

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАГНАЦІЇ ЕКОНОМІКИ
ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Вікторія КУТОВА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи**

КУТОВІЙ Вікторії Олександрівні

1. **Тема роботи:** «Формування адаптивного управління аграрним підприємством в умовах стагнації економіки та невизначеності»

2. **Керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** звітність, положення про оплату праці та преміювання, посадові інструкції, результати опитування персоналу, статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, результати спостереження та інтерв'ювання персоналу підприємства, плани економічного та соціального розвитку, навчальні та дослідницькі роботи за темою дослідження,

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах нестабільності; 2) проаналізувати сучасний стан діяльності ТОВ «Побережне» та визначити основні проблеми його функціонування під час воєнного стану; 3) виявити чинники, що впливають на ефективність управління ТОВ «Побережне» в період стагнації економіки; 4) оцінити рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища; 5) обґрунтувати очікуваний економічний ефект від впровадження адаптивних управлінських рішень для ТОВ «Побережне».

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Зміни у структурі товарної продукції ТОВ «Побережне» у 2024 році.

2) Зміна обсягу основних фондів та виробничої собівартості у ТОВ «Побережне».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Вікторія КУТОВА

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування адаптивного управління аграрним підприємством в умовах стагнації економіки та невизначеності»

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 5 рис., 21 табл., 2 додатки, 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження: процес управління діяльністю аграрного підприємства в умовах економічної стагнації та воєнної невизначеності ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Предмет дослідження: сукупність організаційно-економічних механізмів і методів адаптивного управління, що забезпечують підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства в особливий період.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління аграрним підприємством в умовах економічної стагнації та невизначеності під час особливого періоду на прикладі ТОВ «Побережне».

Методи дослідження: системний, аналітичний, порівняльний, економіко-статистичний, графічний та структурно-логічний методи, методи експертних оцінок, методи прогнозування.

У роботі досліджено теоретичні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах нестабільності, проаналізовано сучасний стан діяльності ТОВ «Побережне», визначено основні проблеми його функціонування під час воєнного стану, виявлено чинники, що впливають на ефективність управління ТОВ «Побережне» в період стагнації економіки, а також обґрунтовано очікуваний економічний ефект від впровадження адаптивних управлінських рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

адаптивність, управління, стагнація, аграрне підприємство, невизначеність, економіка, особливий період

KEYWORDS

adaptability, management, stagnation, agricultural enterprise, uncertainty, economy, special period

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ

СТАГНАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

9

1.1. Економічна сутність та особливості адаптивного управління підприємством

1.2. Теоретичні підходи до формування адаптивного потенціалу

аграрного підприємства

13

1.3. Стагнація економіки та невизначеність як виклики для системи

управління аграрним підприємством

18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ

ПІДПРИЄМСТВОМ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

21

2.1. Економічний потенціал аграрного підприємства та динаміка

ефективності його використання

21

2.2. Аналіз процесу організації управління аграрним підприємством

ТОВ «Побережне» та проблеми його адаптації до умов особливого періоду 38

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» В УМОВАХ

ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ

48

3.1. Формування стратегії адаптивності системи управління аграрним підприємством	в	умовах	невизначеності
48			
3.2. Організаційно-економічне забезпечення впровадження адаптивного управління	на		підприємстві
62			
ВИСНОВКИ	I		ПРОПОЗИЦІЇ
72			
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ		ДЖЕРЕЛ
78			
ДОДАТКИ			
84			

ВСТУП

В умовах особливого періоду аграрні підприємства України зіштовхнулися з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на їхню діяльність. Економічна стагнація, порушення логістичних ланцюгів, нестача трудових і матеріальних ресурсів, підвищені ризики господарської діяльності вимагають пошуку нових підходів до управління. Для підприємств сільського господарства, зокрема таких як ТОВ «Побережне», це означає необхідність адаптації управлінських рішень до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечення гнучкості системи менеджменту та стійкості виробництва.

Однією з ключових проблем сучасного аграрного сектору є зниження інвестиційної активності та купівельної спроможності населення, що призводить до зменшення обсягів реалізації продукції. Це формує потребу у впровадженні адаптивних механізмів управління, які дозволяють мінімізувати втрати, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність господарювання навіть за умов невизначеності. Зокрема, ефективне управління в період стагнації вимагає поєднання стратегічного планування, антикризового менеджменту та цифровізації управлінських процесів.

ТОВ «Побережне», як представник середнього аграрного бізнесу у Вінницькій області, є показовим прикладом підприємства, яке функціонує в умовах високої волатильності ринку. Підприємство займається вирощуванням зернових, олійних і овочевих культур, і тому його ефективність безпосередньо залежить від погодних, логістичних, технологічних і економічних факторів. В умовах війни перед ним постали завдання збереження виробничого потенціалу, оптимізації витрат і підтримання рентабельності, що робить питання вдосконалення управління особливо актуальним.

Стагнаційні процеси в національній економіці ускладнюють доступ до кредитних ресурсів і підвищують ризики фінансової нестабільності. Тому управління аграрним підприємством має бути спрямоване на підвищення фінансової гнучкості, зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та розвиток внутрішніх резервів. У цьому контексті актуальним є застосування сучасних інструментів аналізу, прогнозування та адаптивного управління, що забезпечують підвищення ефективності прийняття рішень на всіх рівнях менеджменту [8, 12, 36].

Крім того, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування стійких механізмів управління персоналом та виробничими ресурсами в умовах мобілізаційних обмежень. Втрата частини працівників через військову службу, порушення традиційних поставок та зміна пріоритетів державної політики вимагають переорієнтації системи управління на гнучкість, багатофункціональність кадрів і ефективне планування операцій.

Отже, дослідження управління аграрним підприємством в умовах стагнації економіки та невизначеності під час особливого періоду є надзвичайно важливим для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення життєздатності господарств, забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення аграрного сектору України в умовах воєнних викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління аграрним підприємством в умовах економічної стагнації та невизначеності під час особливого періоду на прикладі ТОВ «Побережне».

Завданнями кваліфікаційної роботи стали:

- дослідити теоретичні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах нестабільності;
- проаналізувати сучасний стан діяльності ТОВ «Побережне» та визначити основні проблеми його функціонування під час воєнного стану;
- виявити чинники, що впливають на ефективність управління ТОВ «Побережне» в період стагнації економіки;
- оцінити рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Побережне» з урахуванням принципів адаптивності та ризикостійкості;
- обґрунтувати очікуваний економічний ефект від впровадження адаптивних управлінських рішень для ТОВ «Побережне».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю аграрного підприємства в умовах економічної стагнації та воєнної невизначеності ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних механізмів і методів адаптивного управління, що забезпечують підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства в особливий період.

У процесі дослідження використано системний, аналітичний, порівняльний, економіко-статистичний, графічний та структурно-логічний методи. Також застосовано методи експертних оцінок для визначення рівня адаптивності управлінських рішень, а методи прогнозування - для розроблення сценаріїв розвитку підприємства.

Інформаційну базу становлять внутрішні статистичні дані ТОВ «Побережне» за 2020-2024 роки, матеріали фінансової та управлінської звітності, аналітичні звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, наукові публікації та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність аграрних підприємств у період воєнного стану.

Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення системи управління на аграрних підприємствах, що функціонують в умовах невизначеності. Запропоновані рекомендації мо-

жуть бути впроваджені у практику ТОВ «Побережне» з метою підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів, зниження ризиків і забезпечення стабільності розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАГНАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Економічна сутність та особливості адаптивного управління підприємством

Поняття адаптивного управління формується в межах сучасної теорії менеджменту як система, що забезпечує гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Наукові джерела трактують адаптивність як здатність управлінської системи прогнозувати ризики, своєчасно змінювати структуру, технології та стратегії. В економічній сутності цього підходу закладена орієнтація на мінімізацію втрат від непередбачуваних коливань ринку. На відміну від традиційного управління, адаптивна модель передбачає постійний моніторинг факторів середовища. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості, оптимізуючи прийняття рішень. Таким чином, адаптивне управління виступає важливим інструментом стабілізації діяльності підприємства в умовах невизначеності [4, 22, 37, 52].

Адаптивне управління розглядається як динамічна система, що поєднує стратегічну гнучкість і тактичну мобільність. Воно передбачає наявність зворотного зв'язку між процесом планування, контролю й аналізу, що забезпечує постійне вдосконалення управлінських рішень. У літературі підкреслюється важливість створення механізму самоорганізації підприємства, який дозволяє швидко змінювати напрями діяльності відповідно до ринкових викликів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливо в періоди кризових або стагнаційних процесів в економіці. Гнучкість організаційної структури й оперативне реагування на зміни зовнішніх умов виступають ключовими характеристиками адаптивності. Водночас це вимагає високого рівня компетентності управлінського персоналу та ефективної інформаційної підтримки [2, 15, 23, 45].

У теоретичному аспекті адаптивне управління ґрунтується на системному підході, який розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з оточенням. Зміни у зовнішньому середовищі викликають необхідність коригування внутрішніх параметрів організації - структури, ресурсів, технологій. Саме цей принцип лежить в основі економічної сутності адаптивного менеджменту, який забезпечує узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку. У працях із менеджменту відзначається, що ефективність адаптивного управління визначається здатністю системи швидко навчатися та змінювати поведінку. Отже, важливо не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, що перетворює адаптивне управління на проактивну концепцію. Це дає змогу підприємствам виживати й розвиватися навіть у нестабільному економічному середовищі [1, 14, 32, 51].

В економічній науці адаптивне управління тісно пов'язане з поняттям стійкості підприємства. Стійкість визначається як здатність організації зберігати ефективність функціонування за умов впливу дестабілізуючих факторів. У цьому контексті адаптивність є засобом підтримання стійкості, що базується на своєчасному оновленні управлінських рішень. Важливою особливістю є поєднання короткострокових реакцій на зовнішні зміни із довгостроковим стратегічним баченням. Такий підхід дозволяє не лише зменшити

ризика, а й використовувати нові можливості, що з'являються в результаті змін середовища. Отже, адаптивне управління сприяє підвищенню життєздатності підприємства у складних економічних умовах [3, 17, 38].

Багато наукових праць підкреслюють, що основою адаптивного управління є інформаційна відкритість та аналітична підтримка управлінських рішень. Цифровізація процесів дозволяє підприємствам оперативно отримувати дані про стан ринку, конкурентів і внутрішні ресурси. Використання сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM, BI-аналітика, забезпечує високий рівень прозорості та швидкості реагування. Таким чином, технологічна складова є критично важливим елементом формування адаптивної системи управління. Вона створює умови для підвищення точності прогнозів, оптимізації витрат і скорочення часу ухвалення рішень. Без належної цифрової підтримки досягти реальної адаптивності неможливо [5, 13, 33].

Одним із центральних елементів адаптивного управління є організаційна структура підприємства. Вона має бути гнучкою, багаторівневою та здатною до швидкої перебудови. Децентралізація прийняття рішень, делегування повноважень і розвиток горизонтальних зв'язків створюють основу для ефективної адаптації. Такі структури полегшують комунікацію між підрозділами та сприяють узгодженню цілей різних рівнів управління. Гнучка організаційна структура також сприяє зростанню відповідальності персоналу й розвитку командної роботи. В результаті підвищується ефективність управлінських процесів і здатність підприємства швидко реагувати на зміни економічного середовища.

У літературі також акцентується увага на соціально-економічному аспекті адаптивного управління. Зокрема, ефективність адаптації залежить від мотиваційного середовища, рівня професійних компетентностей та інноваційної культури колективу. Формування адаптивного персоналу передбачає розвиток критичного мислення, комунікативних навичок і здатності до самостійного прийняття рішень. У цьому контексті адаптивне управління виступає не лише економічним, а й соціальним процесом, який формує нову управлінську парадигму. Підприємство стає системою, що постійно навчається

й удосконалюється. Такий підхід забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі [14, 18, 35].

З позицій стратегічного управління адаптивність підприємства розглядається як здатність до сценарного планування та управління ризиками. Це передбачає створення альтернативних планів дій на випадок змін у зовнішньому середовищі. Адаптивне управління дозволяє підприємству уникати кризових станів, своєчасно коригуючи стратегію розвитку. Важливо, щоб процес стратегічного планування був безперервним і інтегрованим із системою моніторингу ринку. Така взаємодія підвищує ефективність управлінських рішень і забезпечує більш реалістичне прогнозування результатів діяльності. Отже, стратегічна адаптивність є ключем до стійкості підприємства в умовах невизначеності [14, 23, 56].

