**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Івасишина Ліза Костянтинівна**

**Реалізація принципів сталого розвитку в діяльності підприємства**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз-41

Л.К. Івасишина

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Богач Ю.А

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., профессор

М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ТЕРНОПІЛЬ2023

**Зміст**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП** |  |
| **РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ** |  |
| 1.1 Суть та необхідність реалізації принципів сталого розвитку в діяльності підприємств |  |
| 1.2 Види потреб довгострокового збалансованого функціонування підприємств з позицї їх сталого розвитку |  |
| Висновки до розділу 1 |  |
| **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** |  |
| 2.1 Діагностика реалізації принципів сталого розвитку в діяльності досліджуваного підприємства |  |
| 2.2 Оцінка ефективності механізму управління стали розвитком досліджуваного підприємства |  |
| Висновки до розділу 2 |  |
| **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРИНЦИПВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** |  |
| Висновки до розділу 3 |  |
| **ВИСНОВКИ** |  |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** |  |
| **ДОДАТКИ** |  |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** На сьогодні є безсумнівним вплив екологічних вимог на розвиток усіх без винятку складників соціуму. Проблема сталого розвитку на цей час є важливою частиною зовнішньої та внутрішньої політики і інших держав. Найбільше зосереджуються на проблемі сталого розвитку у науковому довкіллі свідчить про її і політичну, і наукову важливість. Актуальною особливістю проблеми сталого розвитку є те, що її напруженість з деяким часом не тільки не спадає, а і зростає. До того ж, що цій проблемі приділяється немала увага у всьому світі урядами країн, науковцями, громадськими організаціями та пересічними людьми.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** У даний час одним з нагальних завдань є розуміння та необхідності побудови бізнесу в умовах сталого розвитку. Саме цими питання займалось ряд вітчизняних та іноземних учених, зокрема: В. Гірусова, Г. Дейлі, Л. Г. Мельника, О.Г.Осауленко, О.Шубравської та ін. І все ж розробка системи показників сталого розвитку являє собою складну наукову проблему,яка має дискусійний характер та ще не зовсім від вирішена.

**Мета кваліфікаційної роботи** є здійснення теоретичних узагальнень та наведення практичних рекомендацій щодо реалізації сталого розвитку в діяльності підприємства

**Завдання:**

**-** висвітлити суть,види реалізації сталого розвитку;

- розкрити особливості дослідження сталого розвитку та його вплив;

- охарактеризувати оцінку економічної складової сталого розвитку;

- проаналізувати концепцію сталого розвитку;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення принципів сталого розвитку в діяльності підприємства.

**Об’єкт дослідження-** процес реалізації принципів сталого розвитку.

**Предмет дослідження**- реалізація принципів сталого розвитку.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо запровадження реалізації сталого розвитку в діяльності підприємства можуть бути використані у роботі АПП»Колос»та інших публічних організацій при виробленні ними відповідних управлінських рішень.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління персоналом в умовах цифрової економіки» у збірнику 7 Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) [5].

**РОЗДІЛ1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**1.1. Суть та необхідність реалізації принципів сталого розвитку в діяльності підприємств.**

Теорія сталого (стійкого) розвитку є основною теорією сьогоднішньої економіки, яка своєю появою, з одного боку, підірвала надійно зроблене джерело «традиційної економіки – необмежене економічне зростання, з іншого – заклала основи для теоретичного обґрунтування способу подолання циклічності у економічному розвитку світового господарства» [1, c. 340].

 Дотепер в сфері теоретичного знання про процеси стійкого розвитку існує три основних підходи – біосферний, ресурсний та інтегративний. Головним принципом біосферного підходу є підпорядкування зростання людства нештучним шляхом відмови від рівня цивілізації. «Позиція ресурсного підходу використання біосфери в якості джерела ресурсів зростаючих потреб людства, що передбачається досягти шляхом технічного прогресу. Інтегративний підхід передбачає розвиток людства у Економічні науки 12 Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 6 єдності екологічної, економічної та соціальної сфер» [2].

Узвичаєною, перспективою або неможливістю економічного розвитку розглядається через призму певнихфакторів. Найперше, лімітованість наявних ресурсів прийнято визнавати, що рівень економічного розвитку тої чи іншої місцевості особисто залежить від наявності різних видів джерел – матеріальних, людських, фінансових тощо. «Відсутність чи недостатність наявних ресурсів є головним обмежуючим фактором економічного зростання як нескінченної величини» [10,c 12].

По-друге, це певні вимоги людини, а точніше, ставлення людини до споживання. З одного боку, потреба індивіда досить велика, а з іншого — рівень споживання товарів постійно зростає. Однак насправді товари обмежені не тому, що для налагодження їхнього виробництва необхідні обмежені ресурси, а головним чином тому, що людські потреби та рівень споживання товарів не є гармонійними.

Ставлення людей до потреб привносить у їхню свідомість цінність благ, яка розкриває не тільки його базові властивості, а й прийнятий у суспільстві суб'єктивний «погляд на цінність» (відповідний певному історичному етапу його розвитку). Досить згадати відому «ієрархію потреб» А. Маслоу, яка фактично пов’язує «безумовні» потреби людини як живої істоти (фізіологічні потреби, потреби в безпеці) з «відносними» потребами, які фактично породжені існування людини як соціальної істоти (потреба в повазі, реалізації тощо).

  Практично, можна зробити висновок, що проблема стійкого розвитку – це, в першу чергу, проблема осягнутого оберання. «Тобто визначення: що спонукає людей до певних дій, чому це спонукає саме до таких дій, як подібні дії можуть вплинути на життя майбутніх поколінь». [1, c. 340-341].

Щоб активно запровадити Цілі даного розвитку в певній компанії, необхідно виконати такий етап, а саме оцінку розвиткувиробництва, яка заснована на таких» принципах:

1. взає’мовідношення усіх систем організації економічної, екологічної, соціальної;

2. вдале завершення стійкого розвитку підприємства з урахуванням всіх факторів, що мають безпосередній влив на зовнішнєдовуілля;

3. формолюваннямети та особистих цілей». [3]. Наступний етап перевірки полягає в черговій розробці стратегій втілення мети, дослідження та побудова теорії реалізації, створення планів та ідей.

«Сталий розвиток країни означає таке функціонування її господарського комплексу коли одночасно забезпечуються задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення раціональне та екологобезпечне господарювання й високоефективне використання природних ресурсів підтримання сприятливих для здоров’я людини природно-екологічних умов життєдіяльності збереження відтворення і примноження якості довкілля та природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва)Досліджуючи перспективи і проблеми довготривалого соціального еколого-безпечного розвитку Е).В).Гірусов та Г.В.Платонов визначили шість аспектів терміна,сталий розвиток,політико-правовий, економічний, екологічний,соціальний, міжнародний та інформативний». [13]

Концепція стійкого розвитку базується на трьох основних принципа:

-наданняння збалансованості економіки та екології;

-надання збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає найбільше застосування в інтересах населення тих ресурсів , які дає економічний ріст;

-вирішування завдань,зв’язаних з розвитком не лише в зацікавленнях сучасного покоління ,але і всіх наступних нащадків,що мають рівні права на ресурси.

