управлінської діяльності. Найбільший вплив на результати господарювання мають природно-кліматичні умови, рівень ресурсного забезпечення, технічне оснащення виробництва, ринкова кон'юнктура та державне регулювання аграрного сектору. Водночас важливими чинниками забезпечення ефективності діяльності виступають рівень кадрового забезпечення, інвестиційна активність та здатність кооперативу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, СВК ім. В. Н. Каразіна є багатoproфільним сільськогосподарським кооперативом із диверсифікованою структурою діяльності, що охоплює виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Сформована система управління та наявний ресурсний потенціал створюють умови для забезпечення ефективного функціонування кооперативу. Водночас діяльність СВК ім. В. Н. Каразіна значною мірою залежить від впливу природно-кліматичних, ринкових та інституційних факторів, що обумовлює необхідність формування адаптивної системи управління, спрямованої на підвищення ефективності господарювання, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку кооперативу.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити тенденції розвитку кооперативу, рівень ефективності використання ресурсів та особливості формування фінансових результатів. Аналіз основних показників діяльності дає можливість оцінити масштаби господарювання,

фінансовий стан, результативність виробничої діяльності та рівень економічної стійкості кооперативу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої залежності аграрного виробництва від природно-кліматичних і ринкових факторів особливого значення набуває дослідження динаміки фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність функціонування кооперативу.

Для визначення загальних тенденцій розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників його діяльності за 2023–2025 роки, які наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
СВК ім. В. Н. Каразіна**

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Дохід, тис. грн	49 344	52 332	64 081	14 737	29,86
Чистий прибуток, тис. грн	3 914	7 561	6 879	2 965	75,77
Активи, тис. грн	46 890	60 688	58 067	11 177	23,84
Грошові кошти, тис. грн	1 011	3 504	3 064	2 053	203,06
Поточні зобов'язання, тис. грн	6 272	15 509	17 043	10 771	171,71
Власний капітал, тис. грн	40 618	45 179	41 024	406	1,00
Дохід на працівника, грн	986 880	1 090 250	1 602 025	615145	62,33
Середня зарплата до оподаткування, грн	15 358	17 618	22 952	7594	49,45
Кількість персоналу, осіб	50	48	40	-10	-20,00

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності організації

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна за 2023–2025 роки свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у розвитку кооперативу. Загалом у досліджуваному періоді спостерігається зростання масштабів господарської діяльності, що підтверджується збільшенням доходу, активів і фінансових

результатів. Водночас окремі показники свідчать про посилення фінансового навантаження та необхідність підвищення ефективності управління ресурсами.

Як видно з табл. 2.3, дохід СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році становив 64 081 тис. грн, що на 14 737 тис. грн або на 29,86 % більше порівняно з 2023 роком. Позитивна динаміка доходу свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та розширення господарської діяльності кооперативу. Зростання виручки може бути пов'язане як із підвищенням обсягів виробництва, так і зі зміною цінової кон'юнктури аграрного ринку. Для сільськогосподарського кооперативу така тенденція є важливою, оскільки забезпечує збільшення фінансових надходжень і створює передумови для подальшого розвитку виробничої діяльності.

Позитивною тенденцією є також збільшення чистого прибутку кооперативу. У 2025 році його обсяг становив 6 879 тис. грн, що на 2 965 тис. грн або на 75,77 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас динаміка прибутку є нестабільною, оскільки після значного зростання у 2024 році у 2025 році спостерігається його певне скорочення. Це може бути наслідком зростання виробничих витрат, підвищення собівартості продукції, зміни ринкової кон'юнктури або збільшення витрат на матеріально-технічне забезпечення виробництва. Така ситуація свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності фінансового управління.

Вартість активів СВК ім. В. Н. Каразіна за досліджуваний період зросла на 11 177 тис. грн або на 23,84 %, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу кооперативу. Збільшення активів може бути пов'язане з оновленням матеріально-технічної бази, придбанням сільськогосподарської техніки, збільшенням обсягів оборотних активів або інвестиціями у виробничу діяльність. Для аграрного підприємства нарощування активів є позитивним явищем, оскільки воно створює умови для підвищення продуктивності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Суттєвою позитивною тенденцією є зростання обсягу грошових коштів. Як видно з табл. 2.3, у 2025 році їх величина становила 3 064 тис. грн, що на 2

053 тис. грн або на 203,06 % більше порівняно з 2023 роком. Збільшення обсягу грошових коштів свідчить про покращення ліквідності та підвищення фінансової гнучкості кооперативу, що позитивно впливає на його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Водночас значні коливання цього показника можуть бути пов'язані із сезонністю надходження коштів у сільськогосподарському виробництві.

Разом із тим негативною тенденцією є значне зростання поточних зобов'язань СВК ім. В. Н. Каразіна. У 2025 році їх обсяг становив 17 043 тис. грн, що на 10 771 тис. грн або на 171,71 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення залежності кооперативу від залучених коштів та зростання фінансових ризиків. Високі темпи збільшення поточних зобов'язань можуть негативно впливати на рівень фінансової стійкості кооперативу та потребують посилення контролю за структурою джерел фінансування. Крім того, така ситуація може свідчити про нестачу власних оборотних коштів для забезпечення поточної діяльності.

Власний капітал кооперативу упродовж досліджуваного періоду практично не змінився та зріс лише на 1,00 %. Це свідчить про обмежені можливості самофінансування розвитку та недостатній рівень накопичення власних фінансових ресурсів. Одночасно спостерігається скорочення чисельності персоналу з 50 до 40 осіб, або на 20 %, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат, механізацією виробничих процесів або скороченням окремих напрямів діяльності. Водночас позитивною тенденцією є зростання доходу на одного працівника на 62,33 % та збільшення середньої заробітної плати на 49,45 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та рівня матеріального стимулювання працівників кооперативу.

Важливою складовою оцінки фінансово-економічного стану СВК ім. В. Н. Каразіна є аналіз активів кооперативу, оскільки саме активи формують ресурсну основу здійснення господарської діяльності та забезпечують реалізацію виробничих процесів. Структура та динаміка активів дозволяють оцінити масштаби діяльності кооперативу, рівень його ресурсного забезпечення, інвестиційну активність і здатність підтримувати

безперервність виробництва. Для сільськогосподарських підприємств аналіз активів має особливе значення, оскільки ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від забезпеченості землею, технікою, виробничими запасами та іншими матеріальними ресурсами.

У процесі аналізу активів доцільно дослідити їх динаміку, співвідношення необоротних і оборотних активів, а також зміни у структурі ресурсного потенціалу кооперативу. Це дозволяє визначити напрями використання фінансових ресурсів, оцінити рівень капіталізації кооперативу та виявити тенденції у формуванні його майнового потенціалу.

Аналіз динаміки активів СВК ім. В. Н. Каразіна за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз активів СВК ім. В. Н. Каразіна

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Необоротні активи, тис. грн	7 248	12 268	18 240	10 992	151,66
Оборотні активи, тис. грн	39 642	48 420	39 827	185	0,47
Усього активів, тис. грн	46 890	60 688	58 067	11 177	23,84

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності організації

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про загальне зростання вартості активів СВК ім. В. Н. Каразіна упродовж 2023–2025 років. У 2025 році загальний обсяг активів кооперативу становив 58 067 тис. грн, що на 11 177 тис. грн або на 23,84 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності кооперативу, зміцнення його ресурсного потенціалу та зростання економічних можливостей для подальшого розвитку. Водночас динаміка активів є нерівномірною, оскільки після суттєвого зростання у 2024 році у 2025 році спостерігається незначне скорочення їх загального обсягу.

Найбільш суттєві зміни відбулися у складі необоротних активів, обсяг

яких за досліджуваний період зріс на 10 992 тис. грн або на 151,66 %. Така тенденція свідчить про активізацію інвестиційної діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна, оновлення матеріально-технічної бази, придбання техніки та модернізацію виробничих потужностей. Для сільськогосподарського кооперативу збільшення необоротних активів є позитивним явищем, оскільки сприяє підвищенню продуктивності виробництва, ефективності використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку.

Оборотні активи кооперативу характеризуються відносною стабільністю, оскільки їх обсяг у 2025 році збільшився лише на 185 тис. грн або на 0,47 % порівняно з 2023 роком. Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігається нерівномірність їх динаміки: у 2024 році відбулося суттєве зростання оборотних активів, тоді як у 2025 році – їх скорочення. Така ситуація може бути пов'язана зі змінами обсягів виробництва, коливанням запасів сільськогосподарської продукції, зміною структури дебіторської заборгованості або особливостями управління оборотним капіталом кооперативу.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни активів СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно проаналізувати їх динаміку графічно, що представлено на рис. 2.2.

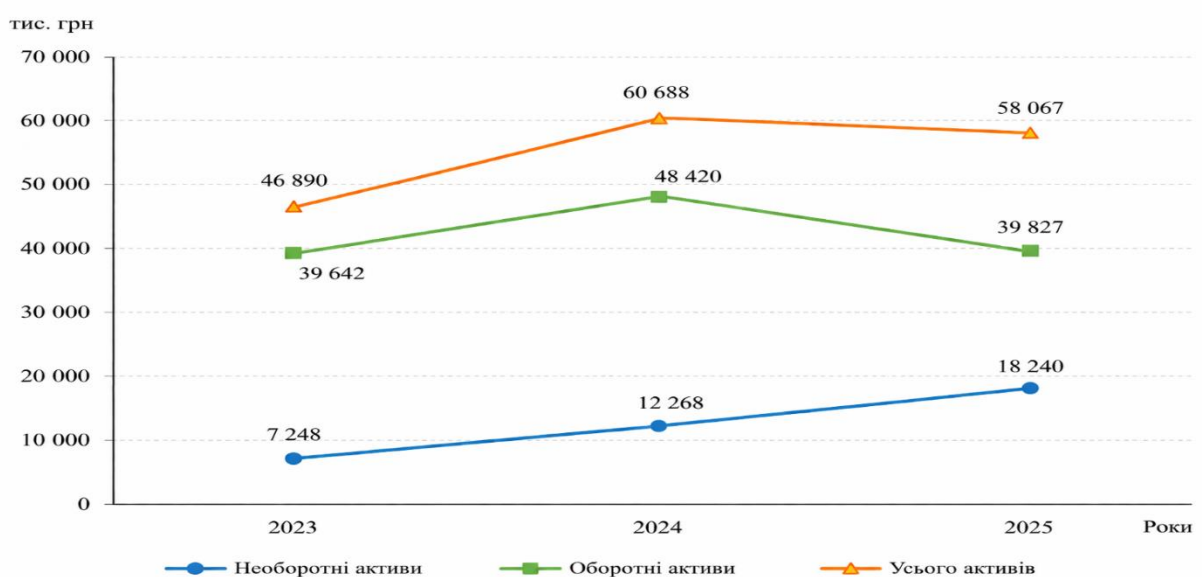


Рис. 2.2. Динаміка активів СВК ім. В. Н. Каразіна

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності організації

Як видно з рис. 2.2, упродовж 2023–2025 років динаміка активів СВК ім. В. Н. Каразіна характеризується загальною тенденцією до зростання, хоча у 2025 році спостерігається певне скорочення загального обсягу активів порівняно з 2024 роком. Найбільш стабільне та інтенсивне зростання демонструють необоротні активи, що свідчить про посилення інвестиційної спрямованості діяльності кооперативу та оновлення його виробничого потенціалу. Водночас оборотні активи мають більш нестабільну динаміку, що може бути пов'язано з коливаннями запасів, дебіторської заборгованості або особливостями сезонного характеру сільськогосподарського виробництва.

Загалом динаміка активів свідчить про прагнення кооперативу до розширення масштабів діяльності та зміцнення матеріально-технічної бази. Позитивним є те, що збільшення необоротних активів відбувається на фоні збереження значного обсягу оборотних активів, що забезпечує можливість підтримання поточної виробничої діяльності. Разом із тим зміна структури активів потребує оцінки співвідношення між необоротними та оборотними активами, оскільки саме структура активів значною мірою визначає рівень фінансової стійкості та ліквідності кооперативу.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути структуру активів СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році, що представлено на рис. 2.3.

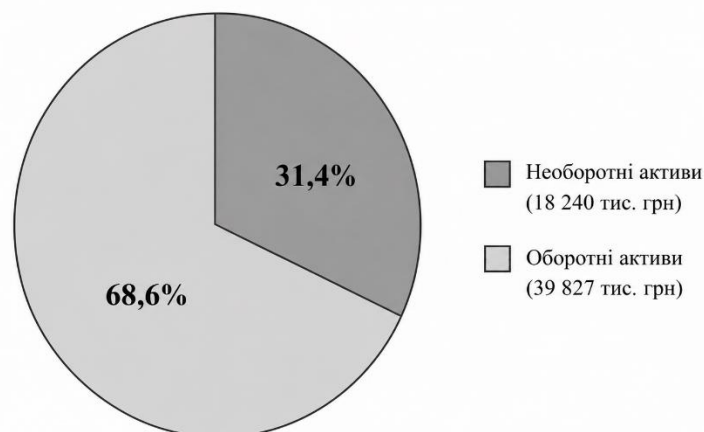


Рис. 2.3. Структура активів СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році

Джерело: сформовано автором на основі балансу СВК ім. В. Н. Каразіна станом на 31.12.2025 р.

Аналіз структури активів СВК ім. В. Н. Каразіна, представлений на рис. 2.3, свідчить про переважання у складі активів оборотних засобів. У 2025 році їх частка становила 68,6 %, або 39 827 тис. грн, тоді як частка необоротних активів – 31,4 %, або 18 240 тис. грн. Така структура є характерною для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких потребує значних обсягів оборотних ресурсів для забезпечення виробничого циклу, формування запасів сировини, кормів, насіння та інших матеріальних ресурсів.