В умовах воєнного стану, стагнації економіки та мобілізаційних обмежень адаптивне управління набуває особливого значення. Аграрні підприємства, зокрема, стикаються з проблемами дефіциту кадрів, порушення логістики та нестабільності попиту. У таких обставинах адаптивна модель управління дозволяє забезпечити ефективну координацію ресурсів і швидке відновлення виробничих процесів. Гнучкість у прийнятті рішень, цифровізація обліку та управління ризиками стають критичними факторами виживання бізнесу. Саме тому впровадження адаптивних систем у сільськогосподарських підприємствах розглядається як ключовий напрям удосконалення менеджменту. Це підвищує їхню стійкість та конкурентоспроможність у посткризовий період (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Традиційне та адаптивне управління підприємством

Ознака	Традиційне управління	Адаптивне управління
Орієнтація	На стабільні умови діяльності	На змінне та невизначене середовище

Прийняття рішень	Централізоване, ієрархічне	Децентралізоване, колегіальне
Структура	Жорстка, вертикальна	Гнучка, мережева
Інформаційна база	Обмежена, статична	Динамічна, цифровізована
Реакція на зміни	Реактивна (після виник- нення проблем)	Проактивна (передба- чення змін)
Основна мета	Стабільність і контроль	Гнучкість і розвиток
Критерій ефективності	Виконання плану	Адаптивність і інноваційність

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що адаптивне управління є комплексною економічною категорією, яка поєднує стратегічну, організаційну, технологічну та соціальну складові. Його економічна сутність полягає в забезпеченні здатності підприємства до саморегуляції та швидкої реакції на виклики середовища. У сучасних умовах невизначеності така модель управління стає основою для формування ефективних механізмів розвитку. Вона дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й використовувати зміни як джерело нових можливостей. Підприємства, що впроваджують адаптивний підхід, досягають більшої стабільності, продуктивності та інноваційності. Це визначає стратегічну важливість розвитку адаптивного менеджменту для всієї економіки.

Порівняльний аналіз традиційного та адаптивного управління свідчить, що сучасні умови господарювання вимагають переходу від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких і проактивних підходів. Адаптивне управління орієнтоване на динамічне середовище, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зовнішні зміни та ризики. Децентралізація прийняття рішень і використання цифрових технологій забезпечують підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських дій. Гнучка мережева структура сприяє кращій комунікації між підрозділами й ефективнішому використанню ресурсів. Якщо традиційне управління зосереджене на стабільності та контролі,

то адаптивне - на розвитку, інноваціях та саморегулюванні. Основним критерієм ефективності стає не просто виконання планів, а здатність організації швидко пристосовуватися до нових викликів. Таким чином, адаптивне управління є ключовою умовою виживання і конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці невизначеності.

1.2. Теоретичні підходи до формування адаптивного потенціалу аграрного підприємства

Формування адаптивного потенціалу аграрного підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, який забезпечує ефективне функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Під адаптивним потенціалом розуміють сукупність можливостей підприємства, що дозволяють йому гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні новації та природно-кліматичні виклики. Цей потенціал не є статичним - він формується під впливом внутрішніх резервів і зовнішніх факторів. Високий рівень адаптивності дає можливість підприємству мінімізувати втрати від кризових явищ і підтримувати стійкість виробничих процесів. У сучасних умовах аграрні підприємства потребують системного підходу до управління змінами, який базується на аналітичному прогнозуванні, інноваційності та диверсифікації. Саме тому формування адаптивного потенціалу стає стратегічним завданням менеджменту [9, 15, 31, 44].

Теоретичні підходи до формування адаптивного потенціалу базуються на ідеях системності та комплексності управління. Системний підхід розглядає підприємство як відкриту динамічну систему, здатну до саморегулювання й еволюційного розвитку. Його сутність полягає у взаємодії всіх елементів господарської діяльності - виробництва, фінансів, кадрів, маркетингу, логістики. У межах цього підходу адаптивність визначається як результат узгодженої роботи підсистем, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Він передбачає аналіз зовнішніх ризиків, визначення внутрішніх резервів і

формування стратегії реагування. Таким чином, системний підхід забезпечує цілісність процесу управління адаптацією підприємства [10, 19, 27, 39].

Еволюційний підхід до формування адаптивного потенціалу передбачає поступову трансформацію організаційних і виробничих процесів відповідно до змін середовища. Його основна ідея полягає у природному розвитку підприємства шляхом накопичення досвіду, навчання та вдосконалення управлінських механізмів. Такий підхід дозволяє уникнути різких змін і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Для аграрних підприємств це означає систематичне вдосконалення технологій вирощування культур, оптимізацію логістики, підвищення кваліфікації персоналу. Еволюційність управління формує стійку здатність до адаптації, що ґрунтується на поєднанні традицій та інновацій. У результаті підприємство поступово нарощує свій потенціал без втрати ефективності [17, 25, 42].

Інноваційний підхід розглядає адаптивний потенціал як здатність до впровадження нових технологій, управлінських методів та організаційних форм. Для аграрного сектору інновації стають ключовим чинником адаптації до змін клімату, ринку та споживчих уподобань. Упровадження цифрових технологій, точного землеробства, автоматизованих систем обліку та контролю дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Інноваційність сприяє швидкому оновленню виробничої бази, покращенню якості продукції та зниженню собівартості. Водночас інноваційний підхід передбачає створення сприятливого середовища для творчості персоналу. Це забезпечує постійне оновлення організаційної системи й підвищує рівень адаптивності підприємства [14, 30, 49].

Кадровий підхід до формування адаптивного потенціалу зосереджується на людському чиннику як головному джерелі розвитку. Здатність працівників до навчання, творчості та самостійного прийняття рішень визначає ефективність усієї системи управління. У сільськогосподарських підприємствах велике значення має професійна підготовка, гнучкість мислення та мотивація персоналу. Розвиток людського капіталу передбачає створення системи безперервного навчання, адаптації нових працівників і підвищення лояльності до

підприємства. У результаті формується кадрове середовище, здатне до саморегуляції та оперативного реагування на зміни. Таким чином, розвиток персоналу є базовим елементом адаптивного потенціалу [24, 53].

Фінансовий підхід розглядає адаптивність як результат ефективного управління грошовими потоками, активами та ризиками. Висока фінансова стійкість дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання ринку, зберігати інвестиційну привабливість і забезпечувати безперервність виробничого процесу. До інструментів фінансової адаптації належать бюджетування, формування резервних фондів, диверсифікація джерел доходів. Для аграрного бізнесу це має особливе значення через сезонність виробництва та залежність від погодних умов. Стійке фінансове управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зменшенню впливу кризових факторів. Таким чином, фінансовий підхід забезпечує стабільність і розвиток адаптивного потенціалу підприємства [19, 24, 60].

Інформаційний підхід визначає роль знань, даних та аналітики у формуванні адаптивного потенціалу. Сучасні цифрові технології створюють можливості для швидкої обробки інформації, прогнозування змін і підтримки управлінських рішень. Для аграрного сектору актуальним є використання геоінформаційних систем, платформ моніторингу та аналітичних панелей. Якісна інформаційна база дозволяє мінімізувати ризики та підвищити точність планування. Інформаційна відкритість сприяє ефективній комунікації між підрозділами підприємства та партнерами. Отже, інформаційна складова є стратегічною передумовою розвитку адаптивного потенціалу [7, 16, 59].

Організаційно-структурний підхід акцентує увагу на необхідності створення гнучких управлінських систем. Вертикальні структури, характерні для традиційного управління, поступово замінюються горизонтальними і мережевими моделями. Це дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, скоротити час прийняття рішень і підвищити залученість персоналу. Для аграрних підприємств особливо важливим є створення адаптивних підрозділів, що оперативно реагують на зміни у виробництві чи ринковому середовищі. Гнучкість структури сприяє раціональному використанню ресурсів і зниженню

управлінських витрат. Таким чином, організаційна побудова є одним із визначальних чинників адаптивності системи [11, 22, 38].

Стратегічний підхід до формування адаптивного потенціалу ґрунтується на довгостроковому баченні розвитку підприємства. Він передбачає створення сценаріїв дій у різних умовах економічної невизначеності та ризику. Стратегічне управління дозволяє не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивну поведінку організації. В аграрному секторі це може проявлятися у диверсифікації виробництва, розширенні ринків збуту, розвитку партнерських зв'язків. Планування з урахуванням сценаріїв підвищує гнучкість і життєздатність підприємства. Таким чином, стратегічний підхід створює основу для формування довгострокового адаптивного потенціалу [8, 19, 55].

Інституційний підхід розглядає адаптивність як результат взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем - державою, ринком, суспільством. Для аграрних підприємств важливо враховувати державну аграрну політику, механізми підтримки виробників і правове регулювання галузі. Участь у коопераціях, об'єднаннях та програмах розвитку дозволяє підвищити конкурентоспроможність і зменшити ризики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до формування адаптивного потенціалу аграрного підприємства [40, 52, 57].

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Очікуваний результат
Системний	Узгоджене функціонування всіх підсистем підприємства	Моделювання, аналіз, балансування ресурсів	Цілісність і стабільність розвитку
Еволюційний	Поступове вдосконалення управлінських механізмів	Навчання, розвиток, самоорганізація	Стійкість і накопичення досвіду
Інноваційний	Запровадження технологічних і управлінських новацій	Цифровізація, автоматизація, R&D	Підвищення ефективності та конкурентності
Кадровий	Розвиток людсь-	Мотивація, нав-	Гнучкість і

	кого потенціалу	чання, участь у прийнятті рішень	професіоналізм персоналу
Фінансовий	Оптимізація ресурсів і ризиків	Бюджетування, резервування, інвестиції	Економічна стійкість
Інформаційний	Використання аналітики й цифрових систем	Моніторинг, прогнозування, бази даних	Прискорення прийняття рішень
Організаційний	Гнучка структура управління	Делегування, децентралізація	Оперативність і адаптивність
Стратегічний	Формування сценаріїв розвитку	Планування, прогнозування, аналіз ризиків	Довгострокова життєздатність
Інституційний	Взаємодія з ринковим і державним середовищем	Кооперація, держпідтримка, стандартизація	Підвищення адаптивності до зовнішніх впливів
Комплексний	Інтеграція усіх підходів в єдину систему	Координація, баланс інтересів, контроль	Стійкий розвиток підприємства

Аналіз даних таблиці свідчить, що формування адаптивного потенціалу аграрного підприємства є багатограним процесом, який вимагає інтеграції різних теоретичних підходів. Кожен із них має власну специфіку, проте їх поєднання забезпечує цілісну систему гнучкого управління, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Системний і стратегічний підходи формують основу для узгодження дій усіх підрозділів і довгострокового розвитку. Інноваційний, інформаційний і організаційний підходи сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів за рахунок цифровізації, децентралізації та впровадження сучасних технологій. Кадровий і фінансовий аспекти забезпечують людську та економічну стійкість підприємства, що є критично важливим у періоди нестабільності. Інституційний підхід підсилює можливості підприємства через взаємодію з державними структурами та ринковими партнерами. Отже, саме комплексний підхід виступає узагальнюючим, оскільки дозволяє збалансувати інтереси, ресурси та управлінські рішення, формуючи надійний адаптивний потенціал аграрного підприємства.

1.3. Стагнація економіки та невизначеність як виклики для системи управління аграрним підприємством

Стагнація економіки та невизначеність сучасного ринкового середовища формують нову парадигму управління аграрними підприємствами, в якій традиційні підходи втрачають ефективність. Умови сповільненого економічного зростання, зниження купівельної спроможності населення та коливань валютних курсів обмежують можливості підприємств щодо інвестицій і розширення виробництва. Управлінські рішення дедалі частіше приймаються в ситуаціях неповної або суперечливої інформації, що вимагає розробки адаптивних моделей управління. Особливу роль відіграє прогнозування ризиків і пошук внутрішніх резервів ефективності. Тому зростає актуальність формування системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така система повинна бути орієнтована на гнучкість, саморегуляцію та стратегічну стійкість [1, 18, 51].

В умовах стагнації ключовим викликом стає підтримання економічної життєздатності аграрних підприємств за рахунок оптимізації витрат і збереження конкурентоспроможності. Зменшення державної підтримки, обмежений доступ до фінансових ресурсів та висока вартість кредитів ускладнюють реалізацію інвестиційних проектів. У відповідь підприємства змушені скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці та впроваджувати інноваційні технології, що не потребують значних капіталовкладень. Разом із тим, надмірна економія може призвести до деградації виробничого потенціалу та втрати кадрових ресурсів. Управління в таких умовах потребує балансу між стабілізацією поточного стану й підготовкою до майбутнього зростання. Саме цей баланс є сутністю антикризового управління в аграрній сфері [23, 34, 54].

Невизначеність як економічна категорія охоплює політичні, фінансові, кліматичні та ринкові ризики, які ускладнюють планування діяльності аграрних підприємств. Умовами невизначеності вважається ситуація, коли результати рішень, що приймаються, невідомі. Невизначеність підрозділяється на стохастичну (є інформація про розподіл імовірності на безлічі результатів), поведін-

кову (є інформація про вплив на результати поведінки учасників), природну (є інформація тільки про можливі результати і відсутній зв'язок між рішеннями і результатами) і апіорну (немає інформації і про можливі результати). Завдання обґрунтування рішень в умовах невизначеності усіх типів, окрім апіорної, зводиться до звуження початкової безлічі альтернатив на основі інформації, яку має в розпорядженні ЛПР. Висока мінливість зовнішнього середовища змушує менеджерів переходити від традиційного планування до сценарного прогнозування. Сценарний підхід дозволяє оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій і готувати підприємство до можливих шоків. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ефективне управління невизначеністю базується на диверсифікації діяльності, використанні цифрових аналітичних систем і формуванні культури гнучкого мислення серед персоналу. Саме ці інструменти сприяють підвищенню адаптивного потенціалу підприємства [29, 39, 56].

Аграрний сектор України особливо чутливий до проявів стагнації та невизначеності через залежність від зовнішніх ринків, погодних умов і військово-політичної ситуації. Зниження обсягів експорту, ускладнення логістичних маршрутів і дефіцит пального призводять до системних дисбалансів. Це потребує модернізації управлінських механізмів і посилення ролі стратегічного аналізу. Застосування принципів адаптивного управління дозволяє підприємствам не лише виживати, а й формувати стратегії розвитку, засновані на внутрішніх конкурентних перевагах. Успіх у таких умовах залежить від здатності керівництва інтегрувати економічну, фінансову та організаційну гнучкість.