«Третій етап – затвердження вибору і пошуку альтернативних партнерів з спільною метою. Важливістю всіх трьох етапів є системний підхід, який визначає необхідність аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів». [5].Долучення до створення демонстративного та прогресивного суспільства можна побачити на прикладі іноземних організацій. Такі організації як LEGO надає когти для створення дитячих освітніх програм для досягнення Цілі 4 «Якісна освіта», NIKE використовує вторинну сировину для створення своїх новинок (Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво»). Hewlett-Packard - випускає велику кількість реклам, які наголошують на відповідальності. Microsoft - зменшила до 0% використання операцій, що призводить викид вуглецю. S&P Global - створила 12 команд з працівників, які локально підтримують екологічні ініціативи.

У зв'язку з проблемою сталого розвитку постає питання про «найбільш сприятливий» політичний режим для сталого суспільства. Таким чином, прихильники сталого розвитку підкреслюють важливість демократичної політичної системи для вирішення екологічних та інших проблем. «Як зазначається в «Порядку денному на XXI століття», його реалізація «має здійснюватися на основі підходу, орієнтованого на конкретні дії та результати, та відповідати принципам універсальності, демократичності, відкритості, економічної ефективності та підзвітності» [ 5, стор. 340].

**«**Автори концепції сталого розвитку вважають, що саме в демократії закладено механізми, які можуть створити гармонійні взаємини всередині суспільства та між природою і суспільством. Прийняття всіх рішень в суспільстві сталого розвитку передбачає відкритість цього процесу, вільний доступ до інформації. Ухвалення рішень на всіх рівнях – це децентралізація, роззосередження влади, що разом з принципом розподілу влади є неодмінною характеристикою демократії і однією з умов збалансованого сталого розвитку». [24]

«З іншого боку, демократичні механізми мають певні вади, які стають суттєвими з огляду на необхідність невідкладного переходу до сталого розвитку». [28,c120]

« Сьогодні сформовано декілька методологічних підходів до визначення сталості та сталого розвитку, проте найбільш визнаними і прийнятними є ті з них, які були викладені в Декларації Г. Брундтланд [22]: «сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власно потреби». [22]

«Реалізація будь-якої концепції потребує дотримання визначених базових принципів та критеріїв досягнення цілей, бо це є запорукою її успішного впровадження на всіх етапах здійснення». [12]

Етимологічно поняття «принцип» (від лат. принцип– початок, основа) у перекладі з латини вказує на загальне, вихідне положення будь-якої галузі,систем поглядів, науки, концепції, світогляду, політичної організації. Тому виділення і класифікація принципів є вкрай важливою й актуальною проблемою для будьякого дослідження. Виходячи з поняття принципу під принципами сталого розвитку розуміються вихідні положення даної концепції. Необхідно зауважити, що однозначного набору принципів сталого розвитку на сьогоднішній день немає і, швидше за все, не буде й у подальшому. Річ у тому, що коли мова заходить про принципи сталого розвитку, то необхідно визначиться про стійкий розвиток чого йдеться. Адже поняття сталого розвитку регіону відрізняється від поняття сталого розвитку підприємства, а сталий розвиток країни − від сталого розвитку спільноти взагалом.«У зв'язку із цим отримуємо велику кіль кість правил/принципів, які, безумовно, відповідають ідеологічній основі сталого розвитку, однак не є універсальними». [13]

«Три головних принципи сталого розвитку в масштабах планети було сформульовано американським економістом, професором факультету державної політики Університету штату Меріленд Г. Дейлі». [23]:

-швидкімть споживання оновлюваних запасів не повині перевищувати швидкістьїх відновлення;

-швидкість споживання невідновлюваних джерел не мають перевищувати швидкості розробки їхньої стійкої поновлюваної заміни;

- швидкість викидів забруднюючих речовин не має перевищувати можливості навколишнього довкілля поглинати їх». [24]

Ці принципи є виключно важливими, адже вони містять основні правила раціонального природокористування.»Дотримання даних правил є необхідною умовою досягнення стійкого розвитку, тому що протилежний варіант природокористування призводить до екологічних проблем і руйнування навколишнього середовища, а без природної основи, без природних ресурсів жодний розвиток неможливий». [25]

Не буде перебільшенням сказати, що у світі вже склався якийсь погляд на сутність поняття «сталий розвиток». І оскільки його теоретична база знаходиться ще у стадії формування, розбіжності у трактуванні цього терміна неминучі.» Особливі розбіжності виникають там, де йдеться про принципову сумісність стійкості та розвитку». [30]

«Поширеною інтерпретацією терміна сталий розвиток є збалансований розвиток, що означає не що інше, як рівновагу. А оскільки рівновага − ознака статичності, а розвиток − категорія динамічна, що передбачає наявність нестійких станів, то в поєднанні ці дві категорії суперечать одна одній». [29]

Сталий розвиток зводиться до питання про можливості людей, компаній і урядів визначати своє майбутнє. Щодо бізнесу, участь у сталому розвитку означає розуміння довгострокових проблем планети й урахування їх у стратегії та практиці. Сучасний бізнес як процес створення та обміну цінностями для забезпечення власної довгострокової стійкості, крім економічної вигоди, має враховувати ще дві складові цінності: людей, для яких вона створюється, і навколишнє середовище, підбиваючи, таким чином, триєдиний підсумок діяльності.«Проблема стійкості стосується бізнес-середовища в усіх її вимірах: соціальному, економічному, культурному й екологічному. Соціальні аспекти стійкості − це вирішення питань добробуту та здоров'я суспільства, а також освіти, зайнятості, дотримання прав людини та ін» [24] «В економічному сенсі стійкість передбачає забезпечення можливості задовольняти економічні потреби − отримання прибутку для бізнесу й забезпечення базових потреб для людей; з екологічної точки зору − це захист і відновлення навколишнього середовища».[24]

Річ не тільки в тому, як впливає бізнес на суспільство, але й у тому, як вирішення питань, пов'язаних зі стійкістю, впливає на бізнес. «Компанія може не вважати вирішення цих питань стратегічно важливими, проте необхідність стійкого існування все одно обумовлюватиме ведення бізнесу. Стійкий бізнес − це бізнес, здатний вижити в довгостроковій перспективі». [13]

Проблеми доступності й непостійності цін на ресурси, споживчий попит, тиск інвесторів, залучення і збереження талантів, виникнення нових ринків і зникнення старих, зміни у фінансових операціях − тільки невелика частина того, на що впливає проблема стійкості. Якщо принцип сталого розвитку включений у бізнес-підхід і стратегію підприємства, це дозволяє компанії знижувати витрати, формувати нову споживчу базу, залучати та розвивати таланти. Компанія, що бере участь у сталому розвитку, отримує довгострокову мету, яка узгоджуватиметься з її основною діяльністю й сильними сторонами, мотивувати співробітників та інші зацікавлені сторони.