Водночас зростання частки необоротних активів свідчить про поступове посилення виробничого потенціалу кооперативу та оновлення його технічної бази. Наявність достатнього обсягу необоротних активів створює передумови для підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та зниження витрат у довгостроковій перспективі. Разом із тим значна частка оборотних активів забезпечує необхідний рівень ліквідності та фінансової гнучкості кооперативу.

Отже, структура активів СВК ім. В. Н. Каразіна є відносно збалансованою та свідчить про поєднання поточної виробничої спрямованості діяльності із поступовим нарощуванням довгострокового ресурсного потенціалу. Це створює передумови для подальшого розвитку кооперативу, однак потребує ефективного управління активами з метою забезпечення оптимального співвідношення між ліквідністю, фінансовою стійкістю та інвестиційною активністю.

Важливим напрямом оцінки фінансового стану СВК ім. В. Н. Каразіна є аналіз структури джерел фінансування його діяльності, оскільки саме співвідношення власного капіталу та зобов'язань визначає рівень фінансової стійкості, незалежності та ризиковості господарської діяльності. Структура капіталу характеризує ступінь залежності кооперативу від залучених ресурсів і дозволяє оцінити можливості самофінансування розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої потреби у фінансових ресурсах для аграрного виробництва аналіз джерел фінансування набуває особливого значення. Структуру джерел фінансування СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році представлено на рис. 2.4.

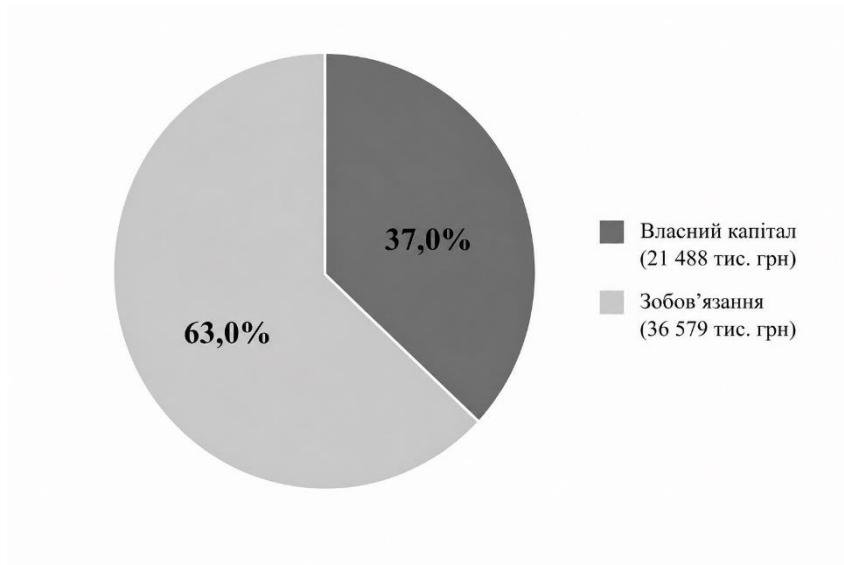


Рис. 2.4. Структура джерел фінансування СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році

Джерело: сформовано автором на основі балансу СВК ім. В. Н. Каразіна станом на 31.12.2025 р.

Аналіз структури джерел фінансування СВК ім. В. Н. Каразіна у 2025 році свідчить про переважання у складі пасивів залучених коштів. Зокрема, частка зобов'язань становила 63,0 %, або 36 579 тис. грн, тоді як частка власного капіталу – 37,0 %, або 21 488 тис. грн. Така структура свідчить про значну залежність кооперативу від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансових ризиків.

Висока частка зобов'язань може бути пов'язана з потребою залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності, оновлення матеріально-технічної бази, придбання ресурсів або фінансування поточних витрат. Для сільськогосподарських підприємств використання залученого капіталу є поширеним явищем, оскільки аграрне виробництво характеризується сезонністю надходження доходів та значною потребою в оборотних коштах. Разом із тим надмірне зростання зобов'язань може негативно впливати на фінансову стійкість кооперативу та підвищувати ризик втрати платоспроможності.

Частка власного капіталу у структурі джерел фінансування є

недостатньо високою для забезпечення повної фінансової незалежності кооперативу. Це свідчить про обмежені можливості самофінансування розвитку та необхідність підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Водночас наявність значного обсягу власного капіталу створює певний запас фінансової стійкості та забезпечує основу для подальшого розвитку кооперативу.

Отже, структура джерел фінансування СВК ім. В. Н. Каразіна характеризується переважанням залученого капіталу, що свідчить про підвищену залежність кооперативу від зовнішніх фінансових ресурсів. Така ситуація обумовлює необхідність посилення контролю за рівнем фінансового навантаження, оптимізації структури капіталу та підвищення рівня фінансової стійкості кооперативу з метою забезпечення його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно проаналізувати основні показники фінансових результатів, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Саме ці показники дозволяють оцінити здатність кооперативу забезпечувати прибутковість діяльності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень фінансової незалежності. Аналіз фінансових результатів має важливе значення для визначення сильних і проблемних сторін діяльності кооперативу, а також для обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Основні показники фінансових результатів діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна за 2023–2025 роки представлено у табл. 2.5.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у фінансовому стані СВК ім. В. Н. Каразіна. Зокрема, упродовж досліджуваного періоду спостерігається зниження показників ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 6,32 у 2023 році до 2,34 у 2025 році, або на 62,97 %, а коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,69 до 0,36. Така тенденція свідчить про скорочення запасу платоспроможності кооперативу та зростання ризику нестачі оборотних коштів для покриття

поточних зобов'язань. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо зріс (12,5 %), що свідчить про наявність певного обсягу високоліквідних активів для виконання найбільш термінових зобов'язань.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,32	3,12	2,34	-3,98	-62,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,23	0,18	0,02	12,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,41	0,36	-0,33	-47,83
Коефіцієнт автономії	0,87	0,74	0,71	-0,16	-18,39
Рентабельність активів (ROA)	0,08	0,12	0,12	0,04	50,00
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,09	0,18	0,16	0,07	77,78
Чиста маржа	0,08	0,14	0,11	0,03	37,50
Коефіцієнт покриття необоротних активів	5,60	3,68	2,25	-3,35	-59,82
Коефіцієнт заборгованості	0,13	0,26	0,29	0,16	123,08

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності організації

Показники фінансової стійкості також демонструють певне погіршення. Коефіцієнт автономії знизився з 0,87 до 0,71, що свідчить про посилення залежності кооперативу від зовнішніх джерел фінансування. Аналогічна тенденція простежується і за коефіцієнтом покриття необоротних активів, який скоротився на 59,82 %. Це вказує на зменшення можливостей фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу та підвищення фінансового навантаження. Водночас коефіцієнт заборгованості зріс більш ніж удвічі – з 0,13 до 0,29, що підтверджує тенденцію до збільшення частки залученого капіталу у структурі фінансування діяльності кооперативу.

Разом із тим показники рентабельності діяльності кооперативу мають позитивну динаміку. Рентабельність активів (ROA) у 2025 році становила 0,12, що на 50,0 % більше порівняно з 2023 роком. Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла на 77,78 %, а чиста маржа – на 37,5 %. Це свідчить про

підвищення ефективності використання активів і власного капіталу, а також про покращення здатності кооперативу генерувати прибуток у процесі господарської діяльності. Позитивна динаміка показників рентабельності є важливим свідченням результативності виробничої та фінансової діяльності кооперативу.

Отже, результати аналізу фінансових показників СВК ім. В. Н. Каразіна свідчать про неоднозначний характер змін у його фінансовому стані. З одного боку, кооператив демонструє підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів, що є позитивною тенденцією. З іншого боку, зниження показників ліквідності та фінансової стійкості, а також зростання рівня заборгованості свідчать про посилення фінансових ризиків і залежності від залучених джерел фінансування. Це обумовлює необхідність посилення контролю за структурою капіталу, оптимізації використання оборотних коштів та підвищення рівня фінансової стійкості кооперативу.

Важливим елементом оцінки розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна є аналіз його ринкових позицій, оскільки саме рівень конкурентоспроможності та місце кооперативу на ринку значною мірою визначають перспективи подальшого розвитку. Аналіз ринкових позицій дозволяє оцінити масштаби присутності кооперативу у галузі, його конкурентні переваги та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. В умовах посилення конкуренції в аграрному секторі ефективне управління ринковими позиціями є важливою передумовою забезпечення стабільності діяльності та розширення господарського потенціалу кооперативу.

Для оцінки ринкових позицій СВК ім. В. Н. Каразіна необхідно проаналізувати динаміку його місця у секторі, регіоні та територіальній громаді, а також рівень частки ринку (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про низький рівень ринкової присутності СВК ім. В. Н. Каразіна та поступове погіршення його конкурентних позицій упродовж досліджуваного періоду. Частка ринку кооперативу залишається незначною та коливається в межах 0,01–0,02 %, що свідчить про обмежені масштаби діяльності та незначний вплив кооперативу на загальногалузеві

процеси. Така ситуація може бути пов'язана як із високим рівнем конкуренції в аграрному секторі, так і з недостатнім рівнем виробничого та маркетингового потенціалу кооперативу.

Таблиця 2.6

Аналіз ринкових позицій СВК ім. В. Н. Каразіна

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Частка ринку, %	0,01	0,02	0,01	–	–
Місце у секторі	2547	2573	2590	43	1,69
Місце у регіоні	85	89	92	7	8,24
Місце у громаді	13	18	23	10	76,92

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних

Негативною тенденцією є погіршення рейтингових позицій кооперативу у секторі та регіоні. Зокрема, місце СВК ім. В. Н. Каразіна у секторі погіршилося з 2547 до 2590 позиції, тобто на 43 позиції, що свідчить про послаблення конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами галузі. Аналогічна тенденція простежується і на регіональному рівні, де кооператив перемістився з 85 на 92 місце. Це може свідчити про недостатню ефективність реалізації стратегії розвитку, обмежені темпи модернізації виробництва або недостатню активність у розширенні ринків збуту.

Особливо показовим є погіршення позицій кооперативу в межах територіальної громади. У 2025 році СВК ім. В. Н. Каразіна посів 23 місце проти 13 місця у 2023 році, тобто втратив 10 позицій. Така тенденція свідчить про посилення конкуренції навіть на локальному рівні та поступове зниження конкурентних переваг кооперативу. Водночас це може бути наслідком активнішого розвитку інших суб'єктів господарювання громади, які більш ефективно адаптуються до змін ринкового середовища.

Отже, результати аналізу ринкових позицій СВК ім. В. Н. Каразіна свідчать про недостатній рівень ринкової активності та поступове послаблення конкурентних позицій кооперативу. Незважаючи на позитивні тенденції у фінансово-економічних показниках, кооператив потребує активізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту,

удосконалення маркетингової діяльності та зміцнення ринкових переваг. Це є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку кооперативу та підвищення його позицій у галузевому та регіональному середовищі.

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна свідчить про наявність неоднозначних тенденцій його розвитку упродовж 2023–2025 років. Проведений аналіз показав, що кооператив демонструє позитивну динаміку окремих ключових показників діяльності, зокрема зростання доходу, чистого прибутку, активів та обсягу грошових коштів. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та активізацію інвестиційної діяльності, пов'язаної з оновленням матеріально-технічної бази кооперативу. Позитивною тенденцією є також підвищення показників рентабельності, що характеризує зростання ефективності використання активів і власного капіталу.

Водночас результати аналізу виявили низку проблемних аспектів у діяльності кооперативу. Зокрема, спостерігається зниження показників ліквідності та фінансової стійкості, зростання поточних зобов'язань і посилення залежності від залучених джерел фінансування. Погіршення структури капіталу та збільшення рівня фінансового навантаження свідчать про підвищення фінансових ризиків і необхідність посилення контролю за використанням фінансових ресурсів. Крім того, негативною тенденцією є скорочення чисельності персоналу та погіршення ринкових позицій кооперативу, що вказує на недостатній рівень його конкурентоспроможності та обмеженість ринкової активності.

Проведений аналіз також показав, що, незважаючи на зростання виробничо-фінансових показників, кооператив функціонує в умовах посилення конкурентного тиску та нестабільного зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення ефективності системи управління розвитком, удосконалення механізмів фінансового планування, оптимізації структури капіталу та активізації заходів щодо зміцнення конкурентних переваг. Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність

подальшого дослідження факторів впливу на розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його діяльності і забезпечення стійкого розвитку.

2.3. Оцінка розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу та аналіз факторів впливу

Ефективне управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна потребує не лише аналізу фінансово-економічних показників, а й комплексної оцінки факторів, що визначають його поточний стан та перспективи подальшого функціонування. Для сільськогосподарських підприємств така оцінка має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить від поєднання внутрішніх ресурсних можливостей, ринкової кон'юнктури, природно-кліматичних умов та інституційного середовища.

Оцінка розвитку кооперативу дозволяє узагальнити результати попереднього аналізу, визначити сильні й слабкі сторони діяльності, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Це створює аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком кооперативу.

Оцінка рівня розвитку кооперативу є важливим етапом дослідження, що дозволяє узагальнити результати фінансово-економічного аналізу та визначити характер і тенденції його функціонування. Рівень розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна визначається на основі сукупності показників, що характеризують ефективність діяльності, фінансовий стан, ресурсний потенціал та ринкові позиції.

На основі проведеного аналізу здійснено узагальнену оцінку рівня розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна (табл. 2.7).