Під впливом стагнаційних процесів відбувається переосмислення ролі управлінських технологій у забезпеченні стійкості підприємств. На перший план виходить необхідність цифровізації бізнес-процесів, автоматизації обліку та використання аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень. Такі інструменти забезпечують оперативність, точність і прозорість інформаційних потоків, що є критично важливим у кризових умовах. Водночас впровадження технологічних інновацій потребує фінансових і кадрових

ресурсів, яких бракує під час економічного спаду. Тому менеджери мають формувати гнучкі стратегії трансформації, поєднуючи інноваційні та традиційні методи управління [13, 44].

Узагальнюючи, можна зазначити, що стагнація та невизначеність виступають не лише загрозами, а й каталізаторами розвитку системи управління. Вони стимулюють пошук нових управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та переорієнтацію підприємств на інноваційний шлях розвитку. У сучасних умовах головним завданням управління є забезпечення адаптивності, що передбачає гнучке реагування на зміни середовища та використання потенціалу організаційного навчання. Таким чином, формування нової управлінської культури, орієнтованої на стійкість і динамізм, стає ключовим чинником успіху аграрних підприємств у періоди економічної турбулентності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Економічний потенціал аграрного підприємства та динаміка ефективності його використання

У сучасних умовах економіки та воєнного стану аграрні підприємства зіштовхуються з численними викликами, що вимагають глибокого аналізу їх економічного розвитку. Військові дії та пов'язані з ними ризики суттєво впливають на виробничо-фінансову діяльність, логістику, забезпечення ресурсами та ринки збуту. Для аграрного підприємства ТОВ «Побережне», яке функціонує

у Вінницькому районі Вінницької області, особливо важливо здійснювати систематичний моніторинг і комплексний аналіз економічного стану підприємства. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти проблеми, спричинені як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми обмеженнями воєнного періоду, та розробляти адаптивні стратегії розвитку. Аналіз охоплює оцінку рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання активів, що є необхідною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у кризових умовах. ТОВ «Побережне» спеціалізується на виробництві поширених для зони Лісостепу традиційних видах сільськогосподарської продукції.

У зоні Лісостепу України традиційними видами сільськогосподарської продукції є зернові культури, олійні та технічні культури, які формують основу рослинництва регіону. Серед зернових найбільш поширені озима пшениця, ярий ячмінь та кукурудза на зерно, що вирізняються високою адаптивністю до кліматичних умов Лісостепу та забезпечують стабільну врожайність. Вирощування олійних культур, таких як соняшник та ріпак, є важливим джерелом отримання олії для харчової промисловості та експорту, а технічні культури - кормові та індустріальні - використовуються для задоволення потреб тваринництва і промислових підприємств. Також регіон відомий виробництвом овочів і плодово-ягідної продукції на локальних ринках, що забезпечує населення свіжою продукцією та підтримує місцеву економіку.

Крім того, Лісостеп характеризується гарними умовами для розвитку багаторічних культур і сільськогосподарських тваринницьких напрямів. Поширеними є культури, що добре витримують помірно-континентальний клімат, родючі ґрунти та оптимальні строки сівби. Традиційне тваринництво включає молочне і м'ясне скотарство, свинарство та птахівництво, які доповнюють рослинницьке виробництво, забезпечуючи внутрішню ресурсну замкненість господарств. Поєднання цих напрямів дозволяє аграрним підприємствам Лісостепу ефективно використовувати земельні та матеріальні ресурси, підтримувати стабільний рівень виробництва та адаптуватися до змін ринкових і кліматичних умов.

Поглиблений аналіз господарської діяльності ТОВ «Побережне» свідчить про необхідність підвищення ефективності використання наявних виробничих ресурсів. Підприємство має достатній земельний фонд і матеріально-технічну базу, однак воєнні обмеження та зростання витрат на енергоносії, добрива і логістичні послуги знижують рівень прибутковості. Тому одним із ключових напрямів адаптації стає оптимізація структури посівних площ і пріоритетність культур, які забезпечують найвищий економічний результат за мінімальних витрат. Важливим чинником є також раціональне використання техніки, енергоефективність виробничих процесів і підвищення продуктивності праці.

У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління розвитком підприємства, орієнтоване на гнучкість, диверсифікацію ризиків і впровадження інноваційних рішень. Для ТОВ «Побережне» це означає необхідність застосування сучасних методів планування, прогнозування та контролю, що дозволяють адаптувати виробничі програми до динамічних змін зовнішнього середовища. Ефективним напрямом розвитку є впровадження цифрових технологій управління земельними ресурсами, автоматизації обліку витрат і моніторингу стану посівів. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства навіть за умов обмеженого фінансування.

Крім того, підвищення стійкості діяльності ТОВ «Побережне» можливе завдяки удосконаленню системи фінансового менеджменту та розвитку партнерських зв'язків із переробними підприємствами й постачальниками. Залучення інвестицій у модернізацію основних фондів, зокрема технічного парку та систем зрошення, сприятиме зменшенню виробничих ризиків і стабілізації обсягів випуску продукції. Такі кроки дозволять підприємству не лише втримати свої позиції на регіональному ринку, а й забезпечити поступовий розвиток у післявоєнний період на основі економічної ефективності, інноваційності та екологічної відповідальності.

Грунтово-кліматичні умови Вінницького району створюють сприятливі передумови для розвитку різних напрямів аграрного виробництва. Територія належить до зони Лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом із теплим літом і м'якою зимою, достатньою кількістю опадів у веге-

таційний період та помірною вологістю ґрунту. Ґрунтовий покрив переважно представлений чорноземами середньо- та важкосуглинистими, які відзначаються високим вмістом органічних речовин і доброю водоутримуючою здатністю. Такі умови забезпечують високу родючість земель і сприяють стабільній врожайності зернових, олійних, технічних культур та овочевих насаджень. Разом із цим, нерідко спостерігаються періоди посухи або надмірної вологості, що вимагає застосування сучасних агротехнологій, зрошувальних систем та оптимізації строків сівби й обробітку ґрунту для забезпечення ефективного та стійкого ведення сільськогосподарського виробництва.

Земельні ресурси є ключовим елементом економічного потенціалу ТОВ «Побережне», оскільки вони визначають масштаб і ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства. Володіння достатньою площею родючих земель дозволяє реалізовувати багатoproфільну виробничу програму, включаючи вирощування зернових, олійних, технічних та овочевих культур, що забезпечує стабільний валовий дохід і підтримує фінансову стійкість господарства. Рациональне використання земельного фонду, оптимізація структури посівів та впровадження сучасних агротехнологій сприяють підвищенню врожайності, рентабельності та конкурентоспроможності продукції на ринку. Таким чином, ефективне управління земельними ресурсами безпосередньо впливає на зростання економічного потенціалу підприємства та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема умов воєнного стану та нестабільності ринкової кон'юнктури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «Побережне»

Показник / Рік	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Загальна площа земельного фонду, га	3795,48	4425,25	4125,86
Площа ріллі, га	3775,67	4350,14	3998,75

Площа угідь для аграрного виробництва, га	3795,43	4425,22	4125,62
Середня урожайність зернових культур, ц/га	48,6	52,4	50,1
Прибуток з 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	7,8	8,9	8,2
Рівень використання земельного потенціалу, %	92,4	95,1	93,7

Аналіз динаміки показників ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «Побережне» свідчить про значне збільшення загальної площі земельного фонду у 2022 році порівняно з 2020 роком, що відображає розширення виробничих потужностей підприємства. Проте у 2024 році спостерігається невелике зменшення загальної площі, що може бути пов'язано з оптимізацією земельного фонду або змінами в структурі земельних угідь через зовнішні та внутрішні фактори, зокрема вплив воєнного стану та економічної нестабільності.

Площа ріллі і угідь для аграрного виробництва демонструє подібну тенденцію, зростання до 2022 року і певне скорочення у 2024 році. Це свідчить про необхідність більш раціонального використання наявних земельних ресурсів, адже ефективне управління посівними площами є ключовим для забезпечення стабільного виробництва та збереження родючості ґрунтів.

Середня урожайність зернових культур показує позитивну динаміку у 2022 році, що вказує на ефективність застосованих агротехнологій та управлінських рішень у попередні роки. Незважаючи на невелике зниження у 2024 році, показник залишається на достатньому рівні, що дозволяє підтримувати стабільність виробничого процесу та забезпечувати економічну доцільність ведення аграрної діяльності.

Прибуток з одного гектара земельних угідь демонструє аналогічну тенденцію, зростаючи у 2022 році і дещо знижуючись у 2024 році. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення рентабельності посівів шляхом впровадження більш ефективних технологій, контролю собівартості виробництва та диверсифікації культур, що дозволяє адаптуватися до коливань ринку та економічних обмежень.

Рівень використання земельного потенціалу залишається високим протягом усього періоду, що свідчить про ефективність управління земельними ресурсами підприємства. Незважаючи на невеликі коливання, значення показника перевищує 90 %, що підтверджує доцільність застосування стратегій раціонального використання земель та забезпечує підґрунтя для подальшого розвитку підприємства навіть за умов зовнішніх економічних та кліматичних викликів.

Аналіз динаміки економічного потенціалу підприємства є важливим інструментом управлінського контролю та стратегічного планування, оскільки дозволяє виявляти тенденції розвитку, оцінювати ефективність використання наявних ресурсів і визначати резерви зростання. Він дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов, у тому числі економічних, кліматичних та ринкових, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій, оптимізації виробничих процесів та модернізації основних фондів.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Побережне», тис. грн.

Рік / Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Обсяг реалізованої продукції (у постійних цінах)	29238,7	30982,7	28788,3
Валовий дохід	6806,6	32691,3	35687,4

підприємства			
Вартість основних засобів	42265,2	67695,1	58759,8
Виробнича собівартість продукції	21945,3	24318,6	23402,8
Чистий прибуток підприємства	3260,4	6758,9	5894,1
Рентабельність операційної діяльності, %	14,9	20,8	18,3

Систематичний моніторинг показників економічного потенціалу сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зростанню рентабельності та забезпечує основу для довгострокового розвитку навіть у складних умовах ринку та воєнного стану.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції ТОВ «Побережне» показує, що у 2022 році спостерігалось зростання порівняно з 2020 роком, що свідчить про активізацію виробничих процесів і підвищення виробничого потенціалу підприємства. Проте у 2024 році обсяг реалізації дещо знизився, що може бути пов'язано зі зменшенням площ посівів певних культур або впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану та коливань ринку. Також зниження показника може відображати корекцію виробничої програми та пріоритетизацію більш рентабельних напрямів. Незважаючи на це, загальний обсяг реалізації залишається на достатньому рівні для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Зростання обсягів у попередній період свідчить про ефективність впроваджених технологій і управлінських рішень. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх економічних і ринкових викликів. Водночас спостережувані коливання підкреслюють необхідність постійного контролю та прогнозування виробничих обсягів.

Валовий дохід підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду, що свідчить про ефективність реалізації продукції та збільшення ринкової частки ТОВ «Побережне». Показник різко зріс у 2022 році і продовжив збільшуватися у 2024 році, незважаючи на невелике скорочення обсягу реалізації продукції. Це свідчить про підвищення цін на продукцію та часткову оптимізацію товарної структури. Зростання валового доходу свідчить про економічну стійкість підприємства та ефективність застосування ресурсів. Динаміка доходів також демонструє здатність підприємства витримувати зовнішні фінансові та ринкові коливання. Такий позитивний тренд є основою для подальшого розвитку і планування інвестиційних проектів. Водночас для підтримання стабільності необхідно продовжувати оптимізувати виробничі та фінансові процеси.

Вартість основних засобів за аналізований період збільшилася, що свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу підприємства та модернізацію виробничого парку. Зростання показника у 2022 році особливо відзначається, що відображає придбання нової техніки та обладнання, необхідного для забезпечення масштабного виробництва. У 2024 році спостерігається невелике зменшення вартості основних фондів, що може бути пов'язано з амортизацією або продажем частини старого обладнання. Підвищення вартості основних засобів підвищує потенційну продуктивність підприємства та сприяє зростанню ефективності виробництва. Це свідчить про системний підхід до оновлення матеріально-технічної бази. Оптимізація використання основних фондів у таких умовах є ключовим фактором підвищення рентабельності. Водночас підприємству слід продовжувати інвестувати в технічне переозброєння, щоб зберегти конкурентні переваги.

Виробнича собівартість продукції демонструє помірне зростання протягом 2020-2022 років із подальшим незначним зниженням у 2024 році, що свідчить про певну стабілізацію витрат на виробництво. Зростання собівартості у попередні роки можна пояснити збільшенням вартості матеріальних ресурсів, енергії та робочої сили. Зниження у 2024 році вказує на ефективну оптимізацію витрат та підвищення продуктивності виробничих процесів. Контроль виробни-

чих витрат є важливим чинником підтримки конкурентоспроможності підприємства. Зниження собівартості також позитивно впливає на рівень чистого прибутку і рентабельності операційної діяльності. Це свідчить про доцільність застосування сучасних агротехнологій та управлінських рішень. Подальше впровадження заходів із скорочення витрат сприятиме стабільності фінансових результатів (рис. 2.1).