Також, питання зміни клімату та сталого розвитку виходять на перший план у порядку денному підприємств. Тенденції, які намітились у світі, і вимоги з боку зацікавлених сторін змушують бізнес активніше залучатися до вирішення цих проблем. Ціни на енергоносії та питання безпеки, дефіцит природних ресурсів, демографічне зростання, зміна способу життя і споживчі переваги спонукають компанії діяти. Навіть ті, хто спостерігає за дебатами навколо глобальної зміни клімату з боку, розуміють, що ця проблема й потенційна вигода, яку вона несе, уже стали об'єктом пильної уваги їх ключових зацікавлених осіб. «У зв'язку із цим перед керівниками підприємств постає нове завдання: використовувати сталий розвиток як стратегічний орієнтир в операційній діяльності, який би допоміг удосконалювати бізнес-процеси, збільшувати доходи, зміцнювати систему звітності, управляти ризиками, оптимізувати витрати і прискорювати процес упровадження інновацій». [29].

Україна є стороною масштабних процесів стійкого розвитку, вона взяла на себе перед інтерраціональною спілкою застереження щодо переходу системи сільськогосподарювання на принципи сталого розвитку й забезпечення перспектив майбутнім поколінням. Майбутній розвиток людства бачиться як розвиток, у якому будуть збалансовані соціальний і економічний розвиток згідно з можливостями екосфери.

**1.2 Види потреб довгострокового збалансованого функціонування підприємств з позицї їх сталого розвитку**

Сталий розвиток аграрної сфери –є процесом співвідношення рівня аграрного підприємства, збереження та поновлення якісних параметрів аграрного довколишнього середовища та покращення показників громадської спозиції сільських жителів за умов зміцнення продуктової та екологічної безпеки держави. Інше кажучи, існує взаємозалежність між сталим розвитком аграрного сектору і перевершити конкурентів у заданих умовах сільськогосподарськихвиробництв.«В аграрному секторі будь-які нові товари, технології, методи і механізми, які необхідні для того, щоб галузь та її суб’єкти господарювання були конкурентоспроможними є реальними засобами підвищення екологічної стійкості навколишнього середовища». [23]

Подальшому теоретичні дослідження щодо ідеї пошуку доцільного суспільного розвитку активізувалися. Різні напрямки досліджень якихось проблеми стають предметом наукових дискусій. «Економісти, які фокусують увагу на сталості, мають насамперед на увазі добробут, прибуток, нагромадження капіталу (Далі, Пеззі ін.). Значна увага приділяється застосуванню техніки екологічної оцінки (Пірс, Маркандіа, Барб'єр ін.). Дослідники-географи були зацікавлені в дослідженні того, які наслідки породжує сталий розвиток для планування використання земельних площ (Наесс, Оуенс, Рід ін.)». [28] Тобто, застосовується комплексний підхід.

Комплесний підхід – прийом теоретичного і практичного дослідження, при якому кожний об'єкт вивчається як система. Це сумісність методологічних принципів і положень, які дають перспективи на розглядання системи як нероздільне узгодженням в виробництві всіх її елементів.

Найбільш широке використання системний підхід знаходить при аналізах складних об'єктів, які постійно прогресуються– багаторівневих, ієрархічних, систем що самоорганізуються: біологічних, соціальних, систем типу "людина-машина" тощо. Вкомплесному дослідженні об'єкт розглядається ,як певна множина елементів, відношення між якими зумовлює цілісні особливості цієї множини. Особливості об'єкта як цілісної системи визначаються не тільки і не стільки додаванням властивостей його окремих елементів, оскільки вознаками його структури, особливими системотвірними, інтегративними зв'язками об'єкта, що розглядається. «Важливою особливістю системного підходу є те, що не тільки об'єкт, але й сам процес дослідження виступає як складна система, завдання якої полягає в поєднанні в єдине ціле різних моделей об'єкта». [2,66]

Використання системного підходу завбачає дотримання певної послідовності в підприємстві дослідження, яка передбачає такі ступенні:

• формулювання об'єкта, мети і завдань дослідження;

• формулювання критеріїв вивчення і суттєвих частин об'єкта;

• формулювання структури системи та класифікація зовнішніх зв'язків між складовими об'єкта досліджень;

• вивчення кожного із знайдених складових частин об'єкта;

• формулювання положень взаємозв’язків системи з довкіллям її роботи на засаді дослідженб сукупності зовнішніх зв'язків;

• прояв необхідностей розвитку часток об’єкта;

• виокремлення на засадах причинно-наслідкових зв'язків між частинами(системотвірних зв'язків), які вбезпечують впорядкованість системи;

• вияв завершальної структури і діяльності системи, на фундаменті чого складається її модель;

• вивчення загалних принципів поведінки системи;

• розгляд процесу керування системою.

«Системний підхід значно розширює рівень наукового пізнання – на його основі стає можливим досягнути найширшого синтезу наукових знань, створення цілісного уявлення про досліджувані об'єкти». [21]

Головними критеріями сталого розвитку є нарощування обсягів матеріальних благ безпечних продуктів харчування з цілю задоволення певних потреб у місцевості, надання економічної ефективності виробництва, яка надасть можливість стимулюванню розширеного відтворення. «Соціальна складова сталого розвитку включає підвищення рівня і якості життя селян, стабілізацію демографічних та міграційних процесів». [20]

Результативність функціонування механізмів використання органічних ресурсів визначається системою показників і критеріїв за кожною цільовою підсистемою. Функціональні підсистеми, або елементи механізму реалізують економічні методи управління, використання яких сприяє досягненню поставлених цілей. «В стуктурі підсистеми забезпечувальних механізмів доцільно використовувати систему оцінюючих показників і критеріїв, правове, нормативне та інформаційне забезпечення». [5; С.8].

Фактична реалізація концепції сталого розвитку сільськогосподарського сектора потребує визначення пріоритетів, котрі б брали до уваги економічні інтереси з позицій соціальної та екологічної відповідальності суб’єктів господарської діяльності. В даній ситуації можна назвати такі пріоритети:

- утворення взаємопов’язаного,сукупного підходу на шляху до економічного, екологічного та соціального розвитку;

- впровадження раціонального та екологічно безпечного землеволодіння.

Ця концепція охоплює багато шляхів, таких як: захист і відтворення родючості, збільшення гумусу, дотримання технологічних особливостей обробітку землі, зменшення забруднення нітратами, важкими металами та іншими шкідливими речовинами, пестицидами, «які потрапляють у землю;

- природно-просторова організація використання ресурсів, яка має на меті забезпечити належні умови для раціонального використання потенційних ресурсних можливостей без порушення екологічної рівноваги для окремих адміністративно-територіальних одиниць та держави загалом; - оптимальне поєднання приватних інтересів із суспільними в сфері відтворення природних ресурсів». [11.С.45].