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна має суперечливий та нерівномірний характер. З одного боку, упродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів діяльності, що проявляється у зростанні доходу, прибутку та

рентабельності. Крім того, збільшення вартості активів і необоротних засобів свідчить про поступове зміцнення ресурсного потенціалу кооперативу та оновлення його матеріально-технічної бази. Це створює передумови для підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення подальшого розвитку.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Група показників	Основні тенденції	Позитивні аспекти	Проблемні аспекти	Оцінка рівня розвитку
Фінансові результати	Зростання доходу та прибутку	Підвищення прибутковості діяльності	Нестабільність динаміки прибутку	Середній
Фінансовий стан	Погіршення ліквідності та зростання зобов'язань	Збільшення обсягу грошових коштів	Посилення фінансової залежності	Низький
Ресурсний потенціал	Зростання активів та необоротних засобів	Оновлення матеріально-технічної бази	Нерівномірність структури активів	Середній
Ефективність діяльності	Підвищення рентабельності	Зростання ефективності використання ресурсів	Скорочення персоналу	Середній
Ринкові позиції	Погіршення конкурентних позицій	Наявність стабільної діяльності на ринку	Низька частка ринку	Низький
Загальна оцінка розвитку	Наявність потенціалу розвитку за умов фінансової нестабільності	Зростання масштабів діяльності	Фінансові та конкурентні ризики	Середній

Джерело: узагальнено автором

Водночас результати оцінки свідчать про наявність низки проблемних аспектів, які негативно впливають на стійкість розвитку кооперативу. Насамперед це проявляється у погіршенні показників ліквідності, зростанні поточних зобов'язань та посиленні залежності від залучених джерел фінансування. Така ситуація свідчить про підвищення рівня фінансових ризиків і зниження фінансової стійкості кооперативу. Додатковим негативним фактором є погіршення ринкових позицій, що проявляється у зниженні рейтингових позицій кооперативу у секторі, регіоні та громаді.

Суттєвим фактором, який характеризує сучасний стан розвитку кооперативу, є також скорочення чисельності персоналу. З одного боку, це може свідчити про оптимізацію витрат і підвищення рівня механізації виробництва, однак з іншого – може вказувати на обмеження масштабів окремих напрямів діяльності або недостатній рівень кадрового забезпечення. У сукупності це формує неоднозначний характер розвитку кооперативу, у якому позитивні результати діяльності поєднуються з ознаками фінансової та конкурентної нестабільності.

Отже, результати проведеної оцінки дозволяють зробити висновок, що СВК ім. В. Н. Каразіна перебуває на середньому рівні розвитку та має потенціал для подальшого зростання. Разом із тим наявні проблеми у сфері фінансової стійкості та конкурентоспроможності обумовлюють необхідність більш детального аналізу факторів впливу на розвиток кооперативу та формування ефективних управлінських заходів щодо підвищення результативності його діяльності.

Розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна формується під впливом сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають умови його функціонування, рівень ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з ресурсним потенціалом кооперативу, ефективністю використання наявних ресурсів, якістю управління та організацією виробничих процесів. Саме вони формують основу для реалізації стратегічних цілей кооперативу та забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливе значення внутрішні фактори мають для сільськогосподарських підприємств, оскільки ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від рівня матеріально-технічного забезпечення, фінансового стану, кадрового потенціалу та здатності системи управління адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. У сучасних умовах господарювання саме внутрішні резерви розвитку виступають важливою передумовою підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних

позицій кооперативу.

На основі результатів проведеного фінансово-економічного аналізу доцільно виділити ключові внутрішні фактори, що впливають на розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Внутрішні фактори розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Група факторів	Фактор	Характер впливу
Фінансові	Ліквідність	Зниження показників платоспроможності
	Фінансова стійкість	Зростання залежності від позикових коштів
	Прибутковість	Позитивна, але нестабільна динаміка
Ресурсні	Основні засоби	Зростання та оновлення матеріально-технічної бази
	Оборотні активи	Нестабільність структури та обсягів
	Грошові кошти	Зростання рівня ліквідних активів
Виробничі	Диверсифікація діяльності	Позитивний вплив на стійкість діяльності
	Ефективність виробництва	Потребує підвищення
Кадрові	Чисельність персоналу	Скорочення трудових ресурсів
	Продуктивність праці	Потенціал для зростання
Управлінські	Система управління	Необхідність удосконалення
	Управління витратами	Потребує оптимізації
	Фінансове планування	Недостатня ефективність

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних внутрішніх факторів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. Зокрема, фінансові фактори характеризуються суперечливими тенденціями. Позитивним аспектом є зростання прибутковості діяльності кооперативу, що свідчить про підвищення результативності господарювання та ефективності використання ресурсів. Водночас погіршення показників ліквідності та зростання залежності від позикових коштів свідчать про підвищення фінансових ризиків і необхідність удосконалення системи фінансового управління.

Ресурсні фактори розвитку загалом мають позитивний характер, оскільки упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання необоротних активів та оновлення матеріально-технічної бази кооперативу.

Це створює передумови для підвищення продуктивності виробництва та зміцнення виробничого потенціалу. Разом із тим нестабільність структури оборотних активів може негативно впливати на забезпечення безперервності виробничих процесів і рівень фінансової стійкості кооперативу.

Виробничі фактори свідчать про наявність диверсифікованої структури діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна, що є важливою перевагою в умовах нестабільності аграрного ринку. Поєднання рослинництва, тваринництва та переробної діяльності дозволяє кооперативу знижувати рівень виробничих ризиків і забезпечувати більш стабільне функціонування. Водночас рівень ефективності виробництва потребує подальшого підвищення шляхом модернізації виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та оптимізації витрат.

Негативною тенденцією є кадрові фактори розвитку, які проявляються у скороченні чисельності персоналу. Зменшення трудових ресурсів може свідчити як про оптимізацію діяльності та підвищення рівня механізації виробництва, так і про наявність проблем із кадровим забезпеченням. У довгостроковій перспективі це може негативно впливати на виробничі можливості кооперативу та обмежувати його потенціал розвитку.

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності кооперативу відіграють управлінські фактори. Проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення системи управління, зокрема у сфері фінансового планування, контролю витрат та прийняття управлінських рішень. Підвищення якості управління є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій кооперативу.

Отже, внутрішні фактори розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна характеризуються поєднанням позитивних тенденцій, пов'язаних зі зростанням активів, прибутковості та диверсифікацією діяльності, і проблемних аспектів, що проявляються у погіршенні ліквідності, зростанні фінансової залежності та скороченні кадрового потенціалу. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління розвитком кооперативу,

оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Зовнішнє середовище діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна формується під впливом сукупності політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які визначають умови функціонування кооперативу та суттєво впливають на можливості його подальшого розвитку. Для сільськогосподарських підприємств значення зовнішніх факторів є особливо вагомим, оскільки аграрне виробництво значною мірою залежить від державного регулювання, ринкової кон'юнктури, демографічних тенденцій та рівня технологічного розвитку галузі. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища здатність кооперативу своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін виступає важливою передумовою забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності.

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати метод PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність кооперативу. Результати проведеного PEST-аналізу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища СВК ім. В. Н. Каразіна

Група факторів	Фактор	Характер впливу
Політичні (P)	Державна підтримка аграрного сектору	Сприяє розвитку діяльності
	Податкова політика	Впливає на фінансові результати
	Регулювання аграрного ринку	Обмежує або стимулює діяльність
Економічні (E)	Коливання цін на продукцію	Негативний вплив на стабільність доходів
	Інфляція	Зростання витрат виробництва
	Доступ до кредитних ресурсів	Впливає на інвестиційну діяльність
Соціальні (S)	Скорочення трудових ресурсів	Ускладнює виробничу діяльність
	Рівень доходів населення	Впливає на попит
	Міграція населення	Зменшує кадровий потенціал
Технологічні (T)	Рівень технологічного розвитку	Визначає ефективність виробництва
	Впровадження інновацій	Підвищує конкурентоспроможність
	Оновлення технічної бази	Сприяє підвищенню продуктивності

Джерело: сформовано автором

Аналіз політичних факторів свідчить, що державне регулювання аграрного сектору має значний вплив на діяльність СВК ім. В. Н. Каразіна. Зокрема, державна підтримка сільськогосподарських виробників створює додаткові можливості для розвитку кооперативу, залучення інвестицій та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас податкова політика та механізми регулювання аграрного ринку можуть як стимулювати, так і обмежувати господарську діяльність, впливаючи на рівень фінансових результатів і загальну ефективність функціонування кооперативу.

Суттєвий вплив на діяльність кооперативу мають економічні фактори, які у сучасних умовах характеризуються високим рівнем нестабільності. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію безпосередньо впливають на рівень доходів та фінансові результати діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна. Негативний вплив також мають інфляційні процеси, що призводять до зростання витрат виробництва, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів та зниження рівня прибутковості. Крім того, обмежений доступ до кредитних ресурсів стримує інвестиційну активність кооперативу та ускладнює реалізацію програм розвитку.

Соціальні фактори зовнішнього середовища характеризуються переважно негативними тенденціями. Скорочення трудових ресурсів та міграція населення призводять до зменшення кадрового потенціалу, що є особливо проблемним для сільськогосподарських підприємств. Водночас рівень доходів населення впливає на платоспроможний попит і загальну ситуацію на аграрному ринку. Сукупний вплив соціальних факторів створює додаткові труднощі для забезпечення стабільного функціонування кооперативу та потребує вдосконалення кадрової політики.

Технологічні фактори, навпаки, мають значний потенціал позитивного впливу на розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна. Впровадження сучасних технологій виробництва, використання інноваційних рішень та оновлення технічної бази сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Крім того, технологічний розвиток створює можливості для зміцнення конкурентних позицій кооперативу та підвищення

ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отже, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна характеризується високим рівнем динамічності та впливом різноспрямованих факторів. Найбільший негативний вплив мають економічні ризики та соціальні обмеження, пов'язані з нестабільністю ринку, інфляційними процесами та скороченням трудових ресурсів. Водночас технологічні фактори та державна підтримка аграрного сектору формують додаткові можливості для розвитку кооперативу. Це обумовлює необхідність формування адаптивної системи управління, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток СВК ім. В. Н. Каразіна у довгостроковій перспективі.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони кооперативу, а також визначити можливості й загрози його подальшого розвитку. Використання SWOT-аналізу дає можливість комплексно оцінити поточний стан кооперативу та сформувати аналітичну основу для обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності. Результати проведеного SWOT-аналізу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз СВК ім. В. Н. Каразіна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зростання доходу та активів Підвищення рентабельності діяльності Диверсифікована структура діяльності Оновлення матеріально-технічної бази Наявність виробничого потенціалу	Погіршення ліквідності Зростання фінансової залежності Нестабільність прибутковості Скорочення чисельності персоналу Низький рівень конкурентоспроможності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту Впровадження сучасних технологій Підвищення ефективності виробництва Державна підтримка аграрного сектору Розвиток переробки продукції	Посилення конкуренції Коливання цін на продукцію Інфляційні процеси Залежність від природно-кліматичних умов Нестабільність економічного середовища

Джерело: сформовано автором

Аналіз сильних сторін СВК ім. В. Н. Каразіна свідчить про наявність певного потенціалу для подальшого розвитку кооперативу. Позитивними характеристиками є зростання доходу та активів, підвищення рентабельності діяльності, а також диверсифікована структура виробництва, що забезпечує більшу стійкість до змін ринкової кон'юнктури. Важливою перевагою є оновлення матеріально-технічної бази та наявність виробничого потенціалу, що створює передумови для підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій кооперативу.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, які негативно впливають на ефективність функціонування кооперативу. Насамперед це погіршення показників ліквідності та зростання фінансової залежності від позикових коштів, що підвищує рівень фінансових ризиків. Додатковими негативними факторами є нестабільність прибутковості діяльності та скорочення чисельності персоналу, що може обмежувати виробничі можливості кооперативу та знижувати ефективність реалізації стратегічних цілей. Крім того, низький рівень конкурентоспроможності свідчить про необхідність удосконалення системи управління та підвищення ринкової активності.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища показує, що СВК ім. В. Н. Каразіна має потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій. Перспективними напрямками розвитку є розширення ринків збуту, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності виробництва. Додаткові можливості створює державна підтримка аграрного сектору, а також розвиток переробки сільськогосподарської продукції, що може сприяти збільшенню доданої вартості та підвищенню прибутковості діяльності кооперативу.

Разом із тим суттєвий вплив на діяльність кооперативу мають зовнішні загрози. Посилення конкуренції на аграрному ринку, коливання цін на продукцію, інфляційні процеси та нестабільність економічного середовища створюють додаткові ризики для забезпечення фінансової стійкості. Значною загрозою для кооперативу залишається також залежність від природно-

кліматичних умов, що є характерною особливістю сільськогосподарського виробництва та ускладнює прогнозування результатів діяльності.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що СВК ім. В. Н. Каразіна має певний внутрішній потенціал для розвитку, однак його реалізація потребує усунення виявлених слабких сторін і врахування зовнішніх ризиків. Використання сильних сторін кооперативу та можливостей зовнішнього середовища має стати основою для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку кооперативу у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу внутрішніх факторів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна, оцінки зовнішнього середовища та результатів SWOT-аналізу доцільно узагальнити ключові проблеми, що стримують розвиток кооперативу, а також визначити основні резерви підвищення ефективності його діяльності. Виявлення проблем і резервів розвитку дозволяє не лише оцінити поточний стан кооперативу, але й сформуванати практичну основу для розробки заходів щодо зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку. Систематизацію основних проблем і резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Проблеми та резерви розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Проблеми	Резерви розвитку
Погіршення ліквідності та платоспроможності	Оптимізація структури оборотних активів та підвищення ліквідності
Зростання фінансової залежності від позикових коштів	Раціоналізація структури капіталу, збільшення частки власних джерел
Нестабільність фінансових результатів	Оптимізація витрат та підвищення ефективності виробництва
Низький рівень конкурентоспроможності	Підвищення якості продукції та впровадження інновацій
Слабкі ринкові позиції	Розширення ринків збуту та каналів реалізації
Скорочення кадрового потенціалу	Підвищення продуктивності праці та удосконалення кадрової політики
Високий рівень впливу зовнішніх ризиків	Диверсифікація діяльності та адаптація до змін середовища

Джерело: сформовано автором

Аналіз наведених у табл. 2.11 даних свідчить, що ключовими проблемами розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна є погіршення фінансового стану, зростання залежності від позикових коштів та недостатній рівень конкурентоспроможності. Особливо негативним фактором є зниження показників ліквідності та платоспроможності, що підвищує ризики втрати фінансової стійкості та ускладнює забезпечення безперервності господарської діяльності кооперативу. Водночас високий рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування свідчить про необхідність оптимізації структури капіталу та посилення можливостей самофінансування розвитку.