Чистий прибуток підприємства демонструє суттєве зростання у 2022 році і певне зниження у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати, включаючи коливання ринкових цін, витрат на ресурси та зміни у виробничих програмах. Незважаючи на незначне зниження, рівень чистого прибутку у 2024 році залишається вищим за показник 2020 року, що свідчить про підвищену ефективність господарської діяльності. Динаміка прибутку підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас це підкреслює необхідність постійного фінансового планування та контролю. Зростання чистого прибутку забезпечує можливості для реінвестування у розвиток виробництва. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність навіть у складних економічних умовах.

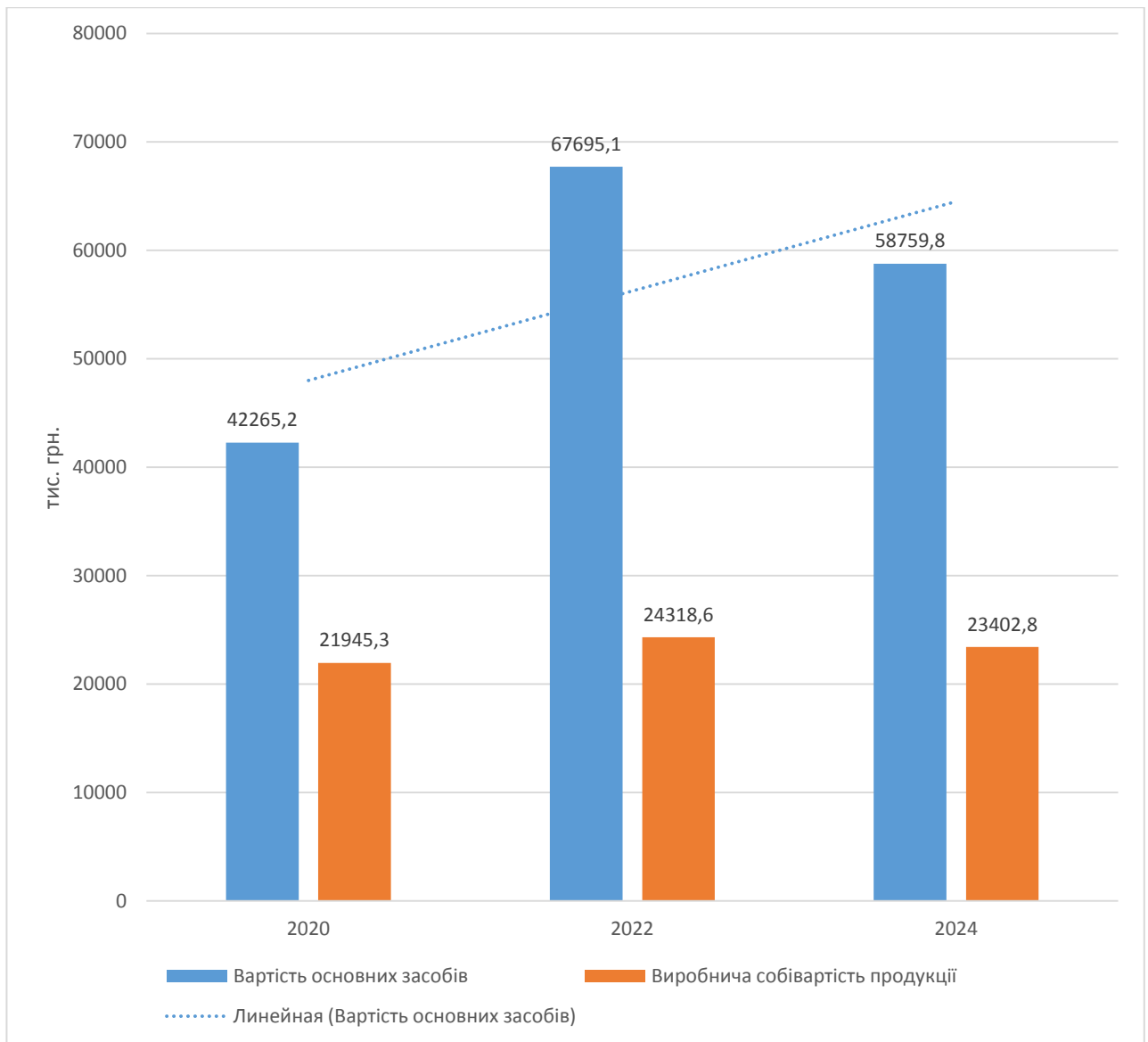


Рис. 2.1. Зміна обсягу основних фондів та виробничої собівартості у ТОВ «Побережне»

Рентабельність операційної діяльності демонструє позитивну тенденцію у 2022 році з подальшим невеликим зниженням у 2024 році, що відображає зміни у співвідношенні доходів та витрат підприємства. Показник залишається високим порівняно з 2020 роком, що свідчить про ефективність управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Підвищення рентабельності у 2022 році є наслідком зростання доходів та контрольованого збільшення виробничих витрат. Незначне зниження у 2024 році вказує на вплив зовнішніх факторів, таких як коливання ринкових цін і витрат на матеріали. Водночас підприємство

зберігає здатність генерувати стабільний прибуток на одиницю вкладених ресурсів. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів для підвищення ефективності. Подальший розвиток і модернізація виробництва сприятимуть підтриманню та підвищенню рентабельності у наступні періоди.

Основні фонди є ключовим елементом економічного потенціалу аграрного підприємства, оскільки вони визначають виробничі можливості та масштаб аграрного виробництва. До основних фондів належать земля, будівлі, споруди, сільськогосподарська техніка та обладнання, які забезпечують безперервність і ефективність технологічних процесів. Сучасні та достатньо оснащені основні фонди дозволяють підприємству оптимізувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільну врожайність культур. Вони також створюють можливості для розширення виробничих програм, впровадження інноваційних технологій і диверсифікації продукції, що безпосередньо впливає на фінансові результати та рентабельність господарства.

Ефективне управління основними фондами сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції. Рациональне використання техніки, модернізація обладнання та підтримка будівельного і технологічного парку в належному стані дозволяють зменшити виробничі ризики і витрати на обслуговування, що особливо важливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Інвестиції в основні фонди забезпечують довгостроковий розвиток підприємства, сприяють збільшенню обсягів виробництва і доходів, а також підвищують здатність господарства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, основні фонди є фундаментом економічного потенціалу та стійкості аграрного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Побережне», тис. грн.

Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.

Забезпеченість основними засобами, тис. грн./га	5,59	8,24	6,45
Оснащеність працівників основними засобами, тис. грн./особу	178,4	264,8	245,4
Віддача основних засобів, грн. продукції на 1 грн. фондів	1,54	0,92	0,90
Ємність основних засобів, грн. фондів на 1 грн. продукції	0,65	1,12	1,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	6,8	9,4	8,2
Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	3,1	4,6	3,9
Рентабельність використання основних засобів, %	14,2	17,8	16,5

Забезпеченість основними засобами на гектар земельних угідь у 2022 році значно зросла порівняно з 2020 роком, що свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу підприємства. У 2024 році спостерігається зменшення показника, що може бути пов'язано з оптимізацією використання земель або амортизацією частини основних фондів. Підвищена забезпеченість основними засобами дозволяє покращити продуктивність та стабільність виробничих процесів. Вона також створює передумови для впровадження сучасних агротехнологій. Зниження у 2024 році підкреслює необхідність підтримки і оновлення матеріально-технічної бази.

Оснащеність працівників основними засобами демонструє зростання у 2022 році та незначне зниження у 2024 році, що відображає зміни в чисельності

персоналу та ефективності розподілу ресурсів. Високий рівень оснащеності сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню витрат на виробництво. Це дозволяє більш ефективно використовувати трудові ресурси та зменшувати час виконання операцій. Зниження показника у 2024 році підкреслює необхідність оптимізації використання основних засобів на одного працівника. Ефективний розподіл матеріально-технічних ресурсів є важливим чинником підвищення загальної продуктивності підприємства.

Віддача основних засобів у 2022 та 2024 роках знизилася порівняно з 2020 роком, що свідчить про відносне зменшення ефективності використання фондів. Зниження показника може бути пов'язане з збільшенням вартості основних засобів або зміною структури виробництва. Незважаючи на це, підприємство зберігає стабільну продуктивність у розрахунку на одиницю вкладених ресурсів. Показник підкреслює необхідність підвищення ефективності використання обладнання та модернізації виробничих процесів. Ефективне управління основними фондами є ключем до підвищення загальної рентабельності підприємства.

Ємність основних засобів, що відображає витрати фондів на одиницю продукції, зросла у 2022 році та дещо знизилася у 2024 році. Підвищення показника у 2022 році свідчить про збільшення вкладень у матеріально-технічну базу та зростання вартості основних фондів. Зниження у 2024 році вказує на більш ефективне використання наявних ресурсів і оптимізацію виробничих процесів. Контроль цього показника дозволяє підтримувати баланс між інвестиціями та продуктивністю. Раціональне використання основних засобів сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 році збільшився порівняно з 2020 роком, що свідчить про активну модернізацію матеріально-технічної бази. У 2024 році відзначається незначне зниження, що може бути пов'язано з уповільненням темпів інвестування або завершенням певних проектів модернізації. Високий рівень оновлення забезпечує підтримку технологічної сучасності виробництва та підвищує продуктивність праці. Це дозволяє підприємству зме-

ншувати втрати через застаріле обладнання. Підтримка стабільного рівня оновлення є необхідною умовою довгострокового розвитку підприємства (рис. 2.2).

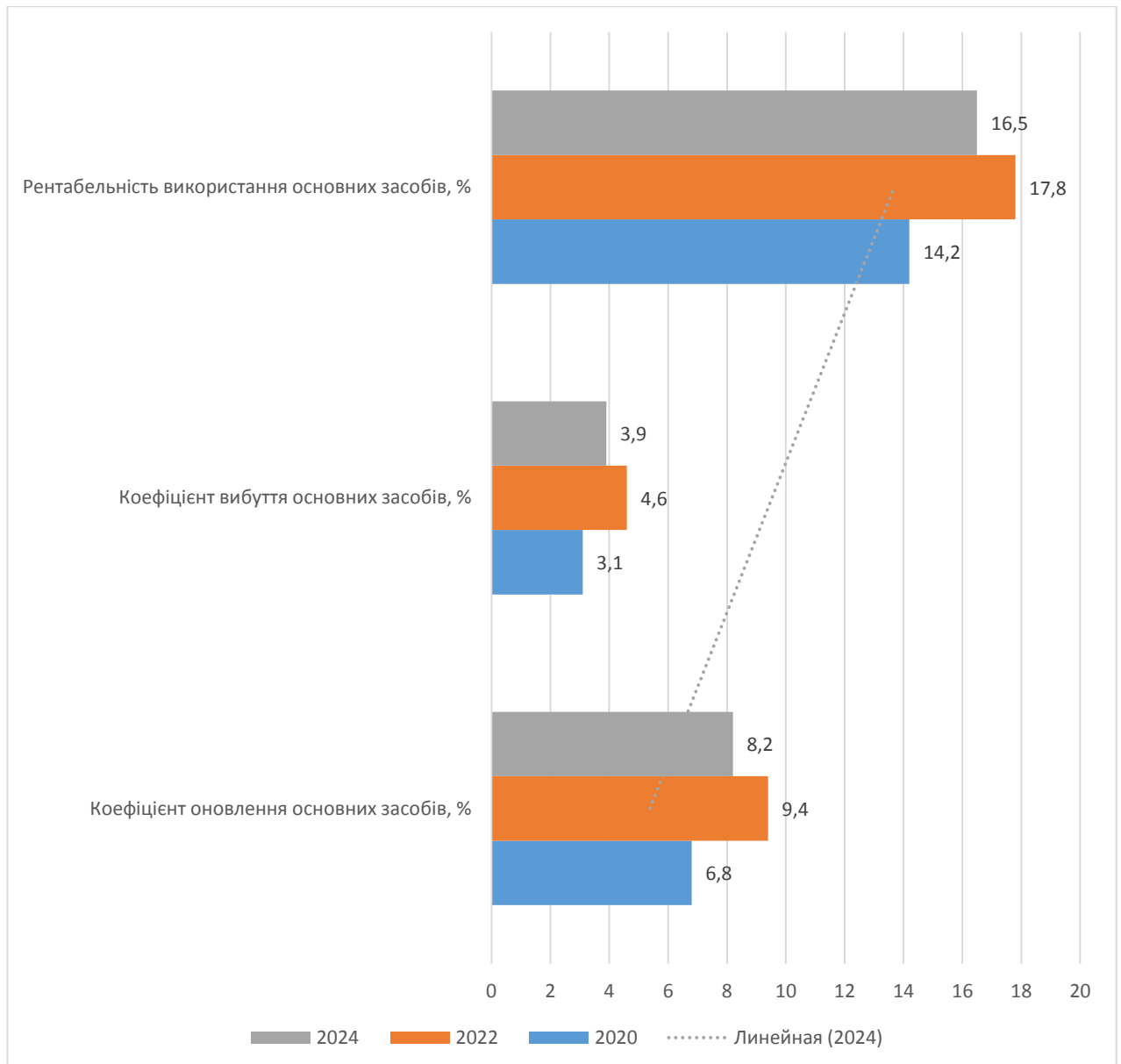


Рис. 2.2. Індикатори ефективності використання основних засобів у ТОВ «Побережне»

Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2022 році зріс порівняно з 2020 роком, що відображає списання частини зношеного обладнання та будівель. У 2024 році спостерігається зниження показника, що свідчить про стабілізацію процесу вибуття та ефективне управління основними фондами. Контроль за вибуттям дозволяє підтримувати оптимальний рівень основних засобів і запобіга-

ти перевитратам. Збалансоване списання обладнання сприяє підвищенню рентабельності виробництва. Ефективне планування процесу вибуття та оновлення фондів забезпечує стабільність і стійкість економічного потенціалу підприємства.