Одним з головних завдань і передумов стійкого розвитку є формування належних умов для забезпечення сталогозастосування природно-ресурсного потенціалу в інтересах сучасного і майбутніх поколінь. «Воно передбачає проведення таких заходів: скорочення до оптимальних обсягів виробництва і споживання природних ресурсів; оптимізація співвідношення між виробництвом засобів виробництва і предметів споживання, що має поряд з екологічним також і важливе соціальноекономічне значення; формування ефективної інвестиційної політики, спрямованої на розробку, освоєння та використання природо- і ресурсозберігаючих, маловідходних та безвідходних технологій, виробництво екологічно безпечних видів продукції». [8; С.37].

Значна властива вага земельних ресурсів визначає необхідність стабільного розвитку сільськогосподарського напрямку економіки, збереження та раціонального використання земельних ресурсів. Для вдалого вирішення зазначених завдань потрібно зменшити розораність земель та підвищити родючість ґрунтів, одночасно припинивши їхзанепад. «Необхідним також є досягнення екологічно збалансованого співвідношення угідь в зональних системах землекористування. Потрібно якомога швидше оптимізувати і підвищити ефективність використання та охорони земельних ресурсів України». [29]

Таким чином, процес оновлення ціннісних покажчиків сталого розвитку спря- мовується на розробку інноваційних підходів розв’язання цього складного зав дання. Усвідомлення того, що за 20річний період сформувалася потреба в по дальшій трансформації ідей стійкого розвитку в наступну, адекватну викликам сучасності парадигму, стоїть на порядку денному саміту в Ріо-де-Жанейро, який планається на червень 2012 р. Перш за все, його пріоритетами визначено розшукування шляхів вирішення соціально-економічних проблем, включаючи подо лання бідності, та відповідної інституціоналізації господарських відносин, орієнтованих на впровадження засад сталого розвитку в життя. Усі ці питання є вкрай актуальними і для України, оскільки їх розв’язання сприятиме формуванню підгрунтя для пошуку нових методів забезпечення сталого розвитку країни.

Виходячи з цього зазначимо, що національно орієнтований сталий розвиток доцільно розглядати у трьох площинах. «По-перше, з точки зору соціально-гуманітарних цільових настанов; по-друге, з урахуванням теоретичного забезпечення шляхів досягнення таких характеристик процесу, як стійкість і справедливість; по-третє, з позицій формування умов для самовідтворення сталого розвитку на основі наявних територіальних природних ресурсів (зокрема, за рахунок їх капіталізації), а також забезпечення корпоратизації економічного простору з відповід ною інституціоналізацією природоресурсних відносин». [21]

Сучасна політика сталого розвитку – є ще тільки позиціонування намірів. «Щоб вони реалізувалися, необхідно додати їм системно конструктивної форми, для чого доцільно забезпечи ти імплементацію в господарську практику положень сталого розвитку, що, насамперед, є завданням національних урядів. Зазначене, як відомо, вимагає докладання особливих зусиль з використанням нових методологічних прийомів і відповідного інструментарію». [29]

У контексті розгляду сталого розвитку з економічних позицій суттєвим стає визначення системних можливостей забезпечення бажаних позитивних зрушень. Ідеться про те, що за економікою повинна стояти відповідна сила, яка може бути виражена у вигляді енергії. «Такою енергією здебільшого є саме капітал. У цьому випадку пріоритетною стає проблема визначення процесу взаємодії капіталів різного типу та їх перетікання з однієї форми в іншу. Ми маємо на увазі перетікання природного капіталу у фінансовий і, навпаки, фінансового – у природ ний. Якщо перше досить відоме, то друге ще залишається прихованим». [12]

**Висновки до розділу 1**

Отже, сталий розвиток можна сказати що він є всеосяжною ідеєю, яка може знайти пристосування як іноземній організації та уряди, так і тутешній бізнес та навіть приватні особи. Зусиллями певних людей чи наприклад підприємств можуть набагато сприяти якимось цілям певного сталого розвитку. На даний час низка багатьох виробників які вже підтримують цей задум,а також будують свої стратегії відповідно до неї.

«Метою управління сталим розвитком підприємства має стати забезпечення стану внутрішньої рівноваги та збалансованості взаємообміну із зовнішнім середовищем, що сприятиме оптимальному пристосуванню системи (підприємства) до зовнішнього середовища і створюватиме умови для без- перервного розвитку». [26, с. 125].

«Реалізація потенціалу розвитку можлива через задіювання як основних функцій управління відповідного їхнього впливу на процеси діяльності через взаємну узгодженість інформації та ком- петентнісних характеристик управлінців». [8, с. 172]. Тому, керування ста- лим розвитком виробництва як відкритої системи можливо з розрахунком прямих впливів зовнішнього середовища, таких як економічне, соціальне, екологічне та зворотного зв’язку на опрацьованих цільово-управлінських те- хнологіях, що базуються на різного рівня компетенціях.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**2.1 Діагностика реалізації принципів сталого розвитку в діяльності досліджуваного підприємства**

Перехід світової економіки на модель стійкого розвитку обумовлює важливість «отримання інформації щодо впливу діяльності суб‘єктів господарювання на економіку, екологію та соціальну сферу». [13, с. 62]. Якщо данні економічні показники знаходять своє відображення у фінансовій звітності, то екологічні та соціальні показники діяльності у ній небудуть показуватися. Це обумовлює зміни вимог щодо розуміння інформації. Оскільки останнім часом спостерігається покрокове впровадження нових форм і видів звітіввиробництв.

Поява нової парадигми звітності є логічним, «оскільки зміни, що відбулись протягом останніх років в інституційному середовищі бухгалтерського обліку, повинні бути обов‘язково враховані шляхом удосконалення облікового методологічного апарату. Перехід від однієї парадигми до іншої характеризується наявністю глибоких структурних зрушень в існуючій концепції бухгалтерської звітності, що значно змінює розуміння її сутності та зумовлює необхідність розробки нових моделей прийняття рішень користувачами на її основі (на основі фінансових та нефінансових показників)». [8, с. 141].

Слід зазначити, що кожна АПП»Гаї», намагається реалізувати стратегію сталого розвитку, прагне розробити свій набір індикаторів сталості, тому більшість науковців на даний час розходяться в точках зору щодо кількості індикаторів та їх змісту. Крім того, виникають й інші питання. Зокрема, немає єдиної достовірної статистики, дані по одних і тих самих індикаторах часто не збігаються. Відсутність необхідних статистичних даних ускладнює використання індикаторів у багатьох країнах. «Це означає, що стратегія сталого розвитку має передбачати також розвиток статистичних служб у країнах, які переходять до реалізації даної стратегії. Тому не слід забувати, що істинним критерієм побудови будь-якої системи є можливість її обліку. Також очевидно, що кількість індикаторів для регіону або виду економічної діяльності буде значно меншою, ніж для країни в цілому». [18]

Системне дослідження сталого розвитку країни, регіонів та основних видів зовнішньоекономічної діяльності повинно включати визначення меж безпечного існування системи, тому важливим етапом моніторингу є обґрунтування вектора порогових значень індикаторів, що дає змогу визначити потенційні зони та рівні небезпеки шляхом їх порівняння (прийнятний ризик (задовільний або прийнятний стан) – передкризовий стан – кризовий стан), а також знати умови, необхідні для посилення економіка імунітет економічної системи. Тому обґрунтування порогових значень досить тісно пов'язане з поняттям динамічної стійкості економічної системи та її окремих компонентів, або механізму гомеостазу. Без знання меж безпечних умов життя неможливий захист життєво важливих інтересів об'єктів безпеки.