Суттєвими проблемами також є нестабільність фінансових результатів, слабкі ринкові позиції та недостатній рівень конкурентоспроможності кооперативу. Коливання фінансових результатів свідчать про недостатню стійкість господарської діяльності до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків. Крім того, низький рівень конкурентоспроможності продукції та обмежені ринкові позиції знижують можливості розширення діяльності й збільшення частки ринку. Додатковою проблемою є скорочення кадрового потенціалу, що може негативно впливати на ефективність виробничих процесів та реалізацію стратегічних цілей кооперативу.

Разом із тим результати аналізу дозволяють визначити наявність значних резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. Одним із ключових напрямів є оптимізація структури оборотних активів і підвищення ліквідності, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості кооперативу. Важливими резервами розвитку також є раціоналізація структури капіталу, підвищення частки власних фінансових ресурсів та оптимізація витрат виробництва. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та покращити фінансові результати діяльності.

Значний потенціал розвитку пов'язаний із підвищенням якості продукції, впровадженням сучасних технологій та активізацією інноваційної діяльності. Важливим резервом є також розширення ринків збуту, удосконалення каналів реалізації продукції та посилення маркетингової діяльності кооперативу. Крім того, підвищення продуктивності праці та

вдосконалення кадрової політики можуть сприяти зміцненню виробничого потенціалу та забезпеченню більш ефективного функціонування кооперативу в умовах конкурентного середовища.

Отже, проведений аналіз проблем і резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна свідчить про необхідність формування комплексної системи заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій кооперативу. Визначені резерви розвитку створюють основу для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком кооперативу та забезпечення його стійкого функціонування у довгостроковій перспективі.

З метою обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно здійснити оцінку резервів його розвитку. Така оцінка дозволяє визначити найбільш результативні та реалістичні заходи, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності функціонування кооперативу, зміцнення його фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей розвитку. Визначення пріоритетності резервів є важливим етапом формування системи управлінських рішень, оскільки дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках удосконалення діяльності кооперативу.

Оцінка резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна здійснена на основі експертно-аналітичного підходу, який передбачає визначення значущості кожного резерву за обраними критеріями. Для оцінювання використано два основних критерії: очікуваний економічний ефект від реалізації резерву та складність його впровадження. Такий підхід дозволяє не лише оцінити потенційний вплив відповідного заходу на результати діяльності кооперативу, але й врахувати ресурсомісткість, часові витрати та організаційні труднощі його реалізації.

Оцінювання резервів розвитку здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню прояву критерію, а 5 балів – максимальному. Для узагальнення результатів використано інтегральний показник пріоритетності резерву, який визначається за формулою:

$$P = E - C, \quad (2.1)$$

де P – інтегральна оцінка пріоритетності резерву;

E – оцінка очікуваного ефекту;

C – оцінка складності реалізації резерву.

Чим вищим є значення інтегрального показника, тим більш доцільною та пріоритетною є реалізація відповідного резерву розвитку. Результати кількісної оцінки резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Кількісна оцінка резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Резерв розвитку	Ефект (Е)	Складність (С)	$P = E - C$	Рівень пріоритету
Оптимізація оборотних активів	5	3	2	Високий
Оптимізація структури капіталу	5	4	1	Високий
Управління витратами	5	3	2	Високий
Розширення ринків збуту	4	4	0	Середній
Підвищення конкурентоспроможності	4	3	1	Середній
Підвищення продуктивності праці	3	3	0	Середній
Диверсифікація діяльності	4	5	-1	Низький

Джерело: сформовано автором

Результати проведеної оцінки свідчать, що найбільш пріоритетними резервами розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна є заходи, пов'язані з оптимізацією фінансової діяльності кооперативу. Зокрема, високий рівень пріоритетності мають оптимізація оборотних активів, удосконалення структури капіталу та управління витратами. Високі значення інтегрального показника свідчать про те, що реалізація зазначених заходів може забезпечити суттєвий позитивний ефект для діяльності кооперативу за відносно помірною складністю впровадження. Це підтверджує необхідність першочергового вдосконалення системи фінансового управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

Середній рівень пріоритетності мають резерви, пов'язані з розширенням ринків збуту, підвищенням конкурентоспроможності продукції та зростанням

продуктивності праці. Реалізація цих напрямів розвитку потребує більш значних організаційних і фінансових зусиль, однак вони мають важливе стратегічне значення для зміцнення ринкових позицій кооперативу та забезпечення його довгострокового розвитку. Підвищення конкурентоспроможності продукції та активізація збутової діяльності можуть сприяти збільшенню обсягів реалізації та зміцненню фінансових результатів діяльності.

Найменш пріоритетним резервом розвитку визначено диверсифікацію діяльності, що пояснюється високою складністю її реалізації та необхідністю значних інвестиційних ресурсів. Незважаючи на потенційно позитивний ефект, реалізація цього напрямку потребує суттєвих організаційних змін, оновлення виробничої бази та додаткового фінансування. Тому диверсифікація діяльності може розглядатися як перспективний напрям стратегічного розвитку кооперативу у довгостроковій перспективі.

Отже, результати кількісної оцінки резервів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна свідчать про доцільність концентрації управлінських зусиль насамперед на підвищенні ефективності фінансового управління, оптимізації витрат та зміцненні фінансової стійкості кооперативу. Реалізація визначених пріоритетних резервів створить передумови для підвищення ефективності діяльності, покращення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку кооперативу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, проведена оцінка розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна дозволила визначити його поточний стан як середній із ознаками нестабільності, що обумовлено поєднанням позитивних тенденцій та наявністю суттєвих проблем у фінансово-економічній діяльності кооперативу. Позитивними аспектами є зростання обсягів діяльності, активів і показників ефективності використання ресурсів, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку. Водночас погіршення фінансової стійкості, зниження ліквідності, зростання залежності від позикових коштів і слабкі ринкові позиції негативно впливають на рівень конкурентоспроможності

кооперативу та створюють додаткові ризики для його функціонування. Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також проведення SWOT- і PEST-аналізу дали змогу виявити ключові проблеми й потенційні можливості розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. Проведена оцінка резервів розвитку дозволила визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності кооперативу, які полягають у зміцненні фінансового стану, оптимізації витрат, удосконаленні системи управління та активізації ринкової діяльності.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження загальної характеристики та організаційно-економічних умов діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна встановлено, що кооператив є багатопрофільним сільськогосподарським підприємством із диверсифікованою структурою господарської діяльності, яка охоплює виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Визначено, що функціонування кооперативу здійснюється під впливом специфічних для аграрного сектору факторів, серед яких особливе значення мають природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, ринкова нестабільність та державне регулювання аграрного сектору. При цьому кооператив має достатній ресурсний і виробничий потенціал для забезпечення подальшого розвитку, однак ефективність його використання значною мірою залежить від якості управління та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна дозволив виявити суперечливі тенденції розвитку кооперативу. Позитивними аспектами є зростання доходу, прибутку, активів і показників рентабельності, що свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас встановлено погіршення показників ліквідності, зростання фінансової залежності від

позикових коштів і нестабільність фінансових результатів, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості кооперативу. Крім того, результати аналізу засвідчили низький рівень конкурентоспроможності та слабкі ринкові позиції кооперативу, що обмежує можливості його подальшого розвитку.

Оцінка рівня розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна та аналіз факторів впливу дали змогу визначити ключові проблеми й резерви підвищення ефективності діяльності кооперативу. Встановлено, що кооператив має потенціал для подальшого розвитку, однак його реалізація стримується фінансовими ризиками, внутрішніми дисбалансами та впливом нестабільного зовнішнього середовища. Проведення SWOT- та PEST-аналізу, а також кількісна оцінка резервів розвитку дозволили обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення діяльності кооперативу, зокрема у сфері зміцнення фінансової стійкості, оптимізації витрат, підвищення конкурентоспроможності та активізації ринкової діяльності. Отримані результати формують аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО
КООПЕРАТИВУ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від їх здатності забезпечувати стійкий розвиток, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги. Для аграрного сектору характерними є високий рівень ризиків, залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та обмеженість фінансових ресурсів [61; 33]. У сукупності це ускладнює забезпечення стабільних результатів господарювання та потребує удосконалення системи управління розвитком підприємства.

Особливого значення набуває формування обґрунтованих напрямів розвитку, які мають забезпечити підвищення ефективності діяльності, раціональне використання ресурсного потенціалу та зміцнення ринкових позицій кооперативу. У сучасних умовах управління розвитком повинно мати стратегічний характер і бути спрямованим не лише на вирішення поточних проблем, а й на формування довгострокових передумов підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства [32; 63].

Результати проведеного аналізу діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна свідчать про наявність як позитивних тенденцій, так і суттєвих проблем у функціонуванні кооперативу. Позитивними аспектами є наявність виробничого потенціалу, диверсифікована структура діяльності, зростання доходу та активів, а також оновлення матеріально-технічної бази. Водночас виявлено погіршення показників ліквідності, зростання фінансової

залежності, нестабільність прибутковості та слабкі ринкові позиції, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності кооперативу.

За таких умов виникає необхідність визначення пріоритетних напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна, реалізація яких дозволить підвищити ефективність його діяльності та забезпечити стійке функціонування у довгостроковій перспективі. Формування напрямів розвитку має базуватися на результатах комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлених проблемах і наявних резервах підвищення ефективності діяльності кооперативу.

Отже, основні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна повинні бути спрямовані на зміцнення фінансового стану, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління, активізацію маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності продукції. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для забезпечення стійкого розвитку кооперативу та підвищення результативності його господарської діяльності.

На основі проведеного аналізу діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна, оцінки його фінансово-економічного стану, а також виявлених проблем і резервів розвитку доцільно визначити ключові стратегічні напрями, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування кооперативу та зміцненню його конкурентних позицій.

Формування стратегічних напрямів розвитку повинно ґрунтуватися на принципах системності, комплексності та пріоритетності, що передбачає врахування як внутрішнього потенціалу кооперативу, так і впливу факторів зовнішнього середовища. Особливого значення набувають ті напрями розвитку, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість, ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції та довгострокову стабільність діяльності кооперативу. З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно виділити основні стратегічні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна, які наведено у табл. 3.1.

Стратегічні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Напрямок розвитку	Зміст напрямку	Очікуваний результат
Фінансовий	Оптимізація структури капіталу шляхом зниження частки короткострокових зобов'язань; підвищення рівня ліквідності через ефективне управління оборотними активами; удосконалення системи управління витратами; впровадження фінансового планування та бюджетування	Зміцнення фінансової стійкості; підвищення платоспроможності; зниження фінансових ризиків; забезпечення стабільності грошових потоків
Виробничий	Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів; модернізація матеріально-технічної бази; впровадження сучасних технологій у рослинництві та тваринництві; оптимізація виробничих процесів та зниження витрат	Зростання продуктивності виробництва; зниження собівартості продукції; підвищення якості продукції; підвищення ефективності використання ресурсів
Маркетинговий	Розширення ринків збуту продукції; диверсифікація каналів реалізації; формування ефективної цінової політики; підвищення рівня взаємодії з покупцями; розвиток бренду та позиціонування продукції на ринку	Збільшення обсягів реалізації; зміцнення конкурентних позицій; підвищення частки ринку; стабілізація доходів від реалізації продукції
Кадровий	Підвищення кваліфікації працівників; удосконалення системи мотивації персоналу; оптимізація чисельності персоналу; підвищення продуктивності праці; формування ефективної кадрової політики	Раціональне використання трудових ресурсів; зростання продуктивності праці; підвищення якості виконання робіт; зниження плинності кадрів
Управлінський	Удосконалення організаційної структури управління; впровадження сучасних методів планування, контролю та аналізу; підвищення якості управлінських рішень; цифровізація управлінських процесів; інтеграція стратегічного та оперативного управління	Підвищення ефективності управління; скорочення витрат часу на прийняття рішень; підвищення керованості організації; забезпечення досягнення стратегічних цілей

Джерело: сформовано автором

Аналіз визначених стратегічних напрямів розвитку свідчить про їх комплексний характер, оскільки вони охоплюють основні сфери діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна та спрямовані на забезпечення його стійкого функціонування у довгостроковій перспективі. Реалізація зазначених

напрямів дозволить не лише усунути виявлені проблеми, але й створити передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу кооперативу.

Особливе значення має фінансовий напрям розвитку, оскільки саме забезпечення фінансової стійкості та підвищення рівня ліквідності формують основу для реалізації інших стратегічних заходів. Оптимізація структури капіталу, удосконалення системи фінансового планування та підвищення ефективності управління витратами сприятимуть зміцненню платоспроможності кооперативу та зниженню фінансових ризиків.

Виробничий напрям розвитку орієнтований на підвищення ефективності основної діяльності кооперативу шляхом модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та оптимізації виробничих процесів. Його реалізація дозволить підвищити продуктивність виробництва, знизити собівартість продукції та зміцнити конкурентні позиції кооперативу.

В умовах посилення конкуренції важливого значення набуває маркетинговий напрям розвитку, який передбачає активізацію збутової діяльності, розширення ринків реалізації продукції та вдосконалення цінової політики. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня ринкової активності кооперативу та стабілізації доходів від реалізації продукції.

Кадровий та управлінський напрями розвитку мають забезпечувальний характер, проте їх значення є визначальним для реалізації стратегічних змін. Підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації, цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних методів управління сприятимуть підвищенню ефективності діяльності кооперативу та якості управлінських рішень.