Рентабельність використання основних засобів зросла у 2022 році та зменшилася у 2024 році порівняно з попереднім періодом, що відображає коливання доходів і витрат на виробництво. Показник залишився вищим за рівень 2020 року, що свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію виробничих процесів. Підвищення рентабельності у 2022 році було зумовлене зростанням доходів та контрольованим збільшенням витрат. Незначне зниження у 2024 році вказує на необхідність подальшого підвищення ефективності використання фондів. Збереження високої рентабельності забезпечує фінансову стійкість підприємства та підтримує його конкурентні позиції на ринку.

Аналіз спеціалізації аграрного підприємства рослинницької спрямованості є важливим інструментом стратегічного планування та управління виробництвом, оскільки дозволяє визначити оптимальну структуру посівів і товарну номенклатуру культур. Він дає змогу оцінити ефективність використання земельних і матеріальних ресурсів, виявити найбільш рентабельні культури та визначити потенційні резерви для підвищення продуктивності. Крім того, спеціалізація впливає на формування економічного потенціалу підприємства, адже концентрація на певних культурах дозволяє впроваджувати сучасні агротехнології та оптимізувати витрати виробництва. Аналіз спеціалізації допомагає зменшити ризики, пов'язані з коливаннями ринку та кліматичними умовами, і сприяє підвищенню стійкості господарства. Таким чином, систематичне вивчення спеціалізації є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності аграрного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури виробничої спеціалізації ТОВ «Побережне», %

Напрямок / То-	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
----------------	---------	---------	---------	---------	---------	------------

варна група						2024 р. до 2020 р., в.п.
Виробництво зернових культур	28,5	36,3	28,4	30,1	13,6	-14,9
Кукурудза на зерно	6,4	5,8	6,6	9,2	38,5	+32,1
Виробництво олійних культур	31,2	28,4	31,2	29,2	23,5	-7,7
З них: со- няшник	29,3	25,8	28,5	24,5	22,8	-6,5
Виробництво овочевої продукції	4,7	4,5	4,3	6,7	1,8	-2,9
Виробництво інших куль- тур	9,8	7,6	8,4	8,0	6,9	-2,9

Аналіз динаміки виробництва зернових культур у ТОВ «Побережне» показує значне зменшення частки цієї продукції у структурі господарства з 28,5 % у 2020 році до 13,6 % у 2024 році. Зменшення на 14,9 відсоткових пунктів свідчить про зміну пріоритетів у рослинницькому виробництві та концентрацію на більш рентабельних культурах. Така трансформація може бути зумовлена як економічними факторами, так і змінами кліматичних умов. Незважаючи на скорочення площ зернових, підприємство зберігає можливості для отримання стабільного врожаю за рахунок оптимізації технологій. Зменшення частки зернових підкреслює необхідність стратегічного планування посівних площ. Це також впливає на загальну товарну структуру та економічну

ефективність підприємства. Подальше управління спеціалізацією потребує балансування між ризиком і рентабельністю.

Виробництво кукурудзи на зерно демонструє різке зростання з 6,4% у 2020 році до 38,5% у 2024 році, що відображає позитивну адаптацію підприємства до ринкових умов і потреб. Збільшення на 32,1 відсоткових пунктів свідчить про пріоритетність цієї культури у структурі посівів. Така зміна дозволяє підвищити рентабельність та ефективність використання земельних ресурсів. Зростання частки кукурудзи також пов'язане з покращенням технологій вирощування та забезпеченням стабільних врожаїв. Підприємство демонструє гнучкість у прийнятті стратегічних рішень щодо товарної структури. Динаміка показує орієнтацію на культури з високим попитом на ринку. Це сприяє зміцненню фінансової стабільності і підвищенню економічного потенціалу.

Частка олійних культур, включаючи соняшник, зменшилася з 31,2% у 2020 році до 23,5% у 2024 році, що вказує на певну перегрупування ресурсів у структурі виробництва. Зниження на 7,7 відсоткових пунктів може бути пов'язане зі зміною пріоритетів підприємства та ринковими коливаннями цін на олійні культури. Попри зменшення частки, соняшник залишається ключовою культурою у структурі посівів. Це свідчить про продуману стратегію диверсифікації продукції. Таке рішення дозволяє знизити виробничі ризики та підтримувати стабільний прибуток. Підприємство продовжує застосовувати ефективні агротехнології для олійних культур. Подальший контроль за структурою посівів сприятиме підвищенню економічної ефективності (рис. 2.3).

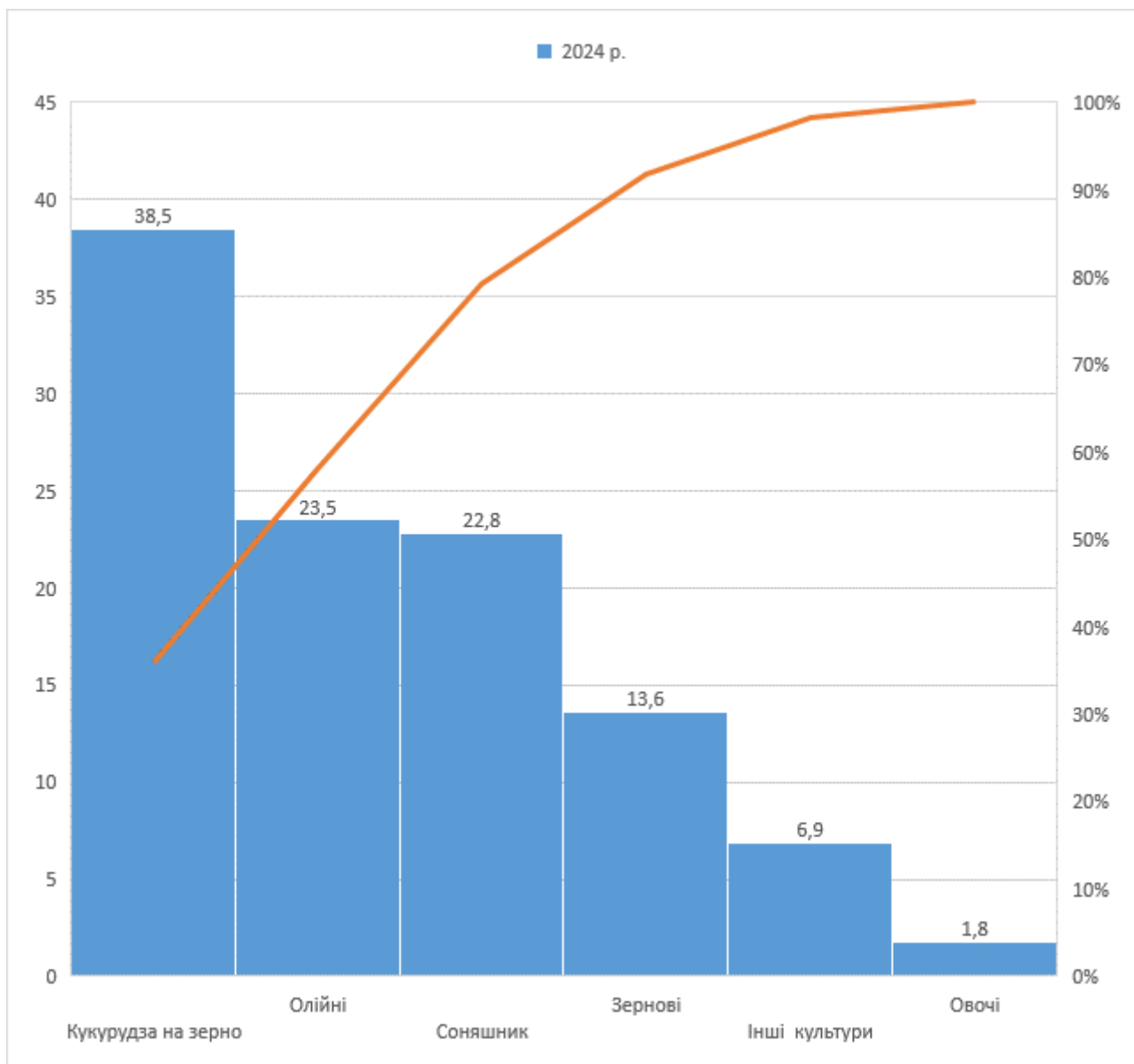


Рис. 2.3. Зміни у структурі товарної продукції ТОВ «Побережне» у 2024 році

Виробництво овочевої та інших культур зменшилося на 2,9 відсоткових пунктів у 2024 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про концентрацію ресурсів на більш рентабельних культурах. Скорочення частки овочів відображає прагнення підприємства оптимізувати використання земель і трудових ресурсів. Зменшення питомої ваги інших культур також вказує на стратегічну переорієнтацію виробництва. Незважаючи на це, збереження частини площ під овочі та інші культури дозволяє забезпечувати диверсифікацію продукції. Такий підхід сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із ринковими коливаннями

та погодними умовами. Підприємство демонструє здатність адаптувати структуру посівів до зовнішніх і внутрішніх викликів. Подальший розвиток спеціалізації потребує балансування між прибутковістю та стабільністю виробництва.

Узагальнюючи динаміку виробничої спеціалізації ТОВ «Побережне», можна зазначити, що підприємство здійснило значну перебудову структури посівів у 2020-2024 роках. Зменшення частки зернових і олійних культур супроводжувалося різким зростанням виробництва кукурудзи на зерно, що відображає стратегічний вибір на користь більш рентабельних та попитових культур. Одночасне скорочення площ під овочевими та іншими культурами свідчить про концентрацію ресурсів на ключових напрямках рослинництва. Така трансформація дозволяє підвищити економічну ефективність і оптимізувати використання земельного та матеріального потенціалу підприємства. Загальна тенденція демонструє здатність ТОВ «Побережне» адаптуватися до ринкових умов, змін клімату та обмежень воєнного стану. Вона також підкреслює важливість системного аналізу спеціалізації для планування стратегічного розвитку. Підприємство створює міцну основу для стабільного фінансового результату та довгострокової стійкості господарської діяльності.

2.2. Аналіз процесу організації управління аграрним підприємством ТОВ «Побережне» та проблеми його адаптації до умов особливого періоду

Аналіз процесу організації управління аграрним підприємством ТОВ «Побережне» є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності та стабільності підприємства в умовах сучасних економічних викликів та воєнного стану. Систематичне вивчення структури управління, розподілу обов'язків, взаємодії між відділами та координації робочих процесів дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та оптимізувати бізнес-процеси. Такий аналіз дає змогу оцінити рівень інформаційного забезпечення персоналу, ефективність контролю виконання завдань та якість внутрішньої комунікації, що є критично важли-

вим для підтримки продуктивності в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

Особливу увагу слід приділяти проблемам адаптації підприємства до умов особливого періоду воєнного стану, оскільки зовнішні обмеження значно впливають на виробничі та фінансові процеси. Аналіз адаптаційних механізмів, таких як гнучкість управлінських рішень, здатність швидко реагувати на зміни ринку та забезпечення безпеки працівників, дозволяє оцінити готовність підприємства до кризових ситуацій. Крім того, виявлення слабких місць у мотиваційній політиці, умовах праці та матеріально-технічному забезпеченні дає змогу розробляти ефективні заходи для підвищення стійкості і конкурентоспроможності. Такий комплексний підхід сприяє формуванню адаптивної системи управління, що забезпечує довгострокову стабільність і розвиток ТОВ «Побережне» навіть в умовах нестабільності та високого ризику.

В умовах особливого періоду воєнного стану підприємство стикається з численними викликами: коливання цін на ресурси, обмеження постачання матеріалів, ризики логістики та безпека персоналу. Для ефективного управління і адаптації до цих умов необхідно здійснювати систематичний аналіз стану підприємства, оцінювати ефективність бізнес-процесів і контролювати мотивацію працівників.

Для вивчення думки працівників ТОВ «Побережне» щодо ефективності управління та адаптації до умов воєнного стану була розроблена анкета. Вона містила 10 запитань, розділених на чотири блоки (додаток А):

1. Організація робочого процесу та управління: оцінка чіткості розподілу обов'язків, інформованості про цілі підприємства, комунікації між відділами.
2. Умови праці в особливий період: оцінка безпеки, забезпечення засобами захисту, наявності необхідних матеріалів та техніки.
3. Мотивація та стимулювання: оцінка ефективності системи преміювання, соціальних гарантій та психологічної підтримки.
4. Адаптація до змін: оцінка гнучкості управлінських рішень, здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни та кризові ситуації.

Відповіді працівників оцінювалися за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 - дуже незадоволений/незадовільно, 5 - повністю задоволений/відмінно (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка організації робочого процесу та управління у ТОВ «Побережне», бали

Показник	Середній бал	% задоволених (4–5 бали)
Чіткість розподілу обов'язків	4,1	78
Інформованість про цілі підприємства	3,7	65
Комунікація між відділами	3,5	60
Контроль та моніторинг виконання завдань	4,0	72

Результати свідчать про достатньо високий рівень організації робочого процесу, проте є певні проблеми з інформованістю працівників і комунікацією між відділами, що потребує посилення внутрішньої координації.