«Таким чином, визначення інтегральних індексів економічної системи та їх порі няння з інтегральними пороговими значеннями переводять поняття розвиток у поняття безпека». [11]

Найбільший вплив на покращення або погіршення стану сталого роз витку промисловості АПП «Гаї»мають названі складові в такій послідовності: екологічна, економічна, соціальна. «За результатами розрахунків, найвпливовішими загрозами економічній безпеці промисловості є такі індикатори, розташовані за пріоритетом впливу на рівень сталого розвитку промисловості». [26]

Для досягнення стійкого розвитку сільськогосподарського сектору в певному пдроиємстві, в управлінні ресурсами необхідно покращувати, а не руйнувати взаємозв’язки між екосистемами. Результатом цих дій стане збільшення кількісного та якісного потоку послуг із ресурсної бази сільськогосподарського виробництва. Іншими словами, взаємовигідне використання ресурсу природним світом і людиною. «Крім того, збереження та відновлювання ресурсу можливо досягти за рахунок впровадження та моніторингу ефективного використання (споживання) відновлюваних та не відновлюваних ресурсів, сприяння розвитку біо-різноманіття, оптимального використання земельного ресурсу та поширенню систем виробництва з закритим циклом». [23]

Іншим не менш важливим чинником є розвиток ринкових відносин. Щоб досягнути розвитку торгівельних відносин державні програми повинні звертати увагу на ліквідуванні ринкових перешкод, економічного обґрунтованому використанню ресурсу, заміщати процеси деградації та підтримувативиробництво, яке спрямовується на досягнення сталого розвитку. Щоб досягти сталого розвитку, суспільство має розуміти екологічну цінність ресурсів і послуг, які надають екосистеми. З цією метою державні програми мають бути спрямовані на сприяння знанням про екологічні цінності, пов’язані з виробництвом сільськогосподарської продукції.

«Досягнення сталого розвитку зумовлене зменшенням впливу на ресурс. В свою чергу, необхідною умовою зменшення впливу є трансфер дружніх до довкілля технологій та впровадження на підприємствах управління виробничими відходами». [14]

Соціальний аспект є невід'ємною складовою стійко розвитку. Збільшення добробуту виробництва обумовлене здоров'ям населення. Аграрне господарство пов’язане з рядом впливів на здоров'я людини, тому існує потреба забезпечення поширення знань серед місцевих громад та громадян «України в цілому щодо впливу традиційного виробництва на здоров’я. Здоров'я населення залежить від якості та безпечності продуктів харчування, тому сільськогосподарські підприємства повинні займатись виробництвом тільки безпечної для здоров'я людини продукцією» [16]

 Фундаментальною складовою сільськогосподарського бізнесу є агране господарство, яке від інших галузей економіки, характеризується великою залежністю громадських цікавостей і потреб від природних факторів. Практикою будь-якого аграрного господарського виробництва орієнтована на отримання результату. «При цьому діагностика ґрунтується на результатах аналізу. Діагностика діяльності сільськогосподарських підприємств містить визначення оцінних ознак, вибір методів їх вимірювання і характеристику цих ознак за певними принципами, показниками». [14]

Сільське господарство є центральним у забезпеченні сталого розвитку та відіграє роль постачальника продуктів харчування у масштабній економіці, формуючи відповідну систему взаємовідносин між суспільством та довкіллям. «Більше третини світової суші та майже три чверті її прісноводних ресурсів задіяні у сільськогосподарському виробництві, що зумовлює глобальні зміни клімату у результаті землекористування та викидів парникових газів». [22]

Одним з основних завдань аграрного господарства є узгодження постійно зростаючого попиту на продукти харчування та впровадження стійких практик обробки землі . За прогнозними даними, населення світу збільшиться з 7,4 млрд до приблизно 8 млрд у 2029 році та до 9 млрд – у 2050 році. Такий обсяг населення потребуватиме збільшення виробництва продуктів харчування, зокрема на 50% - до 2030 року та на 60% - до 2050 року . Зважаючи на зазначені прогнози, сільське господарство відіграватиме все більшу роль у виживанні людства. «До цієї тенденції додається збільшення споживання природних ресурсів». [30]

Окрім того, АПП»Гаї» стикається з низкою проблем, такими як закінчення невідновлюваних природних ресурсів; пошкодження ґрунту, шкідливий вплив хімічних речовин на здоров’я людини та навколишнє довкілля, гірша якість продуктів харчування . «Це актуалізує інтерес до сталості у сільському господарстві та поширення принципів сталого розвитку у секторі». [30]

**2.2 Оцінка ефективності механізму управління стали розвитком досліджуваного підприємства**

«Потенційні можливості землі як засобу виробництва обумовлюються численними об’єктивними та суб’єктивними чинниками, які можна об’єднати у чотири групи чинників: генетичного походження, пов’язані з фізичними, хімічними, біологічними властивостями ґрунтів, які сформувалися внаслідок тривалого ґрунтоутворення; зумовлені різнотипними біокліматичними, гідрологічними природними умовами; виробничотехнологічні, пов’язані з капітальними вкладеннями і зростанням основних виробничих фондів, впровадженням прогресивних технологій, наукових досягнень і передового досвіду; зумовлені соціально-економічними умовами розвитку суспільного виробництва». [11]

Ефект у виробничій діяльності – величина, що характеризує результат виробництва або впровадження сучасних інновацій. Вона може проявлятися у зростанні прибутку, обсягу продукції та зниженні її собівартості. Лише компанії, які навчилися максимізувати його для свого бізнесу та вижити в сучасних умовах. «Саме тому в конкурентному середовищі всі підприємства зобов’язані постійно підвищувати свою продуктивність, тобто збільшувати ефект від використовуваних ресурсів і поточних витрат». [18]

Дійсно, визначення ефективності діяльності компанії АПП «Гай» полягає в оцінці її результатів, якими можуть бути прибуток, рентабельність, обсяги виробленої продукції в натуральному або вартісному вираженні (за оптовою ціною або за собівартістю). ), ступінь досягнення конкретних цілей (захоплення певної частки ринку, ринку нових товарів тощо) та ін. Тому для отримання об’єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно також враховувати оцінку тих витрат, які дали змогу отримати певні результати.