Таким чином, визначені стратегічні напрями розвитку формують системну основу для подальшого обґрунтування управлінських рішень та розробки практичних заходів щодо підвищення ефективності діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна.

Визначені стратегічні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна мають різний рівень впливу на результати діяльності кооперативу, а також відрізняються за складністю реалізації, потребою у фінансових ресурсах та часовими параметрами впровадження. У зв'язку з цим виникає необхідність їх пріоритетизації з метою визначення першочергових заходів, реалізація яких забезпечить найбільш вагомий вплив на підвищення ефективності діяльності кооперативу.

Пріоритетизація стратегічних напрямів розвитку здійснюється на основі оцінки їх значущості для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку кооперативу. Основними критеріями визначення пріоритетності виступають:

- рівень впливу на результати діяльності кооперативу;
- ступінь ресурсної забезпеченості;
- складність реалізації;
- терміни впровадження заходів.

Результати пріоритетизації стратегічних напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пріоритетність напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Напрямок розвитку	Рівень впливу	Складність реалізації	Пріоритет
Фінансовий	Високий	Середній	Першочерговий
Маркетинговий	Високий	Середній	Першочерговий
Виробничий	Середній	Високий	Середньостроковий
Управлінський	Середній	Середній	Середньостроковий
Кадровий	Середній	Низький	Довгостроковий

Джерело: сформовано автором

Результати проведеної пріоритетизації свідчать, що першочергове значення для СВК ім. В. Н. Каразіна мають фінансовий та маркетинговий напрями розвитку. Їх висока пріоритетність обумовлена безпосереднім впливом на забезпечення фінансової стійкості, підвищення платоспроможності та зміцнення ринкових позицій кооперативу. У сучасних

умовах господарювання саме фінансовий стан визначає можливості кооперативу щодо реалізації інвестиційних програм, оновлення матеріально-технічної бази та підтримання стабільності виробничої діяльності. Водночас активізація маркетингової діяльності дозволить підвищити ефективність реалізації продукції, розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції кооперативу на аграрному ринку. Реалізація заходів у межах зазначених напрямів сприятиме стабілізації грошових потоків, підвищенню прибутковості діяльності та створенню передумов для подальшого розвитку кооперативу.

Виробничий та управлінський напрями розвитку мають середній рівень пріоритетності, оскільки їх реалізація потребує значних фінансових ресурсів, модернізації виробничих процесів та удосконалення системи управління. Разом із тим саме ці напрями забезпечують формування організаційних і технологічних передумов для підвищення ефективності діяльності кооперативу у довгостроковій перспективі. Виробничий напрям орієнтований на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та впровадження сучасних технологій у рослинництві й тваринництві. Управлінський напрям, у свою чергу, передбачає удосконалення процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню адаптивності кооперативу до змін зовнішнього середовища. Комплексна реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищити результативність господарської діяльності.

Кадровий напрям розвитку віднесено до довгострокових пріоритетів, що пояснюється поступовим характером змін у сфері управління персоналом та необхідністю формування стабільного кадрового потенціалу. Для сільськогосподарських підприємств кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективності виробництва, оскільки саме рівень професійної підготовки працівників визначає якість виконання виробничих процесів та рівень продуктивності праці. Удосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу та створення належних умов праці сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню зацікавленості

працівників у результатах діяльності кооперативу. Крім того, формування ефективної кадрової політики створить основу для успішної реалізації інших стратегічних напрямів розвитку.

Таким чином, проведена пріоритезація стратегічних напрямів розвитку дозволяє визначити послідовність реалізації управлінських заходів, забезпечити раціональний розподіл ресурсів та підвищити ефективність управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна. Визначення першочергових і довгострокових напрямів розвитку створює передумови для формування обґрунтованої стратегії розвитку кооперативу, орієнтованої на підвищення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Варто також відзначити, що стратегічні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна не можуть розглядатися ізольовано, оскільки вони є взаємопов'язаними та взаємозалежними елементами єдиної системи управління розвитком кооперативу. Ефективність реалізації кожного із визначених напрямів значною мірою залежить від рівня узгодженості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів та комплексного підходу до забезпечення розвитку кооперативу. Саме системна взаємодія фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових та управлінських заходів створює основу для досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок напрямів розвитку проявляється насамперед у тому, що фінансовий складник формує ресурсну основу для реалізації виробничих, маркетингових, кадрових та управлінських заходів. Забезпечення належного рівня ліквідності, фінансової стійкості та ефективного управління грошовими потоками створює можливості для модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, розвитку системи збуту та підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, фінансовий напрям є базовою умовою реалізації інших стратегічних пріоритетів розвитку кооперативу.

Виробничий складник розвитку безпосередньо впливає на обсяги виробництва, рівень собівартості та якість продукції, що, у свою чергу,

визначає результативність маркетингової діяльності. Підвищення продуктивності виробництва та вдосконалення технологічних процесів створюють передумови для розширення ринків збуту, зміцнення конкурентних позицій та формування позитивного іміджу кооперативу на ринку. Водночас ефективна маркетингова діяльність забезпечує стабільність реалізації продукції, підвищення доходів та формування фінансових ресурсів, необхідних для подальшого розвитку кооперативу.

Кадровий складник розвитку виконує забезпечувальну функцію, оскільки результативність виробничих, маркетингових і управлінських процесів значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності адаптуватися до змін [9]. Підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації та формування ефективної кадрової політики сприятимуть підвищенню продуктивності праці та ефективності функціонування кооперативу загалом.

Управлінський напрям інтегрує всі інші складові розвитку, забезпечуючи координацію, планування, контроль та прийняття ефективних управлінських рішень [64]. Саме якість управління визначає рівень узгодженості між окремими напрямками діяльності кооперативу, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективність реалізації стратегічних цілей. Удосконалення системи управління дозволяє підвищити адаптивність кооперативу та забезпечити більш ефективне використання його ресурсного потенціалу.

Для наочного відображення взаємозв'язку стратегічних напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна доцільно представити його у вигляді схеми (рис. 3.1).

Аналіз представленої на рис. 3.1 схеми свідчить, що ефективність управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна забезпечується завдяки тісній взаємодії всіх визначених стратегічних напрямів. Центральне місце у системі займає управління розвитком кооперативу, яке виконує координаційну функцію та забезпечує узгодженість управлінських дій у фінансовій, виробничій, маркетинговій, кадровій та управлінській сферах. Саме

комплексний характер взаємодії цих складових формує основу для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності кооперативу.

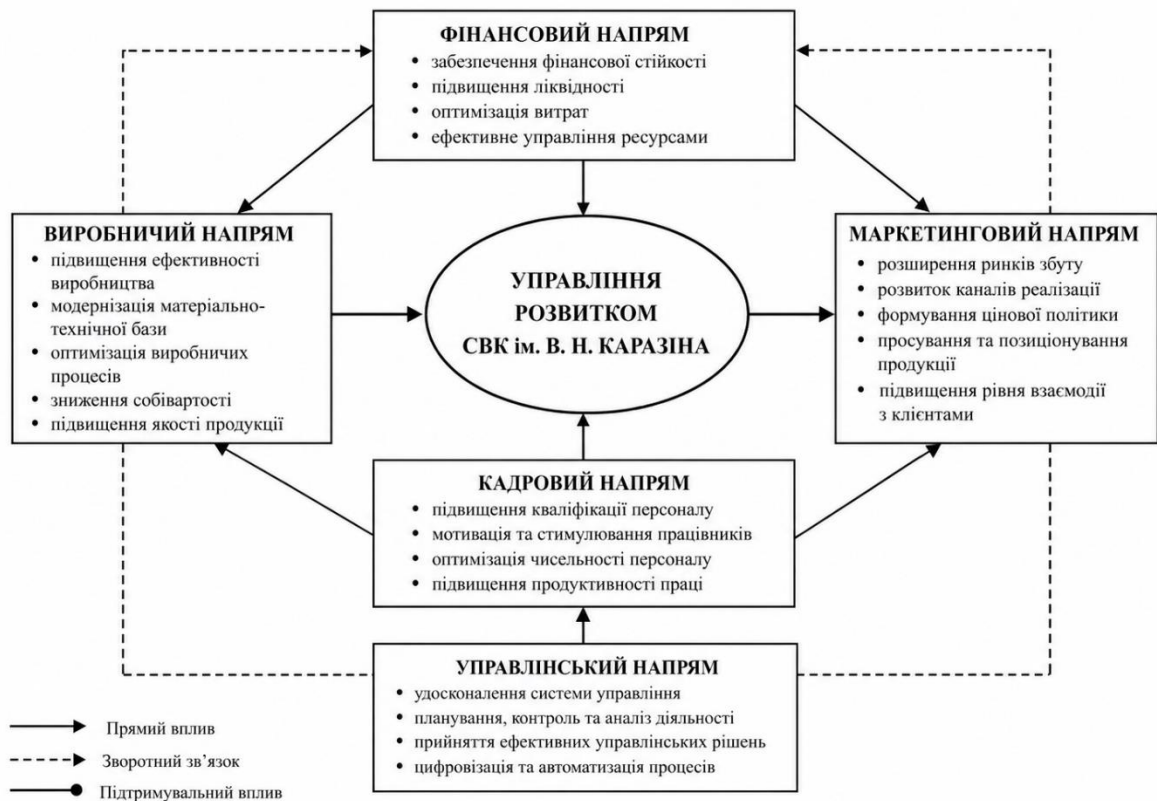


Рис. 3.1. Взаємозв'язок напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Джерело: сформовано автором

Фінансовий напрям виступає базовим елементом системи, оскільки формує ресурсне забезпечення для реалізації інших напрямів розвитку. Водночас виробничий складник визначає рівень якості та обсягів продукції, що безпосередньо впливає на ефективність маркетингової діяльності та формування доходів кооперативу. Маркетинговий напрям, у свою чергу, забезпечує реалізацію продукції та стабільність грошових потоків, створюючи зворотний вплив на фінансові результати діяльності.

Кадровий напрям виконує підтримуючу функцію в системі розвитку кооперативу, оскільки рівень кваліфікації персоналу та ефективність системи мотивації визначають результативність реалізації виробничих і управлінських процесів. Управлінський напрям забезпечує інтеграцію всіх складових

системи розвитку шляхом планування, контролю та координації діяльності кооперативу. Саме ефективне управління створює передумови для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечення стійкого розвитку кооперативу у довгостроковій перспективі [68].

Отже, взаємозв'язок стратегічних напрямів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна має системний характер, що обумовлює необхідність їх комплексної та узгодженої реалізації. Лише за умови одночасного вдосконалення фінансової, виробничої, маркетингової, кадрової та управлінської складових можливо забезпечити підвищення ефективності діяльності кооперативу, зміцнення його конкурентних позицій та досягнення довгострокового сталого розвитку.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано основні стратегічні напрями розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності діяльності кооперативу та забезпечення його стійкого розвитку. Визначено, що пріоритетного значення набувають фінансовий і маркетинговий напрями, оскільки саме вони безпосередньо впливають на рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та результативності господарської діяльності. Водночас виробничий, кадровий та управлінський напрями створюють організаційні та ресурсні передумови для реалізації стратегічних змін. Проведена пріоритезація та визначення взаємозв'язку напрямів розвитку дозволили сформуванню комплексної основи для подальшого обґрунтування стратегії управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна.

3.2. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу

Ефективне управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна неможливе без формування чіткої стратегії, яка визначає довгострокові орієнтири діяльності та забезпечує узгодженість управлінських рішень. У сучасних умовах

господарювання стратегічний підхід до управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування підприємства. Для аграрного сектору така необхідність посилюється високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, значною ресурсомісткістю та нестабільністю ринкової кон'юнктури [62; 25].

Стратегія розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна повинна враховувати специфіку його функціонування як багатогалузевого сільськогосподарського кооперативу, діяльність якого охоплює рослинництво, тваринництво та переробку продукції. Така диверсифікована структура діяльності створює додаткові можливості для забезпечення стійкості функціонування та формування конкурентних переваг, проте одночасно ускладнює систему управління та потребує високого рівня координації між окремими напрямками діяльності. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна забезпечувати збалансованість між фінансовими, виробничими, маркетинговими та управлінськими цілями кооперативу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що діяльність кооперативу характеризується поєднанням позитивних тенденцій та проблемних аспектів. Позитивними характеристиками є наявність виробничого потенціалу, зростання активів та можливості для розширення діяльності. Водночас виявлено погіршення ліквідності, нестабільність прибутковості, зростання фінансової залежності та недостатній рівень ринкової активності. Це обумовлює доцільність формування комбінованої стратегії розвитку, яка поєднує елементи стабілізації та зростання. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити зміцнення фінансового стану кооперативу та створити передумови для його подальшого розвитку.

Складова стабілізації спрямована на підвищення фінансової стійкості кооперативу, забезпечення платоспроможності та зниження рівня фінансових ризиків. Особливого значення ці заходи набувають для аграрних підприємств,

діяльність яких характеризується сезонними коливаннями доходів і потребою у значних обсягах оборотного капіталу. Реалізація стабілізаційних заходів передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення рівня ліквідності, удосконалення системи фінансового планування та посилення контролю за витратами.

Водночас складова зростання орієнтована на підвищення ефективності виробничої діяльності, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних агротехнологій та розширення ринків збуту продукції. Важливим напрямом є також розвиток переробки сільськогосподарської продукції, що дозволяє підвищити рівень її доданої вартості та зміцнити конкурентні позиції кооперативу. Реалізація заходів у межах стратегії зростання сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, зниженню собівартості продукції та збільшенню обсягів реалізації.