Результати оцінки організації робочого процесу у ТОВ «Побережне» свідчать про достатньо високий рівень чіткості розподілу обов'язків серед працівників. Середній бал за цим показником становить 4,1, що відповідає 78% задоволених респондентів. Це свідчить про те, що більшість працівників чітко розуміють свої функції та обов'язки. Чіткий розподіл завдань сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи. Однак існує невеликий відсоток працівників, які відчують певні труднощі з розумінням своїх обов'язків. Тому варто продовжувати роботу над удосконаленням системи інструктажу та внутрішніх положень. В цілому, цей показник є позитивним фактором у структурі управління підприємством.

Оцінка інформованості працівників про стратегічні цілі підприємства показала середній бал 3,7 та 65% задоволених респондентів. Це означає, що знач-

на частина персоналу не повністю усвідомлює загальні цілі та пріоритети ТОВ «Побережне». Недостатня поінформованість може призводити до зниження мотивації та ефективності виконання завдань. Для підвищення рівня обізнаності доцільно проводити регулярні наради та брифінги, а також впроваджувати інформаційні розсилки. Роз'яснення стратегічних цілей сприятиме узгодженості дій різних відділів і підвищенню корпоративної культури. Крім того, це допоможе зменшити ризики помилок та дублювання роботи. Важливо, щоб кожен працівник розумів, як його діяльність впливає на загальний результат підприємства.

Комунікація між відділами отримала найнижчий середній бал - 3,5, з показником задоволеності 60%. Це вказує на наявність проблем у внутрішній взаємодії та обміні інформацією. Недостатня координація може спричинити затримки у виконанні завдань і знижувати оперативність прийняття рішень. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати ефективні канали комунікації та регулярні міжвідділові наради. Також доцільно створити систему внутрішніх електронних платформ для обміну документами та інформацією. Покращення комунікації сприятиме підвищенню узгодженості дій та швидкості реагування на зміни зовнішніх умов. Це особливо важливо в умовах особливого періоду та воєнного стану.

Показник контролю та моніторингу виконання завдань має середній бал 4,0 та 72% задоволених. Це свідчить про ефективне відстеження прогресу та виконання поставлених завдань. Наявність дієвої системи контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати процеси. Разом із чітким розподілом обов'язків, цей фактор підвищує загальну продуктивність та стабільність роботи підприємства. Проте, існує потреба у подальшому вдосконаленні методів контролю та забезпеченні прозорості процедур. Важливо поєднувати контроль із підтримкою та мотивацією персоналу, щоб уникнути надмірного тиску. Загалом, оцінка цього показника демонструє достатню ефективність управлінських практик ТОВ «Побережне» (табл. 2.6).

Оцінка умов праці в умовах воєнного стану у ТОВ «Побережне», бали

Показник	Середній бал	% задоволених (4–5 бали)
Безпека робочих місць	3,9	70
Забезпечення засобами захисту	4,3	82
Наявність матеріалів та техніки	3,6	63
Робочий графік та навантаження	3,8	68

Опитування показало, що працівники загалом задоволені рівнем безпеки та забезпеченням засобами захисту, однак виникають проблеми з наявністю матеріалів та організацією робочого графіка.

Оцінка безпеки робочих місць у ТОВ «Побережне» показала середній бал 3,9 та 70% задоволених працівників. Це свідчить про достатній рівень захищеності персоналу під час виконання робочих завдань, навіть в умовах воєнного стану. Проте існує певна частина працівників, які вважають умови безпеки недостатніми. Для підвищення цього показника доцільно проводити регулярні інструктажі та перевірки робочих місць. Важливо також оновлювати обладнання та впроваджувати додаткові заходи безпеки. Безпечні умови праці безпосередньо впливають на продуктивність та моральний стан персоналу. Таким чином, забезпечення безпеки залишається пріоритетним завданням управління.

Показник забезпечення засобами захисту отримав середній бал 4,3 та 82% задоволених, що свідчить про високий рівень матеріального забезпечення працівників. Це свідчить про ефективну організацію забезпечення засобами індивідуального захисту на підприємстві. Такий рівень підтримки сприяє зниженню ризиків травматизму та покращує психологічний стан працівників. Не-

зважаючи на високий показник, необхідно контролювати регулярність постачання та стан засобів захисту. Підвищення стандартів безпеки є важливим для підготовки до непередбачуваних ситуацій у воєнний період. Це також впливає на довіру персоналу до керівництва. Отже, надійне забезпечення засобами захисту є важливим елементом стабільності роботи підприємства.

Наявність матеріалів та техніки оцінено середнім балом 3,6 та 63% задоволених, що свідчить про певні проблеми у ресурсному забезпеченні. Частина працівників відчуває нестачу необхідних матеріалів або техніки для виконання виробничих завдань. Це може негативно впливати на продуктивність та своєчасність виконання завдань. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати логістику, планування постачання та резервування ресурсів. Крім того, важливо впроваджувати контроль за використанням матеріалів для запобігання втратам. Покращення цього показника дозволить підвищити ефективність виробництва. Задоволеність матеріально-технічним забезпеченням є критичною у воєнний період.

Показник робочого графіка та навантаження отримав середній бал 3,8 та 68% задоволених працівників, що свідчить про задовільний рівень організації робочого часу. Незважаючи на це, частина персоналу вважає навантаження надмірним або графік недостатньо гнучким. В умовах воєнного стану адаптація робочого графіка та оптимізація завдань є критично важливою. Доцільно запроваджувати зміни, що дозволяють рівномірно розподілити навантаження та врахувати індивідуальні особливості працівників. Підтримка балансу між роботою та відпочинком позитивно впливає на продуктивність та моральний стан колективу. Важливо постійно моніторити ситуацію та адаптувати графік до поточних умов. Отже, організація робочого часу є важливим фактором стабільності та ефективності роботи підприємства.

Результати свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації, особливо в частині психологічної підтримки та преміювання працівників, що особливо актуально в умовах воєнного стану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка мотивації та стимулювання у ТОВ «Побережне», бали

Показник	Середній бал	% задоволених (4–5 бали)
Система преміювання	3,4	55
Соціальні гарантії	4,0	72
Психологічна підтримка	3,2	50
Можливість професійного розвитку	3,5	60

Оцінка системи преміювання у ТОВ «Побережне» показала середній бал 3,4 та 55% задоволених працівників. Це свідчить про наявність певних проблем у мотиваційній політиці підприємства. Частина персоналу вважає систему преміювання недостатньо прозорою або недостатньо стимулюючою для підвищення продуктивності. Для покращення показника доцільно впроваджувати більш диференційовані критерії преміювання та регулярний зворотний зв'язок із працівниками. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів сприятиме підвищенню залученості персоналу та якості виконання завдань. Система преміювання є одним із ключових інструментів стимулювання праці, тому її оптимізація має стратегічне значення. Врахування думки працівників при коригуванні системи преміювання забезпечить її більшу результативність.

Показник соціальних гарантій отримав середній бал 4,0 та 72% задоволених, що свідчить про достатній рівень соціальної підтримки працівників. Це включає надання медичного страхування, відпусток, соціальних пільг та допомоги у складних життєвих ситуаціях. Високий рівень задоволеності соціальними гарантіями позитивно впливає на лояльність працівників і знижує плинність кадрів. Проте важливо підтримувати регулярний моніторинг потреб

персоналу та адаптувати соціальні пакети до змін зовнішніх умов. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли додаткові гарантії та підтримка стають критично важливими. Соціальна стабільність впливає на загальну продуктивність та моральний стан колективу. ТОВ «Побережне» демонструє достатньо високий рівень підтримки, що є позитивним чинником управлінської діяльності.

Психологічна підтримка та можливості професійного розвитку мають середні бали 3,2 та 3,5 відповідно, із задоволеністю 50% та 60% працівників. Це свідчить про наявність резервів для покращення внутрішньої мотивації та розвитку персоналу. Частина працівників відчуває недостатню психологічну підтримку, що може впливати на стресостійкість та ефективність роботи. Також існує потреба у систематичному розвитку компетенцій та професійних навичок співробітників. Для підвищення мотивації доцільно впроваджувати тренінги, коучинг та програми підвищення кваліфікації. Це допоможе створити умови для самореалізації та зростання ефективності праці. Загалом, мотиваційна політика ТОВ «Побережне» потребує вдосконалення, особливо у сфері психологічної підтримки та професійного розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка адаптації підприємства до умов воєнного стану у ТОВ «Побережне», бали

Показник	Середній бал	% задоволених (4–5 бали)
Гнучкість управлінських рішень	3,8	68
Швидкість реагування на зміни	3,6	62
Здатність до кризового планування	3,5	60
Інноваційні рішення для адаптації	3,7	65

Оцінка гнучкості управлінських рішень у ТОВ «Побережне» показала середній бал 3,8 та 68% задоволених працівників. Це свідчить про достатній рівень адаптивності керівництва до змінних умов воєнного стану. Показники швидкості реагування на зміни, здатності до кризового планування та інноваційних рішень отримали середні бали від 3,5 до 3,7, з рівнем задоволеності 60-65%. Це свідчить про наявність резервів для покращення адаптаційної спроможності підприємства.

Опитування показало, що підприємство демонструє достатню адаптивність до зовнішніх змін, але потребує підвищення швидкості реагування та більш системного впровадження інноваційних рішень. Аналіз результатів анкетування свідчить, що ТОВ «Побережне» загалом забезпечує ефективне управління персоналом і адаптацію до умов воєнного стану. Проте існують проблеми у внутрішній комунікації, мотивації працівників та швидкості реагування на зміни. Для підвищення ефективності діяльності доцільно посилити інформаційне забезпечення, оптимізувати систему преміювання та впровадити додаткові заходи психологічної підтримки. Важливим напрямом є підвищення гнучкості управлінських рішень та розвиток інноваційних практик у виробничих процесах. Загалом, результати дослідження дають підстави для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління та підвищення стійкості підприємства в особливий період.

Кореляція між середніми оцінками блоків (коефіцієнт Пірсона) – (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Кореляційна матриця між блоками опитування

Блок	Організація	Умови праці	Мотивація	Адаптація
Організація	1,00	0,82	0,75	0,79
Умови праці	0,82	1,00	0,71	0,77

Мотивація	0,75	0,71	1,00	0,73
Адаптація	0,79	0,77	0,73	1,00

Існує висока позитивна кореляція між усіма блоками, що свідчить про взаємозалежність організації процесів, умов праці, мотивації та адаптації підприємства. Найсильніший зв'язок спостерігається між організацією робочого процесу та умовами праці.

Модель регресії: Загальна задоволеність = $a + b_1$ Організація + b_2 Умови праці + b_3 Мотивація + b_4 Адаптація + ε (додаток Б).

Найбільший вплив на загальну задоволеність працівників має організація робочого процесу та умови праці, проте мотивація та адаптація також суттєво впливають. Модель є статистично значущою ($p < 0,01$).

Таблиця 2.10

Вплив блоків опитування на загальну задоволеність працівників ТОВ «Побережне», %

Блок опитування	Внесок у загальну задоволеність, %	Пріоритет для управлінських рішень
Організація робочого процесу	30	Високий
Умови праці	25	Високий
Мотивація та стимулювання	20	Середній
Адаптація до змін	25	Високий

Аналіз показує, що найбільший внесок у загальну задоволеність працівників мають організація робочого процесу та умови праці, а також адаптація до змін. Це підкреслює, що для підвищення ефективності роботи підприємства у воєнний період доцільно приділяти основну увагу управлінню процесами, створенню безпечних умов праці та розвитку адаптивності.

Мотивація та стимулювання також важливі, але мають середній пріоритет у стратегії покращення.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» В УМОВАХ ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ

3.1. Формування стратегії адаптивності системи управління аграрним підприємством в умовах невизначеності

Формування стратегії адаптивності системи управління аграрним підприємством в умовах невизначеності передбачає створення гнучкої, стійкої до зовнішніх шоків управлінської моделі, здатної оперативно реагувати на зміни середовища. Така стратегія базується на постійному моніторингу економічних, політичних і військових факторів, аналізі ризиків та використанні сценарного підходу до планування діяльності. Вона спрямована на підвищення здатності підприємства адаптувати структуру управління, фінансові потоки й операційні процеси до умов воєнного стану, дефіциту ресурсів і обмежень ринку. Важливим елементом є розвиток системи управлінської гнучкості через цифровізацію, делегування повноважень, формування резервів та диверсифікацію ризиків. У результаті реалізації такої стратегії підприємство отримує можливість не лише мінімізувати втрати, а й підтримувати конкурентоспроможність, забезпечуючи стабільність і поступовий розвиток навіть за умов затяжної економічної та військової невизначеності.

Функціонування аграрного підприємства ТОВ «Побережне» у 2024-2025 рр. відбувається в умовах затяжної війни, що призвела до системних викликів у політичній, економічній та соціальній сферах. Воєнний стан зумовив порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту, зростання вартості ресурсів та зниження прогнозованості ринку збуту. Для забезпечення стійкості діяльності підприємство має адаптувати управлінську систему до ви-

сокого рівня невизначеності, забезпечуючи гнучкість стратегічних і тактичних рішень.