«Я рахую що, потенційні можливості землі як засобу виробництва обумовлюються певними об’єктивними та суб’єктивними чинниками, які можна об’єднати у чотири групи чинників: генетичного походження, пов’язані з фізичними, хімічними, біологічними властивостями ґрунтів, які сформувалися внаслідок тривалого ґрунтоутворення; зумовлені різнотипними біокліматичними, гідрологічними природними умовами; виробничотехнологічні, пов’язані з капітальними вкладеннями і зростанням основних виробничих фондів, впровадженням прогресивних технологій, наукових досягнень і передового досвіду; зумовлені соціально-економічними умовами розвитку суспільного виробництва». [13]

«Для ефективного функціонування підприємство повинно організувати численні взаємопов’язані види діяльності, адже підприємство може досягти очікуваних результатів за умови ефективного використання ресурсів та взаємодії функціональних систем у процесі виробничогосподарської діяльності, яка пов’язана з використанням основних засобів оборотних коштів, фінансових ресурсів, забезпечення реалізації продукції та отримання прибутку, що є визначальним у підвищенні рівня економічної ефективності підприємства». [24]

Ефективність виробничо-господарської діяльності значною мірою залежить від виробничої, організаційно-економічної та управлінської структур. Незначні зміни в структурі виробництва, якщо не відображаються на організаційно-економічній структурі, вносять положення в систему управління сільськогосподарським підприємством і призводять до певних проблем. Тому для координації всіх складових виробничо-господарської діяльності необхідно розробити ефективний організаційно-економічний механізм управління підприємством.

«Враховуючи відсутність однозначності у тлумаченні поняття організаційноекономічний механізм як у зарубіжній, так і вітчизняній фаховій літературі, встановлено його розуміння як сукупності важелів, ефективність функціонування яких залежить від методів управління, що в кінцевому результаті визначає стан підприємства та досягнення ним поставлених цілей». [11]

**Висновики до розділу 2**

В Україні на даному етапі концепція стійкого розвитку підприємства не розповсюджена достатньою мірою, у тому вигляді, в якому вона функціонує у розвинутих країнах. Сталий розвиток для українських аграрних підприємств це, перш за все, виживання в жорстких умовах зовнішнього довкілля та отримання достатньої кількості фінансових ресурсів для того щоб забезпечети своє подальше функціонування. В результаті проведеного дослідження було досліджено загальні показники діяльності менших організацій країни. Проведене дослідження в АПП»Гаї» показує зростання негативних тенденцій в сфері малого підприємництва. За аналізований період спостерігається зменшення кількості суб’єктів господарювання на 9 тис. наявного населення майже на 27%, з них малих підприємств на 2,36%, а разом з фізичними особами-підприємцями ця цифра складає 26,28%, що свідчить про погіршення даного сектора економіки. «Також була виявлена важливість розвитку підприємств малого бізнесу для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, реалізація даної теорії на українських підприємствах малого бізнесу потребує певної послідовності заходів». [9]

1) розробка та прийняття стратегії, яка б відповідала положенням сталого розвитку;

2) оновлення виробництва, що передбачає впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції;

3) створення сприятливих умов праці для робітників, реалізація заходів з додаткової соціальної та матеріальної підтримки;

4) ведення політики ресурсозбереження та захист навколишнього середовища;

5) активна участь у житті регіону та у різноманітних благодійних заходах. Нажаль, на вітчизняних підприємствах малого бізнесу ситуація є протилежною, адже щоб займати активну соціальну позицію, займатися благодійністю та інноваційною діяльністю, підприємство має розпоряджатися достатньою кількістю фінансових ресурсів. Згідно з представленою послідовність сталий розвиток спостерігається тільки на третьому етапі, коли підприємство здійснює додаткові соціальні заходи, а не просто займатися удосконаленням системи управління та виробничої діяльності. Ці ознаки звичайно повинні поєднуватися з покращенням якісних характеристик підприємства та фінансових результатів діяльності. «Означена у статті проблематика вказує на необхідність подальшої наукової розробки з метою покращення умов функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу та реалізації парадигми сталого розвитку в Україні». [23]

**РОЗДІЛ 3**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

«Шляхи вдосконалення організаційноекономічного регулювання сталого розвитку сільськогосподарського виробництва»АПП»Гаї» – обґрунтовано напрями удосконалення регулювання сталого розвитку сільськогосподарського виробництва, розроблено організаційноекономічні стратегії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва та сформовано локальну модель сталого розвитку сільськогосподарського виробництва». [29]

Потрібно забезпечити механізаторами(трактористами-машиністами,комбайнерами, водіями), майстрами рослинництва і тваринництва перших і других класів, спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою. «Для того щоб, раціонально вести виробництво і підвищувати продуктивність праці кожне підприємство спроможне лише тоді, коли воно точно знає, коли, скільки та якої кваліфікації йому потрібні працівники, щоб своєчасно та якісно виконати необхідний обсяг робіт». [25]

Також потрібно ввести календарний графік робіт. Для того щоб бачити чи вистачає робочої сили і чи не має потреби в наймі робочої сили. Оскільки календарний графік робіт водночас дає повне відображення про масштаби недостатнього вжитку робочої сили, яке є наслідком сезонності сільськогосподарського виробництва. Наприклад, у зимку в рослинницьких галузях затрати праці в середньому за місяць у більшості сільськогосподарських підприємств становлять 0—3 % річних затрат, а в літні місяці 12—15 %. У нашому прикладі витрати живої праці по виробництву в цілому (рослинницькі галузі) становлять у січні 1,1 % річних затрат, а у вересні —20 %. «При рівномірному використанні живої праці середньомісячні затрати її становили б 8,33 % (100 : 12). Але досягти такої рівномірності у використанні робочої сили аграрні підприємства». [23]

Директору АПП „Гаї ” потрібно звернути увагу на такий погляд ,як „мотивація”, а саме, для кожного робітника потрібно надати, з метою поточного стимулювання підкріплення. Йогообсяг повинен бути мінімальним, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовжені потрібного виду роботи і при цьому не виснажувати ресурсипідприємства. «Доречно буде підкріплення „авансом”,в результаті якого зобов’язує працівника виконувати свою роботу краще. Але потрібно пам’ятати, що підкріплення повинно бути своєчасним і конкретним, щоб працівник знав, з чим воно пов’язане, як йому бути далі і створювати у працівника намагання в майбутньому працювати краще». [22]

Так само, було б доречно провести перевірку кожного фахівця та працівника підрозділу на відповідність його даній роботі. На основі підсумків перевірки потрібно задовольнити потребу кожного хто має кращі результати, можна підвищити в посаді, вдосконалити умови праці, рівень добробуту та врахувати їх ціннісні орієнтації. «Як основний напрям покращення непрямого стимулювання праці є вдосконалення соціального пакету, в тому числі: безкоштовне (пільгове) харчування працівників в особливо напружені робочі періоди; транспортні перевезення працівників, які проживають у віддалених місцях та не мають власного транспорту; безкоштовна оранка присадибних ділянок та надання інших сільськогосподарських послуг для працівників, які відзначилися високими результатами в роботі; надання безвідсоткових грошових позик працівникам, що мають позитивні результати в роботі; оплата лікування, навчання, комунальних послуг для працівників, які відзначилися результатами діяльності або мають великий стаж роботи». [24]