Відповідно до обраної стратегії визначено ключові стратегічні цілі розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна, які полягають у забезпеченні фінансової стійкості, підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу, зростанні обсягів реалізації продукції, розширенні каналів збуту та підвищенні ефективності системи управління. Досягнення зазначених цілей має важливе значення для забезпечення довгострокового розвитку кооперативу та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегії розвитку здійснюється за взаємопов'язаними напрямами [25; 22]. Фінансовий складник передбачає підвищення ліквідності, оптимізацію структури капіталу та забезпечення ефективного управління грошовими потоками з урахуванням сезонного характеру аграрного виробництва. Виробничий складник орієнтований на модернізацію технічної бази, впровадження сучасних технологій у рослинництві та тваринництві, підвищення врожайності й продуктивності виробництва, а також зниження рівня собівартості продукції.

Маркетинговий складник має особливе значення для кооперативу, оскільки саме він забезпечує ефективну реалізацію виробленої продукції та формування стабільних доходів. У цьому контексті важливими є розширення

ринків збуту, розвиток прямих каналів реалізації, зниження залежності від посередників, удосконалення цінової політики та підвищення рівня взаємодії з покупцями. Крім того, розвиток переробки продукції дозволить підвищити рівень її конкурентоспроможності та збільшити прибутковість діяльності.

Управлінський складник стратегії спрямований на удосконалення системи управління кооперативом, підвищення якості планування, контролю та координації діяльності. Впровадження сучасних методів управління, цифровізація окремих процесів та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень сприятимуть підвищенню адаптивності кооперативу до змін зовнішнього середовища та забезпечать більш ефективну реалізацію стратегічних цілей.

Для узагальнення стратегічного підходу до управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна розроблено модель стратегії (рис. 3.2), яка відображає взаємозв'язок стратегічних цілей, напрямів реалізації та очікуваних результатів розвитку кооперативу.



Рис. 3.2. Модель формування стратегії управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна

Джерело: сформовано автором

Аналіз представленої моделі свідчить, що стратегія розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна має комплексний та системний характер, оскільки поєднує фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські складові в межах єдиного механізму управління розвитком. Центральним елементом моделі виступає стратегія розвитку кооперативу, яка забезпечує координацію всіх напрямів діяльності та орієнтує їх на досягнення визначених стратегічних цілей.

Особливе значення у моделі відводиться фінансовому складнику, оскільки саме забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності створює основу для реалізації інших стратегічних заходів. Водночас виробничий та маркетинговий складники забезпечують формування конкурентних переваг кооперативу шляхом підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та розширення ринків збуту. Управлінський складник виконує інтегруючу функцію та забезпечує узгодженість управлінських рішень і контроль за реалізацією стратегії [70].

Отже, сформована стратегія управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна враховує специфіку функціонування кооперативу та спрямована на забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Формування стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна повинно здійснюватися на основі системи принципів, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень, ефективність управління та адаптацію кооперативу до змін зовнішнього середовища. Для сільськогосподарських підприємств дотримання таких принципів має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкової кон'юнктури та значною потребою у ресурсному забезпеченні. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна формуватися не лише з урахуванням внутрішніх можливостей кооперативу, але й під впливом зовнішніх факторів, що визначають умови його функціонування.

Принципи формування стратегії розвитку мають забезпечувати

цілісність та логічну узгодженість стратегічних заходів, орієнтацію на досягнення довгострокових цілей, а також здатність кооперативу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення набуває забезпечення взаємозв'язку між фінансовими, виробничими, маркетинговими та управлінськими складовими розвитку, що дозволяє сформувати комплексний підхід до управління діяльністю кооперативу [32].

Характеристику основних принципів формування стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Характеристика принципів формування стратегії розвитку
СВК ім. В. Н. Каразіна**

Принцип	Характеристика
Системність	Передбачає розгляд організації як цілісної системи, у якій всі напрями діяльності взаємопов'язані та взаємозалежні; формування стратегії здійснюється з урахуванням впливу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів
Комплексність	Забезпечує охоплення всіх сфер діяльності кооперативу (фінансової, виробничої, маркетингової, управлінської), що дозволяє сформувати узгоджену та всебічну стратегію розвитку
Узгодженість	Передбачає відповідність стратегічних цілей і заходів можливостям організації, а також їх взаємоузгодженість між собою для уникнення суперечностей у процесі реалізації
Ефективність	Орієнтує на досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмеженості фінансових та матеріальних ресурсів
Адаптивність	Визначає здатність стратегії змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема ринкових умов, державного регулювання та природно-кліматичних факторів
Орієнтація на результат	Передбачає спрямованість стратегії на досягнення конкретних цілей розвитку, зокрема підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

Аналіз наведених принципів свідчить, що формування стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна повинно здійснюватися на основі системного та комплексного підходів. Принцип системності забезпечує розгляд кооперативу як цілісної соціально-економічної системи, у межах якої всі напрями діяльності є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Це дозволяє уникнути суперечностей між окремими стратегічними рішеннями та

забезпечити узгодженість процесу реалізації стратегії розвитку. Водночас принцип комплексності передбачає охоплення всіх сфер діяльності кооперативу, що є необхідною умовою формування ефективної та збалансованої системи управління розвитком.

Важливе значення для діяльності кооперативу має принцип узгодженості, який забезпечує відповідність стратегічних цілей наявним ресурсним можливостям та умовам функціонування підприємства. Реалізація цього принципу дозволяє забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів, підвищити результативність управлінських рішень та уникнути надмірного навантаження на фінансову систему кооперативу. Принцип ефективності, у свою чергу, орієнтує стратегію на досягнення максимального результату при оптимальному використанні фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів, що є особливо важливим в умовах ресурсних обмежень та нестабільності аграрного ринку.

Особливого значення для СВК ім. В. Н. Каразіна набуває принцип адаптивності, оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від факторів, що не піддаються повному контролю, зокрема погодних умов, змін ринкової кон'юнктури, державного регулювання та економічної нестабільності. Реалізація цього принципу передбачає здатність кооперативу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати стратегічні рішення та забезпечувати гнучкість системи управління. Водночас принцип орієнтації на результат забезпечує спрямованість усіх стратегічних заходів на досягнення конкретних цілей розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій кооперативу.

Таким чином, дотримання принципів формування стратегії розвитку забезпечує науково обґрунтований підхід до управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна, підвищує узгодженість стратегічних рішень та створює передумови для досягнення довгострокових цілей діяльності кооперативу [32]. Комплексне врахування зазначених принципів сприятиме підвищенню адаптивності кооперативу до змін зовнішнього середовища, зміцненню його

фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку у перспективі.

Врахування наведених принципів формування стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна дозволяє забезпечити її наукову обґрунтованість, комплексність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Разом із тим, ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від рівня узгодженості стратегічних рішень із результатами проведеного аналізу діяльності кооперативу. Саме тому важливим етапом формування стратегії є конкретизація управлінських рішень відповідно до виявлених проблем, резервів розвитку та факторів впливу на діяльність кооперативу.

Результати проведеного SWOT-аналізу, PEST-аналізу та оцінки резервів розвитку свідчать про необхідність поєднання заходів фінансової стабілізації, підвищення ефективності виробництва, активізації маркетингової діяльності та удосконалення системи управління. У зв'язку з цим доцільним є встановлення відповідності між виявленими факторами внутрішнього і зовнішнього середовища та стратегічними рішеннями, спрямованими на забезпечення стійкого розвитку кооперативу.

Результати узгодження виявлених факторів із відповідними стратегічними рішеннями наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Узгодження факторів розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна
зі стратегічними рішеннями**

Виявлені фактори	Стратегічні рішення
Погіршення ліквідності	Оптимізація структури оборотних активів та підвищення платоспроможності
Зростання фінансової залежності	Удосконалення структури капіталу та зниження рівня зобов'язань
Нестабільність прибутковості	Впровадження системи управління витратами
Низька частка ринку	Розширення каналів збуту та активізація маркетингової діяльності
Наявність виробничого потенціалу	Модернізація виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів
Диверсифікація діяльності	Розвиток переробки продукції та підвищення її доданої вартості

Джерело: сформовано автором

Аналіз наведених у табл. 3.4 даних свідчить, що сформована стратегія розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна має комплексний та логічно узгоджений характер, оскільки кожне стратегічне рішення спрямоване на вирішення конкретних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності кооперативу. Зокрема, погіршення ліквідності та зростання фінансової залежності обумовлюють необхідність реалізації заходів щодо оптимізації структури оборотних активів, удосконалення структури капіталу та підвищення ефективності фінансового управління. Реалізація цих рішень дозволить зміцнити фінансову стійкість кооперативу та знизити рівень фінансових ризиків.

Водночас нестабільність прибутковості та низький рівень конкурентоспроможності вимагають посилення уваги до управління витратами та активізації маркетингової діяльності. Запропоновані рішення щодо розширення каналів збуту, формування ефективної маркетингової політики та підвищення рівня взаємодії зі споживачами спрямовані на збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій кооперативу. Особливого значення це набуває в умовах високої конкуренції на аграрному ринку та нестабільності цінової кон'юнктури.

Суттєве значення для розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна мають також стратегічні рішення, пов'язані з модернізацією виробництва та розвитком переробки продукції. Наявність виробничого потенціалу та диверсифікований характер діяльності створюють передумови для підвищення ефективності використання ресурсів і збільшення доданої вартості продукції. Упровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток переробних напрямів діяльності дозволять підвищити продуктивність виробництва, знизити собівартість продукції та забезпечити більш стійкі конкурентні переваги.

Таким чином, узгодження результатів аналізу діяльності кооперативу зі стратегічними рішеннями забезпечує цілісність підходу до управління його розвитком, підвищує обґрунтованість стратегічних заходів та створює основу для ефективної реалізації сформованої стратегії. Комплексний характер

запропонованих рішень дозволяє врахувати як внутрішні можливості кооперативу, так і вплив зовнішнього середовища, що є необхідною умовою забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна потребує поетапного підходу, який забезпечує послідовність стратегічних змін, раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень. Для сільськогосподарських підприємств така поетапність має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується сезонністю виробництва, високим рівнем залежності від зовнішніх факторів та обмеженими можливостями оперативного залучення фінансових ресурсів. У зв'язку з цим реалізація стратегії повинна здійснюватися поступово – від стабілізації фінансового стану до активного розвитку та зміцнення конкурентних позицій кооперативу.

Поетапний підхід до реалізації стратегії дозволяє забезпечити узгодженість управлінських заходів, визначити пріоритетність управлінських рішень та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією стратегічних змін. Важливою перевагою такого підходу є можливість концентрації ресурсів на найбільш проблемних напрямках діяльності кооперативу на кожному окремому етапі його розвитку. Основні етапи реалізації стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи реалізації стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
Стабілізаційний	Вжиття заходів щодо підвищення ліквідності, оптимізації витрат, зниження фінансових ризиків; удосконалення управління оборотними активами	Стабілізація фінансового стану, підвищення платоспроможності
Оптимізаційний	Підвищення ефективності використання ресурсів; удосконалення виробничих процесів; оптимізація структури управління	Зниження витрат, підвищення ефективності діяльності
Розвитковий	Розширення ринків збуту, розвиток маркетингової діяльності, модернізація виробництва, впровадження інновацій	Зростання обсягів діяльності, зміцнення конкурентних позицій

Джерело: сформовано автором

Аналіз наведених у табл. 3.5 етапів реалізації стратегії свідчить, що запропонований підхід має комплексний і послідовний характер, оскільки передбачає поступовий перехід від вирішення поточних фінансових проблем до реалізації довгострокових заходів розвитку кооперативу. Така послідовність є особливо важливою для аграрних підприємств, діяльність яких супроводжується значними фінансовими та виробничими ризиками, пов'язаними із сезонністю виробництва та нестабільністю ринкового середовища.

Першочергове значення має стабілізаційний етап, який спрямований на зміцнення фінансового стану кооперативу, підвищення ліквідності та зниження рівня фінансових ризиків. Саме забезпечення фінансової стабільності створює необхідні передумови для подальшого розвитку, оскільки без достатнього рівня платоспроможності та ефективного управління оборотними активами реалізація інвестиційних і маркетингових заходів є суттєво обмеженою. На цьому етапі особливого значення набувають заходи щодо оптимізації витрат, удосконалення фінансового планування та підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Оптимізаційний етап орієнтований на підвищення ефективності використання виробничих, матеріальних і трудових ресурсів кооперативу. Реалізація заходів цього етапу дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність виробництва та створити умови для більш ефективного функціонування організації. Важливе значення має також удосконалення внутрішніх управлінських процесів, що забезпечує підвищення якості прийняття управлінських рішень та ефективності координації діяльності окремих підрозділів кооперативу.

Розвитковий етап передбачає реалізацію стратегічних заходів, спрямованих на розширення масштабів діяльності кооперативу та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку. На цьому етапі особливого значення набувають модернізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, розвиток переробки продукції та активізація маркетингової діяльності. Розширення ринків збуту та підвищення рівня доданої вартості

продукції дозволять кооперативу забезпечити більш стабільні доходи та підвищити рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Слід відзначити, що поетапна реалізація стратегії розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна забезпечує системний підхід до управління змінами, дозволяє узгодити стратегічні цілі з наявними ресурсними можливостями кооперативу та створює передумови для забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, сформована стратегія управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна має комплексний характер та поєднує заходи фінансової стабілізації, підвищення ефективності виробництва, активізації маркетингової діяльності й удосконалення системи управління. Запропонований стратегічний підхід враховує результати проведеного аналізу, специфіку аграрного виробництва та вплив зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для стійкого розвитку кооперативу у довгостроковій перспективі.

3.3. Удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу

Маркетингова діяльність є важливою складовою ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки саме вона забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування доходів та зміцнення конкурентних позицій на ринку [7]. Для СВК ім. В. Н. Каразіна маркетингова діяльність має особливе значення з огляду на специфіку аграрного виробництва, яка полягає у сезонності, залежності від природно-кліматичних умов, а також обмежених можливостях впливу на ціни реалізації продукції.