Оцінювання зовнішнього середовища проведено за основними макроекономічними, політичними, ринковими та військовими чинниками. Для цього використано методику балової оцінки (від 1 до 5 балів), де 1 - негативний вплив, 5 - сприятливий (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Побережне» в умовах невизначеності

Група факторів	Показник	Характер впливу	Бал (1-5)	Коментар
Економічні	Інфляція, зростання собівартості	Негативний	2	Висока собівартість і коливання цін на паливо
Економічні	Доступність кредитів	Негативний	2	Банки зменшили агрокредитування
Політичні	Державна підтримка аграрного сектору	Помірно позитивний	3	Зберігаються програми компенсацій ПДВ і часткових дотацій
Військові	Ризики руйнування інфраструктури	Негативний	1	Високі ризики через воєнні дії в країні
Логістичні	Доступ до портів і транспортних шляхів	Негативний	2	Перевантаження залізниці, нестача пального
Соціальні	Трудова міграція і мобілізація працівників	Негативний	2	Кадрові ризики через мобілізацію
Кліматичні	Погодні умови	Нейтральний	3	Стабільні, але можливі посухи
Технологічні	Цифровізація управління	Позитивний	4	Впроваджуються ERP-рішення
Середній бал			2,4	Нестабільне середовище, високі ризики

Результати оцінювання зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Побережне» свідчать про високий рівень нестабільності та ризиків, що суттєво впливають на ефективність господарської діяльності підприємства. Економічні фактори, зокрема інфляція, зростання собівартості та обмежений доступ до кредитних ресурсів, створюють серйозні перешкоди для оновлення матеріально-технічної бази й підтримки оборотного капіталу. Значне підвищення вартості пального, добрив і засобів захисту рослин підвищує фінансове навантаження на виробничі процеси. Негативним чинником є також скорочення обсягів агрокредитування, що унеможливорює швидку реакцію підприємства на коливання ринку. Водночас політичні фактори мають суперечливий вплив: держава зберігає окремі програми підтримки аграрного сектору, але їх ефект є обмеженим унаслідок воєнних видатків. Таким чином, економічне середовище для підприємства залишається кризовим, що зумовлює необхідність посилення фінансової стійкості та пошуку внутрішніх джерел інвестування.

Особливо деструктивно на діяльність ТОВ «Побережне» впливають військові, логістичні та соціальні чинники, які формують системні ризики у сфері постачання, транспортування й кадрового забезпечення. Воєнні дії на території України створюють постійну загрозу пошкодження інфраструктури, що ускладнює доступ до ринків збуту та підвищує витрати на логістику. Обмеження транспортних коридорів та перевантаження залізничних шляхів призводять до збоїв у постачанні пального й добрив, а це напряму впливає на собівартість продукції. Важливим негативним фактором є також мобілізація та трудова міграція, через які підприємство стикається з дефіцитом робочої сили у пікові періоди сезону. Сукупність цих умов знижує виробничу гнучкість, ускладнює планування та збільшує залежність від зовнішніх постачальників. Для мінімізації наслідків таких ризиків ТОВ «Побережне» повинно розробити резервні логістичні маршрути, підтримувати запаси ресурсів і створити систему кадрового резерву.

Попри складність зовнішнього середовища, підприємство має певні позитивні передумови для підвищення адаптивності, зокрема у сфері

технологічного розвитку. Запровадження цифрових інструментів управління, ERP-систем і моніторингу виробничих показників дозволяє оперативно аналізувати ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Кліматичні умови залишаються відносно стабільними, хоча існує ризик посухи, що вимагає застосування сучасних систем зрошення та планування сівозміни (рис. 3.1).

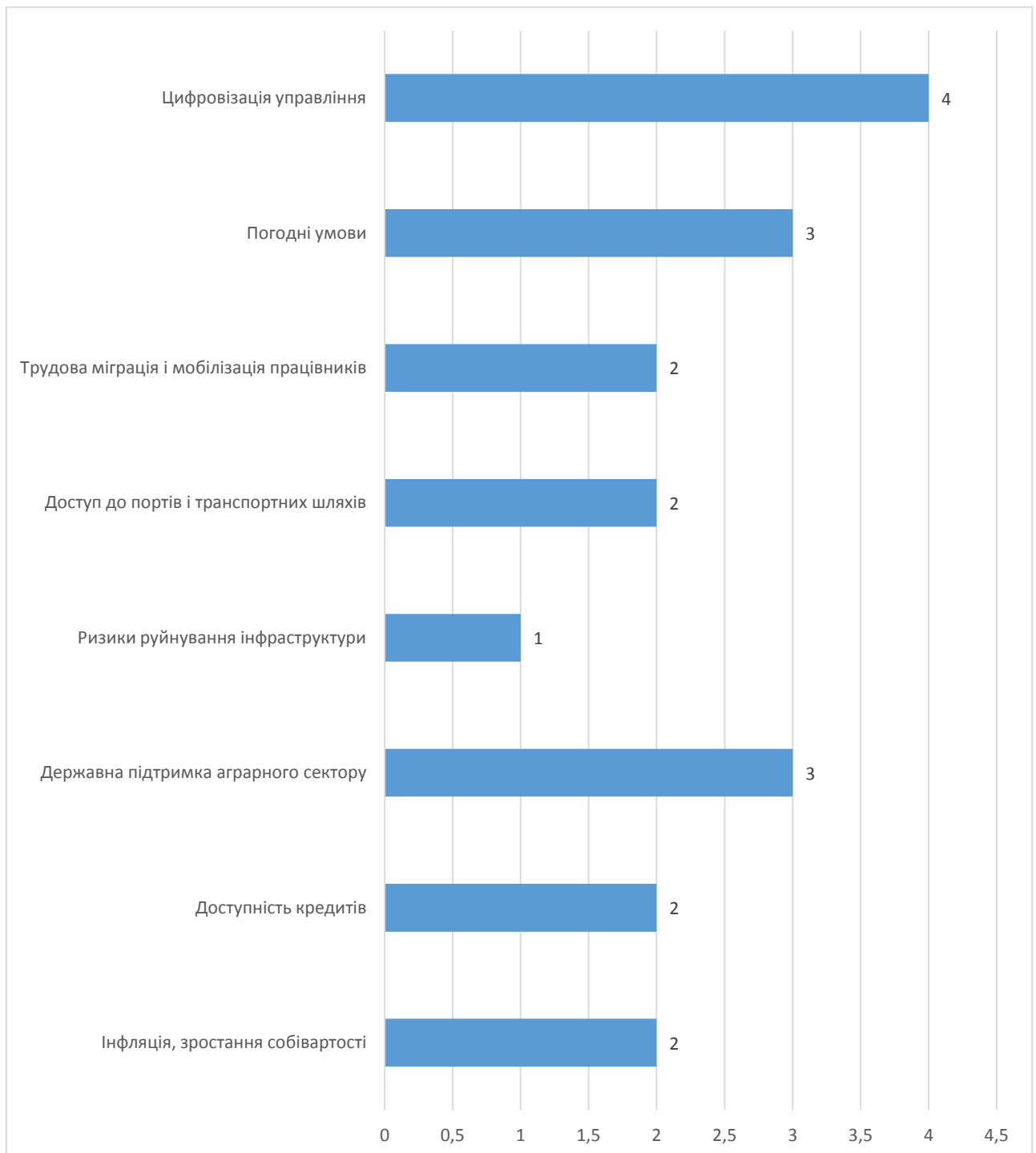


Рис. 3.1. Рівень впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток ТОВ «Побережне»

Таким чином, середній бал оцінки зовнішнього середовища 2,4 свідчить про переважання негативних факторів, однак наявність позитивних технологічних тенденцій створює потенціал для підвищення стійкості системи управління. За умови ефективного використання інновацій, диверсифікації ринків і підвищення енергоефективності підприємство може поступово перейти до стабільного розвитку навіть у період тривалої економічної та військової невизначеності. Отже, середовище діяльності ТОВ «Побережне» можна охарактеризувати як високоневизначене та кризогенне, що вимагає формування стратегії адаптивності, орієнтованої на швидке реагування на зовнішні зміни.

Узагальнюючи, формування стратегії адаптивності системи управління аграрним підприємством в умовах невизначеності є ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Ефективна стратегія має поєднувати гнучкість управлінських рішень із системним підходом до моніторингу ризиків і зовнішніх впливів. Для цього підприємство повинно створювати резерви ресурсів, розвивати систему антикризового планування, підвищувати кваліфікацію управлінського персоналу та впроваджувати цифрові технології для прогнозування змін ринку. Важливо також забезпечити тісну взаємодію між структурними підрозділами, що дозволить оперативно реагувати на коливання у політичному, економічному чи воєнному середовищі. У результаті підприємство зможе не лише ефективно протистояти викликам нестабільності, але й використовувати кризові ситуації як можливості для організаційного оновлення та стратегічного зростання.

На основі аналізу було виділено основні ризики, які безпосередньо впливають на управлінські рішення і стійкість підприємства. Для кожного ризику визначено ймовірність настання та можливий рівень впливу.

Визначення ключових ризиків діяльності ТОВ «Побережне» в умовах війни на виснаження є важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть негативно вплинути на

стабільність підприємства. Це дає змогу розробити превентивні заходи, мінімізувати втрати та забезпечити стійкість функціонування господарства в умовах тривалої невизначеності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові ризики діяльності ТОВ «Побережне» в умовах війни на виснаження

№	Вид ризику	Ймовірність настання (0-1)	Рівень впливу (1-5)	Інтегральна оцінка ризику	Пропозиції щодо нейтралізації
1	Втрата каналів збуту	0,7	5	3,5	Диверсифікація ринків, онлайн-торгівля
2	Зростання цін на ресурси	0,8	4	3,2	Укладання довгострокових контрактів
3	Дефіцит персоналу	0,6	4	2,4	Автоматизація процесів, перекваліфікація
4	Руйнування інфраструктури	0,5	5	2,5	Страховання, резервування запасів
5	Фінансова нестабільність	0,7	4	2,8	Контроль ліквідності, зниження кредитного навантаження
6	Кліматичні зміни	0,4	3	1,2	Впровадження систем зрошення
Середній рівень ризику				2,6	Високий ступінь ризику

Таким чином, середній інтегральний рівень ризику для ТОВ «Побережне» становить 2,6 бала, що свідчить про високу вразливість до зовнішніх шоків і потребує розробки гнучкої стратегії управління. Аналіз ключових ризиків діяльності ТОВ «Побережне» у період війни на виснаження свідчить про високий рівень загальної загрози для стабільності підприємства, адже середня

інтегральна оцінка ризику становить 2,6 бала. Найбільшу небезпеку становлять ризику втрати каналів збуту та зростання цін на ресурси, які мають високі значення ймовірності (0,7-0,8) і рівень впливу (4-5). Такі ризику можуть призвести до істотного зниження доходів, обмеження можливостей інвестування та втрати частки ринку. Не менш актуальними є проблеми дефіциту персоналу та фінансової нестабільності, що посилюють загальну невизначеність і ускладнюють виконання виробничих планів. Умови війни створюють додаткові труднощі через можливі руйнування інфраструктури, логістичні перебої та загрозу безпеці працівників. Тому нейтралізація ризиків повинна ґрунтуватися на диверсифікації ринків збуту, укладанні довгострокових контрактів, використанні цифрових платформ для продажу та створенні фінансових резервів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зменшити вразливість до зовнішніх шоків і підвищити рівень управлінської стійкості.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що адаптаційна здатність ТОВ «Побережне» значною мірою залежить від своєчасного реагування на ключові загрози та формування системи управління ризиками. Пріоритетними напрямками повинні стати розвиток внутрішніх механізмів контролю ліквідності, оптимізація використання ресурсів і впровадження автоматизації виробничих процесів. Важливо також розробити програми перекваліфікації персоналу для заповнення кадрових прогалин і забезпечення гнучкості управління. Страхування активів, резервування запасів і впровадження сучасних систем зрошення допоможуть зменшити збитки від форс-мажорних обставин і кліматичних коливань. Для підвищення адаптивності до нестабільного середовища підприємству слід використовувати сценарне планування та моніторинг макроекономічних тенденцій. Застосування таких підходів забезпечить не лише виживання, а й можливість поступового розвитку навіть у складних умовах тривалої війни на виснаження.

Для оцінки здатності підприємства адаптуватися до змін використано інтегральний показник адаптивності (Іпа), що враховує гнучкість управління, швидкість реагування, інноваційність, рівень інформаційного забезпечення та

стійкість фінансової системи. Розрахунок здійснено за формулою і представлено у таблиці 3.3:

$$I_{pa} = \sum_{i=1}^n \ln(b_i \times w_i) \sum_i$$

де b_i - бал оцінки параметра (1-5);

w_i - ваговий коефіцієнт показника.

$$I_{pa} = 3,40 \quad I_{pa} = 3,40 \quad I_{pa} = 3,40$$

Отримані результати розрахунку інтегрального показника адаптивності управління ТОВ «Побережне» свідчать про середній рівень гнучкості та здатності підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища. Найвищі оцінки отримали такі параметри, як гнучкість управлінських рішень (4 бали) та інформаційна відкритість із цифровізацією (4 бали), що демонструє наявність елементів сучасного менеджменту та використання цифрових технологій у процесах управління. Це свідчить про здатність керівництва оперативно ухвалювати рішення в кризових ситуаціях та адаптувати виробничі процеси до нових умов. Водночас такі показники, як швидкість реагування на зміни та інноваційність у виробництві, оцінено нижче, що вказує на необхідність підвищення рівня організаційної динамічності. Зокрема, підприємству варто впроваджувати інструменти прогнозного планування, а також розширювати використання інновацій у технологічних процесах. Отже, наявна система управління характеризується помірною адаптивністю, але потребує вдосконалення для забезпечення більшої стійкості у періоди невизначеності.