Проведені дослідження показали, що формування конкурентоспроможного аграрного сектора економіки України, діяльність якого забезпечити б потреби виробників та споживачів, можливе лише за умов сукупного підходу до вирішення проблем сільськогосподарських товаровиробників. Використання комплексного підходу дає можливість пошуку шляхів та резервів підвищення ефективності розвитку агроформувань, їх максимального зближення з усіма сферами агробізнесу та розробки стратегій сталого розвитку сільськогосподарського виробництва з використанням обслуговуючої кооперації. «Розробка таких стратегій є центральним блоком системи регулювання сталого розвитку сільськогосподарського виробництва, які враховують існуючі можливості розвитку аграрної сфери та загрози, що можуть перешкоджати їх реалізації». [15]

При розробці організаційно-економічних стратегій сталого розвитку АПП «Гаї»було виділено три сценарії − оптимістичний, реалістичний та песимістичний. «Кожен із сценаріїв має певні характеристики, які побудовано на підставі результатів аналізу виробництва сільськогосподарської продукції, використання кореляційно-регресійних моделей, котрі описують вплив ефективності використання ресурсів на стан інтегрального показника, та експертних опитувань з приводу визначення рівня використання ринкових можливостей сільськогосподарських підприємств та ступеня активності їх участі в розвитку аграрного бізнесу» [16]

Виконані дослідженняпідтверджують, що в сучасних умовах процес забезпечення щодо підвищення рівня ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств повинен базуватися на освоєнні та використанні сучасних інформаційних технологій. «Складовими частинами інформаційних технологій повинні бути системи збору та розповсюдження інформації щодо процесів сільськогосподарського виробництва за окремими видами інформаційних ресурсів, розподіленими базами (банками) даних, комп’ютерні технології обміну інформацією, автоматизованими робочими місцями управлінців, економіко-математичні методи та моделі і програмні засоби підготовки варіантів управлінських рішень». [8]

«У галузі сільського господарства необхідно використовувати усі досягнення НТП, зокрема такі інноваційні напрями: організаційні, економічні, агротехнічні, технологічні, та інші» [30]

Потрібно аграрним підприємствам більшу увагу приділяти заходам, що спроможні забезпечувати збільшення їхніх розмірів та оптимізувати структуру власного капіталу. Загальними напрямами оптимізації рівня забезпеченості аграрних робітників капіталом є наступне:

• орієнтація діяльності на виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції та раціоналізація методів використання ресурсного потенціалу;

• оптимізація виробництва інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі;

• розширення обсягів фінансування агровиробників переробними організаціями на основі складання договорів купівлі-продажу сільськогосподарських товарів

В результаті проведених реформ у сільському секторі матеріально-технічна база була майже зруйнована, за винятком своєчасного придбання їх як невід’ємних об’єктів сільськогосподарськими підприємствами. Водночас малі сільськогосподарські підприємства не мають фінансових можливостей забезпечити оновлення машинно-тракторного парку тощо. Тому доцільно створювати агросервісні підприємства або закуповувати сільськогосподарську техніку на умовах лізингу. Щодо трудових ресурсів також існують певні проблеми, зокрема, у більшості випадків, відсутність належної кількості науково обґрунтованих та прорахованих кадрів на всіх рівнях ієрархії в сільськогосподарських підприємствах. «Це пояснюється обмеженими фінансовими можливостями сільгоспвиробників та низьким рівнем мотивації і престижності роботи, особливо молоді, на селі. Дану проблему також треба вирішувати на загальнодержавному рівні на основі застосування комплексного підходу» [21]

Суттєвим недоліком в організації сільськогосподарських підприємств є відсутність відділу маркетингу. У сільськогосподарських підприємствах доцільно створювати спеціальні управлінські структури — служби маркетингу. Створення повноцінних відділів маркетингу є одним із шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Організація маркетингу на підприємстві передбачає: побудову та вдосконалення структури управління маркетингом; підбір маркетологів відповідної кваліфікації; розподіл завдань, прав і відповідальності між працівниками відділу маркетингу; створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечити ефективну взаємодію маркетингових та інших відділів. Досвід показує, що відділ маркетингу доцільно формувати на базі відділів постачання та збуту.

«Сукупність заходів, необхідних для трансформації відділу постачання і збуту в маркетинговий, залежить від рівня розвитку цих підрозділів». [5]. «На думку окремих дослідників, служба маркетингу повинна розташовуватися на одному ієрархічному рівні з планово-економічною службою аграрного підприємства». [6] Ця служба повинна надаватися професійно підготовленими маркетологами. При цьому робота планово-економічного відділу, а також відділу маркетингу повинна бути тісно координована, а інформація, якою володіють ці відділи, повинна бути доступною для обох відділів. За відсутності професійно підготовлених маркетологів у сучасних умовах службу маркетингу сільськогосподарського підприємства мають очолювати спеціалісти, які знають економіку аграрної галузі, основи маркетингу, питання оперативного та стратегічного управління, а також основну нормативно-правову базу для функціонування комерційної організації в умовах ринкової економіки. «Керівник служби маркетингу повинен підпорядковуватись безпосередньо керівникові аграрного підприємства або одному з його заступників». [7]. Це дає змогу оперативно узгоджувати найважливіші питання діяльності цієї служби та приймати з них зважені рішення. Що стосується інших варіантів підпорядкування керівника відділу маркетингу, то вони менш ефективні, оскільки будь-яке збільшення кількості рівнів в ієрархії управління підприємством чи сільськогосподарським товариством значно знижує ефективність функціонування бізнесу. організації. І чим більша сума угоди, тим більшими можуть бути фінансові втрати компанії. Для ефективної роботи аграрного підприємства важлива також тісна взаємодія відділу маркетингу, планово-економічного, бухгалтерського та інших відділів і підрозділів. Крім того, постачальницько-збутову службу сільськогосподарського підприємства слід поступово трансформувати в службу маркетингу. У системі ринкової економіки маркетингова діяльність є надзвичайно важливою, а в деяких випадках і необхідною для адаптації та подальшого нормального функціонування сільськогосподарського підприємства. Слід мати на увазі, що визначити універсальні нормативи складу та чисельності персоналу відділів маркетингу практично неможливо, оскільки вони залежать від великої кількості факторів (кількості галузей, рівня розвитку системи інформаційного забезпечення підприємства, тощо). , кваліфікація персоналу тощо). На сучасному етапі існує багато проблем, пов'язаних із формуванням відділу маркетингу. Однією з головних є проблема підбору кадрів. «Тому до найбільш виправданих підходів її комплектування відносяться: – доручення функцій по маркетингу фахівцям служби з постачання та збуту; – доручення функцій по маркетингу одному або двом фахівцям економічної або бухгалтерської служби». [7]

Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства починається з визначення цілей маркетингової діяльності та розробки заходів щодо їх досягнення. Основними завданнями маркетингової діяльності є: забезпечення виживання підприємства в умовах економічного спаду та високої інфляції; швидка адаптація маркетингової діяльності та всієї системи управління аграрними підприємствами до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