Результати проведеного аналізу діяльності кооперативу свідчать про наявність проблем у сфері маркетингу, що негативно впливають на його загальну ефективність. Зокрема, встановлено низький рівень ринкової частки та погіршення позицій кооперативу серед інших підприємств галузі. Це

свідчить про недостатню ефективність збутової політики та обмеженість використання сучасних маркетингових інструментів.

Однією з ключових проблем є висока залежність кооперативу від посередників при реалізації продукції. Така ситуація знижує рівень доходів, оскільки значна частина доданої вартості переходить до торговельних структур. Крім того, обмеженість прямих каналів збуту ускладнює встановлення стабільних зв'язків із кінцевими споживачами та знижує можливості впливу на ринкову ціну продукції.

Важливою особливістю маркетингової діяльності кооперативу є також недостатній рівень диверсифікації ринків збуту. Орієнтація на обмежену кількість каналів реалізації підвищує залежність від кон'юнктури окремих ринків та збільшує ризики нестабільності доходів. Водночас наявність диверсифікованої виробничої діяльності кооперативу створює потенційні можливості для розширення ринків збуту та розвитку нових напрямів реалізації продукції.

Окрему увагу слід приділити ціновій політиці кооперативу, яка в умовах аграрного ринку значною мірою формується під впливом зовнішніх факторів, зокрема попиту і пропозиції. Відсутність гнучкої цінової політики та обмежені можливості її коригування знижують конкурентоспроможність продукції та ускладнюють адаптацію до змін ринкового середовища.

Крім того, маркетингова діяльність кооперативу характеризується недостатнім рівнем просування продукції. Відсутність системного підходу до формування бренду, використання сучасних каналів комунікації та розвитку взаємодії зі споживачами обмежує можливості підвищення впізнаваності продукції та зміцнення ринкових позицій кооперативу.

Таким чином, результати аналізу маркетингової діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна свідчать про необхідність її удосконалення. Основними проблемами є залежність від посередників, обмеженість каналів збуту, слабкі ринкові позиції та недостатній рівень використання сучасних маркетингових інструментів. Водночас наявний виробничий потенціал кооперативу створює передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності та

зміцнення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Формування ефективної маркетингової стратегії є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності СВК ім. В. Н. Каразіна та забезпечення стабільності його доходів. В умовах високої конкуренції на аграрному ринку, нестабільності цін та залежності від зовнішніх факторів маркетингова стратегія повинна бути спрямована на розширення ринків збуту, підвищення ефективності реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій кооперативу [7].

З урахуванням результатів аналізу маркетингової діяльності доцільно сформулювати маркетингову стратегію кооперативу на основі концепції 4P (product, price, place, promotion), яка дозволяє комплексно охопити всі ключові елементи маркетингової діяльності та забезпечити узгодженість заходів у сфері виробництва, ціноутворення, збуту та просування продукції. Узагальнення основних складових маркетингової стратегії СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Маркетингова стратегія СВК ім. В. Н. Каразіна

Елемент	Характеристика	Напрями удосконалення
Product (продукція)	Кооператив виробляє зернові культури, продукцію тваринництва та здійснює переробку; продукція має сировинний характер	Підвищення якості продукції; розвиток переробки; формування продукції з більшою доданою вартістю
Price (ціна)	Ціни формуються під впливом ринку; обмежені можливості впливу через посередників	Запровадження гнучкої цінової політики; диференціація цін залежно від каналів збуту; зниження витрат для підвищення цінової конкурентоспроможності
Place (збут)	Основна реалізація через посередників; обмежені прямі канали збуту	Розвиток прямих каналів реалізації; співпраця з переробними підприємствами; вихід на локальні та регіональні ринки
Promotion (просування)	Відсутність системного просування продукції; низький рівень комунікації зі споживачами	Формування бренду; використання цифрових каналів комунікації; участь у ярмарках та виставках

Джерело: сформовано автором

Аналіз складових маркетингової стратегії СВК ім. В. Н. Каразіна

свідчить, що найбільш проблемними елементами маркетингової діяльності кооперативу є збутова та комунікаційна політика. Висока залежність від посередників при реалізації продукції обмежує можливості кооперативу щодо самостійного формування цінової політики та знижує рівень отримуваних доходів. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток прямих каналів збуту, розширення співпраці з переробними підприємствами та вихід на нові локальні й регіональні ринки реалізації продукції.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є розвиток продукції з більшою доданою вартістю за рахунок поглиблення переробки сільськогосподарської сировини. Реалізація цього напрямку дозволить кооперативу не лише підвищити рівень доходів, а й зменшити залежність від коливань цін на сировинну продукцію. Крім того, підвищення якості продукції та формування власного бренду сприятимуть зміцненню конкурентних позицій кооперативу на аграрному ринку.

Цінова політика кооперативу повинна базуватися на принципах гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Запровадження диференційованого підходу до формування цін залежно від каналів збуту та категорій споживачів дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити стабільність доходів. Водночас важливою умовою реалізації ефективної цінової політики є зниження витрат виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

Суттєвого удосконалення потребує також система просування продукції кооперативу. Використання сучасних цифрових каналів комунікації, участь у галузевих виставках і ярмарках, розвиток взаємодії зі споживачами та формування позитивного іміджу кооперативу сприятимуть підвищенню впізнаваності продукції та розширенню ринків збуту. У сучасних умовах ефективна комунікаційна політика є важливим фактором зміцнення конкурентних переваг аграрних підприємств.

Таким чином, сформована маркетингова стратегія СВК ім. В. Н. Каразіна на основі концепції 4P забезпечує комплексний підхід до удосконалення маркетингової діяльності кооперативу та створює передумови

для підвищення ефективності реалізації продукції, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку кооперативу у довгостроковій перспективі.

Ефективність маркетингової діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна значною мірою залежить від організації системи збуту продукції, оскільки саме вона забезпечує перетворення виробленої продукції у фінансові результати діяльності кооперативу. В умовах аграрного ринку особливого значення набуває формування ефективних каналів збуту, які дозволяють мінімізувати витрати реалізації, підвищити рівень доходів та зміцнити конкурентні позиції кооперативу на ринку.

Проведений аналіз маркетингової діяльності показав, що на даний момент кооператив значною мірою залежить від посередників при реалізації продукції. Така модель збуту, хоча і забезпечує відносну стабільність реалізації, водночас призводить до втрати частини прибутку, оскільки значна частка доданої вартості переходить до торговельних структур. Крім того, обмеженість каналів збуту знижує гнучкість кооперативу у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та обмежує можливості формування стабільних взаємовідносин із кінцевими споживачами продукції.

У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є диверсифікація каналів реалізації продукції та розвиток прямих форм збуту. Такий підхід дозволить підвищити ефективність реалізації продукції, забезпечити більш стабільні доходи та знизити залежність кооперативу від окремих посередницьких структур. Основні напрями вдосконалення каналів збуту продукції СВК ім. В. Н. Каразіна наведено у табл. 3.7.

Аналіз запропонованих напрямів удосконалення каналів збуту свідчить, що їх реалізація дозволить СВК ім. В. Н. Каразіна підвищити ефективність маркетингової діяльності та зміцнити свої ринкові позиції. Особливого значення набуває розвиток прямих каналів реалізації продукції, який забезпечує можливість скорочення посередницьких витрат, підвищення рівня доходів та встановлення більш стабільних відносин із покупцями. Укладання

прямих контрактів із підприємствами та споживачами дозволить кооперативу більш ефективно планувати обсяги виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 3.7

Напрями удосконалення каналів збуту продукції

СВК ім. В. Н. Каразіна

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Розвиток прямих продажів	Реалізація продукції безпосередньо споживачам, укладання прямих контрактів із підприємствами	Збільшення доходу за рахунок скорочення посередників
Співпраця з переробними підприємствами	Постачання сировини для переробки, укладання довгострокових контрактів	Стабілізація збуту та доходів
Вихід на локальні та регіональні ринки	Участь у ярмарках, розвиток продажів на місцевих ринках	Розширення клієнтської бази
Диверсифікація каналів збуту	Використання різних каналів реалізації продукції	Зниження ризиків залежності від одного каналу
Розвиток переробки продукції	Реалізація продукції з більшою доданою вартістю	Підвищення прибутковості діяльності

Джерело: сформовано автором

Важливим напрямом удосконалення збутової діяльності є також розвиток співпраці з переробними підприємствами. Для аграрних підприємств така співпраця має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити гарантований збут продукції, знизити ризики сезонних коливань попиту та стабілізувати фінансові результати діяльності. Водночас розвиток власної переробки продукції створює можливості для підвищення рівня доданої вартості та збільшення прибутковості кооперативу.

Суттєве значення для підвищення ефективності маркетингової діяльності має вихід кооперативу на локальні та регіональні ринки збуту. Розширення клієнтської бази та розвиток нових каналів реалізації продукції дозволять знизити залежність від окремих ринків і підвищити стійкість діяльності кооперативу в умовах нестабільного ринкового середовища. Крім того, диверсифікація каналів збуту створює передумови для більш гнучкого реагування на зміни попиту та ринкової кон'юнктури.

Отже, удосконалення системи збуту продукції СВК ім. В. Н. Каразіна є

одним із ключових напрямів підвищення ефективності його маркетингової діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню доходів кооперативу, зміцненню його конкурентних позицій, підвищенню стабільності збуту продукції та створенню передумов для забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі [7].

Підвищення конкурентоспроможності продукції є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування та розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна. В умовах зростання конкуренції на аграрному ринку, нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та високої залежності від зовнішніх факторів особливого значення набуває формування таких характеристик продукції, які забезпечують її переваги порівняно з аналогами та дозволяють зміцнити ринкові позиції кооперативу.

Конкурентоспроможність продукції кооперативу визначається сукупністю факторів, серед яких основними є якість продукції, рівень витрат на її виробництво, ціна реалізації, стабільність постачання, а також здатність задовольняти потреби споживачів. Проведений аналіз діяльності кооперативу свідчить, що його продукція переважно має сировинний характер, що обмежує можливості формування високої доданої вартості та знижує конкурентні переваги на ринку. Крім того, нестабільність ринкової кон'юнктури та посилення конкуренції потребують активізації заходів щодо підвищення якості продукції та вдосконалення виробничо-збутової діяльності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції СВК ім. В. Н. Каразіна. Основні напрями таких заходів наведено у табл. 3.8.

Аналіз запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції свідчить, що їх реалізація дозволить СВК ім. В. Н. Каразіна сформувати більш стійкі конкурентні переваги та підвищити ефективність діяльності кооперативу. Особливого значення набуває підвищення якості продукції, оскільки саме якісні характеристики продукції є одним із визначальних факторів формування попиту та забезпечення довгострокових відносин із покупцями. Впровадження сучасних технологій

виробництва та посилення контролю якості сприятимуть підвищенню споживчих властивостей продукції та зміцненню довіри споживачів.

Таблиця 3.8

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції

СВК ім. В. Н. Каразіна

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Підвищення якості продукції	Впровадження сучасних технологій вирощування та утримання тварин; контроль якості продукції	Підвищення споживчих властивостей продукції
Зниження собівартості	Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів	Підвищення цінової конкурентоспроможності
Розвиток переробки продукції	Виробництво продукції з більшою доданою вартістю	Зростання прибутковості діяльності
Забезпечення стабільності постачання	Планування виробництва з урахуванням попиту, укладання довгострокових контрактів	Підвищення довіри споживачів
Диференціація продукції	Розширення асортименту продукції, орієнтація на різні сегменти ринку	Розширення ринків збуту

Джерело: сформовано автором

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є також зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації витрат і більш ефективного використання виробничих ресурсів. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки рівень витрат безпосередньо впливає на можливість формування конкурентоспроможної ціни продукції. Рационалізація виробничих процесів та підвищення продуктивності використання ресурсів дозволять кооперативу зміцнити свої позиції в умовах цінової конкуренції.

Суттєві можливості для підвищення конкурентоспроможності створює розвиток переробки продукції. Перехід від реалізації сировини до виробництва продукції з більшою доданою вартістю дозволить кооперативу підвищити рівень прибутковості діяльності, зменшити залежність від коливань ринкових цін та забезпечити більш стабільні фінансові результати. Крім того, розвиток переробки сприятиме розширенню асортименту продукції

та виходу на нові сегменти ринку.

Важливими умовами зміцнення ринкових позицій кооперативу є також забезпечення стабільності постачання продукції та її диференціація. Укладання довгострокових контрактів і планування виробництва з урахуванням ринкового попиту дозволять підвищити стабільність збуту продукції та зміцнити взаємовідносини зі споживачами. Водночас розширення асортименту продукції та орієнтація на різні сегменти ринку сприятимуть підвищенню гнучкості кооперативу та створять передумови для розширення ринків збуту.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності продукції СВК ім. В. Н. Каразіна є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування кооперативу, зміцнення його ринкових позицій та підвищення рівня прибутковості діяльності. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш стійкий розвиток кооперативу та підвищити ефективність його діяльності у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності їх впровадження та визначення впливу на результати діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої конкуренції на аграрному ринку та залежності від зовнішніх факторів особливого значення набуває прогнозування результатів реалізації маркетингової стратегії та оцінка її впливу на фінансово-економічний стан кооперативу.

Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності кооперативу спрямовані на підвищення ефективності збуту продукції, розширення ринків реалізації, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій. Їх реалізація дозволить забезпечити більш ефективне використання виробничого потенціалу кооперативу, підвищити стабільність доходів та зменшити залежність від посередників.

Для оцінки ефективності маркетингових заходів доцільно визначити очікувані результати їх впровадження та можливий вплив на діяльність кооперативу (табл. 3.9).