«Досягнення першої цілі передбачає виконання наступних завдань: постійний пошук замовників на продукцію; поступове згортання малоефективних галузей виробництва; розвиток комерційної діяльності». [9] Адаптацію маркетингової діяльності та всієї системи управління аграрними підприємствами до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов можна здійснити за допомогою таких засобів, як підвищення агресивності маркетингової діяльності, підвищення достовірності ринкових прогнозів, підвищення рівня достовірності ринкових прогнозів; шукати інформацію про нові потреби споживачів і відповідну модифікацію маркетингових та інших стратегій. Вибір одного з цих напрямків залежить насамперед від змін, що відбуваються в економіці. У рамках цих схем маркетингових стратегій в сільськогосподарських підприємствах ретельно аналізується динаміка ринкової ситуації, наявність і якість робітників і спеціалістів, можливі джерела фінансових і матеріальних ресурсів. Здійснюється взаємодія з державними організаціями та підприємствами аграрного сектору, визначено основних конкурентів тощо. «В цілому, для цілей стратегічного планування в аграрних підприємствах обстежуються п’ять основних функціональних зон: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробничий процес, персонал, організаційна культура і імідж підприємства». [9]. «При підготовці програм діяльності аграрних підприємств на перспективу прораховуються різні стратегічні альтернативи: зростання, обмеженого зростання, скорочення темпів розвитку. Найефективнішою є реалізація маркетингової стратегії поєднання цих альтернатив» [23,c 20]

**Висновки до розділу 3**

Мною розглянуто три компоненти —  економічного, екологічного і соціального — вони дають можливість гармонізації забезпечення аграрного підприємства; а саме забезпечує організації рівень трибічної підтримки. Таким чином відстеження певних економічних індикаторів має змогу не допустити ситуацій банкрутства організації , екологічні індикатори надають певну можливість ефективно функціонувати у рамках середовища організації, використовувати заощадження довкілля без завдання її шкоди, і нарешті, соціальні індикатори показують відгук людей на політику, що проводитися організацією, що дозволяє побудувати конструктивний діалог виробництва і суспільних мас.

Я вважаю, що ефективне державне регулювання фінансових потоків аграрних підприємств має передбачати реалізацію таких інструментів впливу: державних інвестиційних програм та програм пільгового кредитування; окремі митні тарифи; система грошового регулювання; розміри та види стягнень; визначення мінімального розміру статутного фонду; забезпечення обов'язкової наявності цільових коштів; регулювати розмір надбавок на капітальні витрати; оптимізувати систему розрахунків; сприяти отриманню грантів; оптимізація податкової системи; встановлюють види обов'язкового страхування; забезпечення цінового регулювання; можливість здійснення окремих операцій на ринку цінних паперів; удосконалення системи матеріального стимулювання; встановити мінімальний розмір дивідендних виплат тощо. Водночас важливо сприяти збільшенню державних асигнувань на підтримку та оптимізацію діяльності сільськогосподарських підприємств, де необхідні наукові дослідження сільськогосподарського виробництва; підготовка висококваліфікованих робітників для аграрного сектора; модернізація матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств; удосконалення інфраструктури аграрного ринку; інші

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрєєв І. А. Стратегічне управління та особливості організаційної поведінки персоналу сучасних організацій [Елект-ронний ресурс] / І. А. Андрєєва // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Психологічні науки. - 2013. - Т. 2, Вип. 10. - С. 20-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups\_2013\_2\_10\_4  
2. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій / А. Бандурина // КНУ ім. В. Гетьмана. - 2012. - С. 35-36. 2. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством/ О.Л. Болтак / Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”. - 2013 - С. 24-26 .

3. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства/ Л.М.Баценко, А.С. Гузь// «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 209-211  
4. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект [Електронний ресурс] / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 110-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\_2015\_1\_21  
5. Гриньов А.В. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу [Електронний ресурс] / А. В. Гриньов // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2015. - № 46. - С. 92-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp\_2015\_46\_13  
6. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми еколноміки. 2016. Випуск 10. С. 313-318.

7. Громоздова Л., Громоздов В. Глобальні цілі сталого розвитку в регіональній політиці України. Міжнародна економічна політика. 2017. №. 2 (27). С. 173-187.

8.Донець Л. І. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими струк-турами / Л. І. Донець, І. В. Давидюк // Вісник Запорізького національного університету (Серія “Економічні науки”). —2010. — № 4(8). —C. 19.  
9. Євчук Л. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.Євчук // Економіст. – 2014. - №9. – С.14-17.  
10. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2016 - № 4. – С. 92- 96.  
11. Жуковська А.Ю. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні: «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», який відбувся 12 червня 2018 року в Тернопільському національному економічному університеті. – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. С. 104-107.

12.Зайцев Ю. О. Механізм стратегічного управління аграрних підприємств / Ю. О. Зайцев // Вісник Харківського націо-нального аграрного університету. Серія «Економічні науки». – № 2. – 2016. - С. 212-219.  
13. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Випуск 38-1. – С. 107-113.  
14. Кобєлєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобєлєв, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.  
15.Максименко Д.В. Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору / Д.В. Максименко // Моло-дий вчений».- № 4 (19) Ч. 1 .- 2015. – С. 112-115.  
16. Мельник Л. Л. Економічний потенціал різних форм аграрних підприємств. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 89–97.

17. Нелеп В. М. Ринкова стратегія сільськогосподарських підприємств. Економіка України. 2015. № 7. С. 9.

18.Орлов В. М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В. М.Орлов, С. С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право : наук. журнал (Серія “Економічні науки”). - 2015. - № 1(78).- С. 106.  
19. Петренко В. С. Розвиток стратегій управління спільними підприємствами / В.С. Петренко // Херсонський державний університет «Young Scientist». – 2018. – № 1 (53). – С. 525-528.  
20. Пузирьова, В. П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В. П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2014 - № 6. - С. 152.  
16. Романов A. Асиметрії ринку праці та механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку. Економічний аналіз. 2019. Т. 29. №. 4. С. 58-66.

21. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : монографія. О. : Атлант, 2015. 365 с. 33. Управління стратегічним розвитком об’єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

22. Сивак Р.Б. Концепція сталого розвитку світового господарства та трансформація системи цінностей з позиції наукових розвідок /Р.Б.Сивак//Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2015. - № 4. – С. 95-103.

23.Сталінська О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О.В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, т. 2 (147). – С. 46-50.

24. Сталінська О.В. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку / О.В. Сталінська, С.В. Ковера, О.В. Гайдатов // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2011. – № 4. – С.114-119.

25. Хвесик М. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України / М. Хвесик, І. Бистряков // Економіка України. – 2012. – № 6. – С. 4-12.

26. Шкільняк М. М. Комунальна власність: становлення та проблеми розвитку. Інноваційна економіка. 2016. № 11-12. С. 90-95.

27. Шкільняк М. М. Теоретичні основи аналізу удосконалення механізму управління державною власністю в сучасних умовах. Схід : аналіт.-інформ. журн. 2014. № 5 (131). С. 57-61.

28. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с. 46. Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства. Економіка. 2010. № 2 (102). С. 58-63.

29. Шигун М. М. Концептуальні зміни в бухгалтерському обліку під впливом сталого розвитку бізнесу. Фінанси України. 2019. №. 2. С. 82-98.

30.Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/16025>