Очікувані результати реалізації маркетингових заходів

Показник	Очікувані зміни	Вплив на діяльність
Обсяг реалізації продукції	Зростання	Підвищення доходів
Частка ринку	Збільшення	Зміцнення ринкових позицій
Рівень прибутку	Зростання	Підвищення фінансової стійкості
Залежність від посередників	Зменшення	Підвищення ефективності збуту
Додана вартість продукції	Зростання	Підвищення рентабельності

Джерело: сформовано автором

Аналіз очікуваних результатів реалізації маркетингових заходів свідчить, що їх впровадження матиме позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна. Насамперед реалізація заходів щодо розвитку прямих каналів збуту та зниження залежності від посередників сприятиме підвищенню ефективності реалізації продукції та збільшенню доходів кооперативу. Це дозволить зменшити втрати частини доданої вартості при збуті продукції через посередницькі структури та підвищити рівень прибутковості діяльності.

Важливим очікуваним результатом є також розширення ринків збуту продукції та збільшення частки кооперативу на ринку. Підвищення рівня ринкової присутності створює передумови для зміцнення конкурентних позицій кооперативу, підвищення стабільності реалізації продукції та зниження залежності від окремих каналів збуту. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки диверсифікація ринків реалізації дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури.

Суттєвий вплив на результати діяльності кооперативу матиме також розвиток переробки продукції та підвищення рівня її доданої вартості. Перехід від реалізації сировини до виробництва продукції з більшою глибиною переробки дозволить підвищити рентабельність діяльності, забезпечити більш стабільні фінансові результати та підвищити конкурентоспроможність кооперативу на аграрному ринку. Крім того, розвиток продукції з більшою доданою вартістю сприятиме формуванню позитивного іміджу кооперативу та підвищенню рівня довіри споживачів.

Не менш важливим результатом реалізації маркетингових заходів є підвищення рівня прибутку та зміцнення фінансової стійкості кооперативу. Зростання обсягів реалізації продукції та оптимізація збутової діяльності сприятимуть покращенню фінансових результатів і створять додаткові можливості для інвестування у виробничий розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази.

Слід зазначити, що ефективність реалізації маркетингових заходів значною мірою залежить від їх узгодженості з іншими напрямками розвитку кооперативу, зокрема виробничим, фінансовим та управлінським. Лише комплексний підхід до управління розвитком організації дозволяє забезпечити синергетичний ефект та досягти стійких позитивних результатів діяльності.

Таким чином, оцінка очікуваних результатів реалізації маркетингових заходів підтверджує доцільність їх впровадження та свідчить про їх позитивний вплив на фінансово-економічний стан СВК ім. В. Н. Каразіна. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій кооперативу, підвищенню ефективності збутової діяльності та забезпеченню його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності СВК ім. В. Н. Каразіна є важливим напрямом підвищення ефективності його функціонування та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку. Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми маркетингової діяльності кооперативу, зокрема залежність від посередників, обмеженість каналів збуту, недостатній рівень просування продукції та слабкі ринкові позиції. Запропонована маркетингова стратегія, сформована на основі концепції 4P, а також заходи щодо удосконалення системи збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції спрямовані на розширення ринків реалізації, підвищення рівня доходів і формування стійких конкурентних переваг. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів підтверджують їх доцільність та свідчать про позитивний вплив на фінансово-економічний стан кооперативу, що створює передумови для забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження обґрунтовано необхідність формування напрямів управління розвитком СВК ім. В. Н. Каразіна з урахуванням результатів аналізу його діяльності та специфіки аграрного виробництва. Визначено основні стратегічні напрями розвитку кооперативу, зокрема фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий та управлінський, а також встановлено їх пріоритетність і взаємозв'язок. Це дозволило сформувати комплексний підхід до управління розвитком організації та створити основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності кооперативу.

У процесі дослідження сформовано стратегію управління розвитком кооперативу, яка поєднує елементи стабілізації та зростання і враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. Визначено стратегічні цілі розвитку, принципи формування стратегії та етапи її реалізації, що забезпечують узгодженість управлінських рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсного потенціалу. Запропонована модель стратегії спрямована на зміцнення фінансової стійкості кооперативу, підвищення ефективності виробництва та забезпечення його довгострокового розвитку.

Особливу увагу приділено удосконаленню маркетингової діяльності кооперативу як важливому чиннику зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку. Розроблено маркетингову стратегію на основі концепції 4Р, запропоновано заходи щодо розвитку каналів збуту, зниження залежності від посередників, підвищення конкурентоспроможності продукції та розвитку продукції з більшою доданою вартістю. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та позитивний вплив на результати діяльності кооперативу, що створює передумови для зростання доходів, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком організації дозволило зробити такі висновки.

1. У роботі досліджено теоретичні основи управління розвитком організації, що дало змогу визначити його сутність, цілі та значення в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано, що ефективне управління розвитком передбачає системний підхід, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості організації. Особливого значення набуває здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні, інституційні та технологічні фактори. Доведено, що управління розвитком має базуватися на поєднанні стратегічного планування, аналізу середовища функціонування та ефективного використання внутрішніх ресурсів.

2. Значну увагу приділено питанням формування стратегії розвитку організації як ключового інструменту управління. Встановлено, що стратегія розвитку забезпечує узгодженість управлінських рішень, визначає пріоритетні напрями діяльності та сприяє ефективній адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Доведено, що наявність чітко сформованої стратегії дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити результативність управління та створити передумови для досягнення конкурентних переваг.

3. У процесі дослідження визначено основні фактори впливу на розвиток організації. Встановлено, що ефективність її функціонування залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема ресурсного потенціалу, рівня управління, ринкових умов та специфіки галузі. Особливий вплив мають зовнішні фактори, серед яких нестабільність економічного середовища, державне регулювання, конкуренція та коливання попиту. Водночас внутрішні фактори, зокрема ефективність використання ресурсів і якість управлінських рішень, визначають можливості адаптації організації до змін середовища та реалізації її потенціалу розвитку.

4. У роботі здійснено загальну характеристику СВК ім. В. Н. Каразіна та визначено організаційно-економічні умови його діяльності. Встановлено, що кооператив має диверсифіковану структуру виробництва, яка поєднує рослинництво, тваринництво та переробку продукції, а також володіє значним ресурсним потенціалом. Разом із тим діяльність кооперативу здійснюється в умовах підвищених ризиків, характерних для аграрного сектору, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та нестабільності ринкових цін, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

5. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності кооперативу дозволив виявити як позитивні тенденції, зокрема зростання обсягів активів і доходів, так і негативні, серед яких погіршення ліквідності, зростання фінансової залежності та нестабільність прибутковості. Встановлені негативні тенденції свідчать про наявність фінансових ризиків та недостатню ефективність управління ресурсами. Водночас позитивна динаміка окремих показників підтверджує наявність потенціалу розвитку за умови впровадження відповідних управлінських заходів.

6. Оцінка рівня розвитку кооперативу показала, що він характеризується середнім рівнем розвитку та має потенціал для подальшого зростання. Встановлено, що його розвиток стримується внутрішніми проблемами, пов'язаними з недостатньою ефективністю управління та обмеженістю ресурсів, а також впливом нестабільного зовнішнього середовища. Водночас наявність виробничого потенціалу, диверсифікація діяльності та можливості розширення ринків збуту створюють передумови для підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку кооперативу.

7. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями управління розвитком кооперативу, визначено їх пріоритетність та взаємозв'язок. Встановлено, що найбільш значущими є фінансовий, маркетинговий, виробничий та управлінський напрями розвитку, які формують єдину систему управління. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень,

раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності кооперативу.

8. У роботі сформовано стратегію управління розвитком кооперативу, яка поєднує елементи стабілізації та зростання. Визначено стратегічні цілі, принципи формування стратегії та етапи її реалізації, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Доведено, що поетапна реалізація стратегії дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступовий розвиток кооперативу з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

9. Особливу увагу приділено удосконаленню маркетингової діяльності кооперативу як важливому чиннику підвищення його конкурентоспроможності. Розроблено маркетингову стратегію, запропоновано заходи щодо розвитку каналів збуту, зменшення залежності від посередників та підвищення конкурентоспроможності продукції. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню доходів, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності діяльності кооперативу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що забезпечення ефективного розвитку СВК ім. В. Н. Каразіна можливе лише за умови впровадження комплексного підходу до управління, який поєднує стратегічне планування, удосконалення фінансово-економічної діяльності та активізацію маркетингових процесів. Запропоновані у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації формують цілісну систему управління розвитком організації, спрямовану на підвищення її адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Реалізація запропонованих підходів дозволить не лише мінімізувати наявні проблеми діяльності кооперативу, а й створити стійкі передумови для його довгострокового розвитку в умовах динамічного та ризикованого аграрного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкіна М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Адамовська В. С. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: економіка : зб. наук. пр. 2013. Вип. 24. С. 4–7.
3. Андрієвич В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та його цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>.
4. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
5. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.
6. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
7. Боровик М. В., Запорожець Г. В., Тризна Н. В. Маркетингові аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності. *Економіка і регіон*. 2026. № 1 (100). С.156–162. <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/4378>
8. Боровик М. В., Палант О. Ю. Стратегічні орієнтири управління розвитком малого та середнього підприємництва в регіонах України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 691–696. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-92>.
9. Брич В. Я., Перит І. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 82–99. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/123> (дата звернення: 04.04.2026).

10. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47 (дата звернення: 27.04.2026).
11. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 278–287. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>
12. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
13. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3> (дата звернення: 29.07.2024).
14. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Управління розвитком*. 2013. № 1. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925> (дата звернення: 04.04.2026).
15. Волошина О. А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 237–242.
16. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
17. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 318. No. 3. P. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>.
18. Горбаньова В. О. Концептуальні положення формування стратегії

сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2273> (дата звернення: 10.04.2026).

19. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.

20. Грузіна І. А. Розвиток наукових підходів до дослідження організації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-132-139>.

21. Дацій О. І., Азізов С. П. Методичні підходи до ефективності управління процесами реалізації на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7330> (дата звернення: 04.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.15>.

22. Дергалюк Б. В., Кашпуренко Т. О. Інноваційні підходи до управління операційною діяльністю агроіндустріальних підприємств: вплив на ефективність виробництва та стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 82–88.

23. Дергалюк М. О. Методичні підходи щодо оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку агропромислового комплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 35–38.

24. Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2 (42). С. 325–344.

25. Дідур Г. І., Шевченко А. А., Чорний М. О., Мотрук С. О., Мокрінчук О. С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>.

26. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>

27. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса : Бондаренко М. О., 2016. 196 с.

28. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр.* 2011. Вип. 32. С. 70–75.

29. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.

30. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

31. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69–78.

32. Запорожець Г. В., Тризна Н. В. Інтеграція ESG-принципів у систему управління розвитком організації. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 28–29 квіт. 2026 р.)*. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026.

33. Калінчик М. В., Душка В. І., Саламін О. С., Остапів О.-І. В., Зуб М. Перспективи та реальні можливості фінансової підтримки аграрного сектора економіки України. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: економічні науки*. 2025. Т. 27. № 105. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10515>.

34. Калюжна Н. Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2.

URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

35. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (72). С. 98–107.
36. Кубіній В. В. та ін. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 1 (46). С. 122–131.
37. Кузьмін О. Є., Терлецька В. О., Осередчук А. М. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. Т. 7. № 1. С. 80–88.
38. Лівінський А. І., Бортник У. М. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>.
39. Малиш І. А. Концептуальні підходи до управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств аграрного сектору. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 38. С. 81–87.
40. Мармуль Л. О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 40. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-25-31>
41. Мартиненко М. О. Теоретичні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.011722>
42. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : кол. монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2017. 400 с.

43. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182–188.
44. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., доповн. і перероб. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
45. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1. Львів : Світ, 2005. 616 с.
46. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 365–371.
47. Новікова М. М., Боровик М. В. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 222 с.
48. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
49. Новікова М. М., Кондратенко Н. О., Боровик М. В. та ін. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/202> (дата звернення: 10.04.2026).
50. 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: 30.04.2026).
51. Пилипенко С. М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 582–587.
52. Підвальний М., Русин-Гриник Р., Терехух А. Фактори впливу на

розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15>.

53. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*. 2024. № 2. С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19>.

54. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 27–34.

55. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 76–84.

56. Полянська А. С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

57. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

58. Раєвцева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

59. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2020. № 3. С. 130–134.

60. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 123–135.

61. Саламін О., Грабовський Р. Проблеми та перспективи розвитку аграрного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-87>.

62. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного

підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>.

63. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 109–116.

64. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.

65. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацька Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2020. № 2. С. 167–174.

66. Фарат О. В., Бахор О. Р., Фарат Д. З. Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158>.

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

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

69. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320–325.

70. Шевченко А. А., Петренко О. П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 297–311. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251> (дата звернення: 10.04.2026).

71. Шеленко Д. І. Економічна сутність організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 569–573.

72. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281>.
73. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
74. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 36–42.
75. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
76. Adizes I. Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 9. P. 3–25.
77. Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. New York : Harper & Row, 1973. 398 p.
78. Kasych A., Vochozka M. Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
79. Kerttula J. Y., Varis K. Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*. 2023. Vol. 14. No. 2. P. 69–74.
80. Lobell D., Burke M., Costa-Roberts J. Climate change and agricultural adaptation: recent advances and future directions. *Agricultural Systems*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2953-9>.
81. Lopushynska O., Melnik V., Didur H., Bazyvololiak S., Kosovska V., Shaida O. Forecasting the efficiency of the management of resource-saving development of agricultural enterprises. *Hygienic Engineering and Design*. 2022. Issue 40. P. 320–331. URL: <https://surl.li/hxtqhc> (дата звернення: 10.04.2026).

82. Omurgazieva N., Tilekeeva B., Bekkozhaeva A., Chanachev N., Cholponkulov T. Impact of tax policy on the development of agrarian enterprises and organisations. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.34>.

83. Smith A., Jones D., Brown B. The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*. 2023. Vol. 23. No. 3. P. 325–341.

84. Williams C. The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management*. 2022. Vol. 35. No. 1. P. 113–126.