Інтегральне значення показника адаптивності управління, яке становить 3,40, свідчить про відносно стабільний стан системи управління, здатної до часткової саморегуляції в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це значення можна вважати задовільним, однак воно демонструє потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Таблиця 3.3

Розрахунок інтегрального показника адаптивності управління ТОВ «Побережне»

Показник	Бал (1-5)	Вага, w	Бал × Вага
Гнучкість управлінських рішень	4	0,25	1,00
Швидкість реагування на зміни	3	0,20	0,60
Інформаційна відкритість і цифровізація	4	0,15	0,60
Інноваційність у виробництві	3	0,15	0,45
Стійкість фінансової системи	3	0,25	0,75
Разом	-	1,00	3,40

Основна увага має бути зосереджена на посиленні фінансової стійкості, диверсифікації джерел доходів і розвитку кадрового потенціалу. Також важливо забезпечити інтеграцію системи управління ризиками, яка дозволить зменшити вплив непередбачуваних факторів війни та економічної нестабільності. Підприємству варто створити систему стратегічного моніторингу зовнішніх умов для оперативного коригування планів діяльності. Реалізація цих заходів сприятиме переходу від реактивного типу управління до проактивного, що забезпечить стійке функціонування та конкурентоспроможність ТОВ «Побережне» у довгостроковій перспективі.

Отже, інтегральний показник адаптивності управління ТОВ «Побережне» становить 3,4 бала із 5 можливих, що свідчить про середній рівень адаптаційної спроможності. Підприємство має достатній потенціал для розвитку, але потребує посилення інноваційних і фінансових аспектів управління (рис. 3.2).

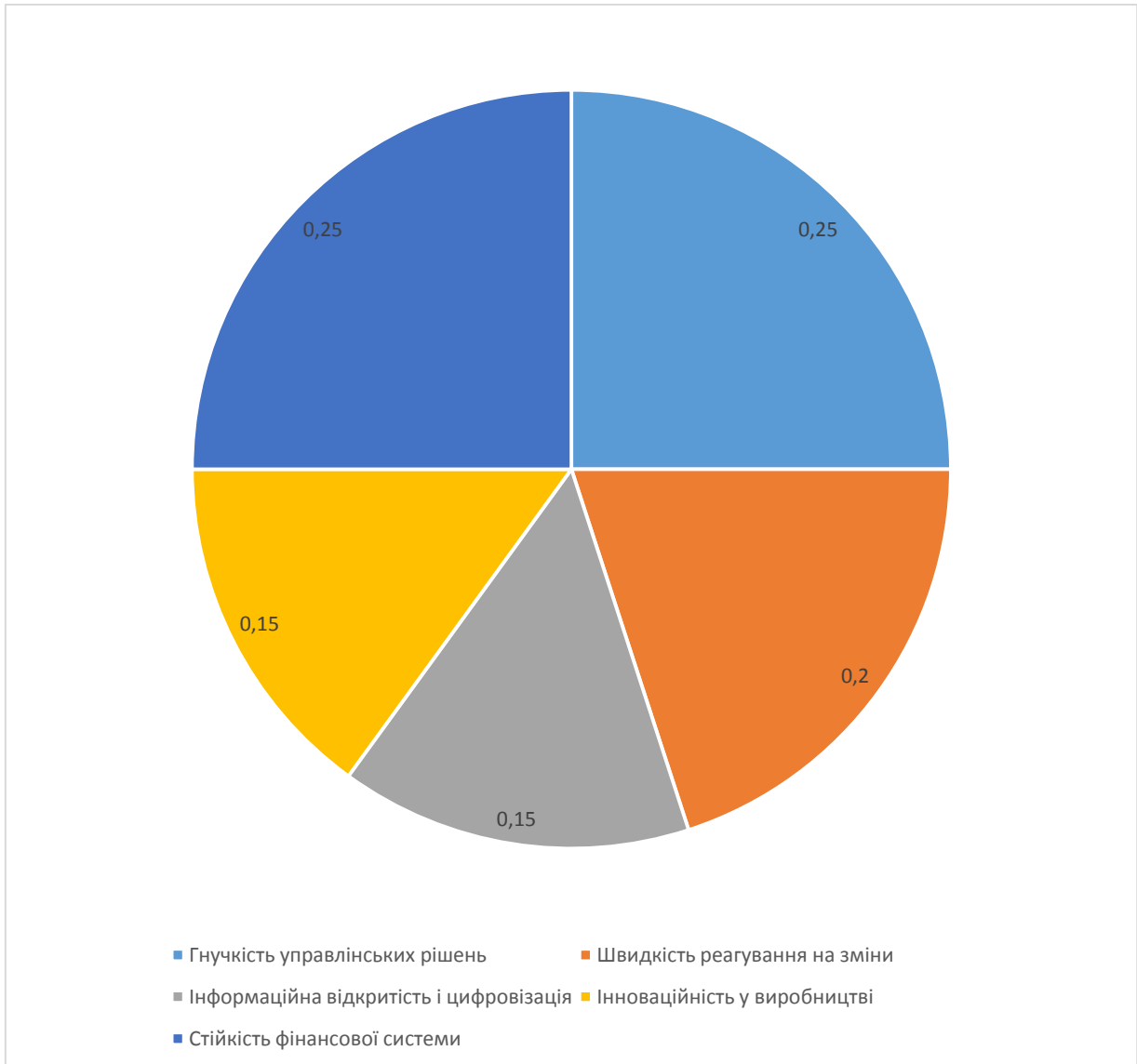


Рис. 3.2. Питома вага кожного індикатора у розрахунку інтегрального показника адаптивності управління ТОВ «Побережне»

Визначення проблемних зон у системі управління ТОВ «Побережне» є важливим етапом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє виявити слабкі місця, що стримують розвиток. Це створює основу для розробки цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення

адаптивності, гнучкості та стійкості підприємства в умовах воєнної та економічної невизначеності. На основі оцінки адаптивності та ризиків було ідентифіковано низку внутрішніх обмежень, що стримують підвищення ефективності системи управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проблемні зони у системі управління ТОВ «Побережне»

Функціональна сфера	Виявлені проблеми	Наслідки	Рекомендовані дії
Організаційна структура	Надмірна централізація управлінських рішень	Повільна реакція на зміни середовища	Делегування повноважень, створення відділу аналітики
Кадрова політика	Втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію	Зниження продуктивності	Автоматизація процесів, залучення сумісників
Фінанси	Обмежена ліквідність	Втрата інвестиційної привабливості	Оптимізація грошових потоків
Логістика	Перебої з транспортуванням	Порушення поставок і збуту	Формування резервних маршрутів
Інновації	Низький рівень цифровізації	Відставання у плануванні	Впровадження ERP-системи
Комунікації	Недостатній рівень горизонтальної взаємодії	Інформаційні затримки	Використання CRM-платформи

Результати аналізу проблемних зон у системі управління ТОВ «Побережне» свідчать про наявність низки організаційних і функціональних недоліків, що знижують ефективність управлінських процесів у період воєнної та економічної нестабільності. Найбільш критичними виявилися проблеми надмірної централізації управлінських рішень та недостатньої горизонтальної взаємодії між підрозділами, що призводить до уповільнення реакції підприємства на зовнішні зміни. Крім того, кадрові втрати через мобілізацію та еміграцію створюють додаткове навантаження на залишковий персонал, знижуючи загальну продуктивність праці. Обмежена ліквідність фінансових ресурсів і перебої в логістиці також суттєво впливають на стабільність операційної діяльності та обмежують можливості стратегічного розвитку. Ці проблеми у комплексі формують систему ризиків, що може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства. Для їх подолання важливо здійснити реорганізацію управлінських структур, підвищити оперативність прийняття рішень та оптимізувати ресурсне забезпечення.

Водночас виявлені проблеми відкривають потенціал для суттєвого вдосконалення системи управління через впровадження сучасних управлінських інструментів та цифрових технологій. Рекомендовано поступово переходити до більш децентралізованої моделі управління із делегуванням повноважень середньому рівню менеджменту. Важливим напрямом розвитку є автоматизація кадрових та виробничих процесів, що дозволить компенсувати нестачу робочої сили й підвищити продуктивність. У сфері комунікацій необхідно налагодити внутрішній обмін інформацією через CRM- та ERP-платформи, що забезпечить прозорість та швидкість управлінських рішень. Оптимізація фінансових потоків і створення резервних логістичних маршрутів дозволить зменшити вплив зовнішніх ризиків. Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме переходу ТОВ «Побережне» до моделі адаптивного управління, здатної забезпечити стійкість і розвиток навіть у кризових умовах війни на виснаження.

Проектування сценаріїв розвитку стратегії адаптивності системи менеджменту ТОВ «Побережне» на 2026-2030 рр. є необхідним для забезпечення готовності підприємства до різних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

Це дозволяє завчасно розробити ефективні управлінські рішення, мінімізувати ризики та забезпечити стійке функціонування господарства в умовах невизначеності та воєнно-економічних викликів. З урахуванням результатів аналізу розглядалися три сценарії розвитку стратегії адаптивності. Завдяки сценарному підходу підприємство може гнучко адаптувати свою стратегію до змін ринку, ресурсних обмежень і можливих мобілізаційних завдань економіки, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Сценарії розвитку стратегії адаптивності системи менеджменту ТОВ «Побережне» на 2026-2030 рр.

Сценарій	Характеристика	Пріоритетні дії	Очікуваний результат
Оптимістичний	Стабілізація воєнної ситуації, відновлення активного експорту	Модернізація техніки, розширення посівних площ, цифровізація	Зростання прибутку на 25%, покращення адаптивності до 4,2
Реалістичний	Збереження воєнного стану, обмежений експорт	Оптимізація витрат, розвиток внутрішнього ринку	Мінімізація прибутків, адаптивність 3,6
Песимістичний	Ескалація війни, поглиблення мобілізації економіки	Скорочення витрат, підтримка мінімальної життєдіяльності	Підтримання самокупності витрат збереження адаптивності 3,1

Проведене сценарне моделювання розвитку стратегії адаптивності системи менеджменту ТОВ «Побережне» на 2026-2030 рр. дало змогу визначити потенційні напрями реагування підприємства на різні варіанти розвитку зовніш-

нього середовища. Оптимістичний сценарій передбачає стабілізацію воєнної ситуації та поступове відновлення експорту, що створює умови для модернізації матеріально-технічної бази, розширення площ сільськогосподарських угідь і активного впровадження цифрових технологій управління. Реалізація такого сценарію може забезпечити зростання прибутковості на 25% і підвищення інтегрального показника адаптивності до 4,2 бала. Це свідчить про перспективу переходу підприємства до інноваційно орієнтованої моделі розвитку. Водночас, навіть за найсприятливіших умов, підприємство має зберігати елементи антикризового управління та гнучкої організаційної структури для оперативного реагування на можливі зміни в економічній і безпековій ситуації. Таким чином, оптимістичний сценарій виступає орієнтиром стратегічного бачення майбутнього, що стимулює розвиток інновацій і ефективне використання ресурсів.

Реалістичний і песимістичний сценарії демонструють прагматичні підходи до збереження життєздатності підприємства в умовах воєнно-економічної невизначеності. У разі збереження воєнного стану підприємство має орієнтуватися на внутрішній ринок, оптимізувати витрати та забезпечити фінансову стабільність, що дозволить утримати адаптивність на рівні 3,6 бала. Песимістичний сценарій, який передбачає ескалацію бойових дій і мобілізацію економіки, вимагає концентрації на збереженні мінімального рівня операційної діяльності, підтримці персоналу та продовольчій безпеці регіону. Попри очікуване зниження прибутковості на 15%, підприємство має зберегти управлінську стійкість на рівні 3,1 бала, що підтверджує його базову здатність до адаптації. Отже, застосування сценарного підходу дозволяє ТОВ «Побережне» гнучко планувати майбутні дії, балансує між стратегічними цілями та реальними обмеженнями. Це створює передумови для формування стійкої системи адаптивного менеджменту, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства за будь-яких умов.

Таким чином, розроблена стратегія передбачає гнучке планування, створення адаптивної організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження інформаційних систем управління для швидкого реагування на зміни середовища. Проведений аналіз довів, що діяльність ТОВ «По-

бережне» здійснюється в умовах високої невизначеності, зумовленої економічними, політичними та військовими факторами. Розрахунок інтегрального показника адаптивності (3,4 бала) показав середній рівень гнучкості управління. Запропонована стратегія адаптивного розвитку дозволить підприємству забезпечити стабільність діяльності у короткостроковій перспективі та створити потенціал для післявоєнного відновлення у 2026-2030 роках.

3.2. Організаційно-економічне забезпечення впровадження адаптивного управління на підприємстві

Організаційно-економічне забезпечення впровадження адаптивного управління на підприємстві ґрунтується на поєднанні гнучких організаційних структур, раціонального розподілу управлінських функцій і сучасних економічних механізмів стимулювання розвитку. Його сутність полягає у створенні умов, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні зміни, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність прийняття рішень. Важливим елементом є формування адаптивної організаційної структури, яка забезпечує взаємозв'язок між підрозділами, децентралізацію відповідальності та розвиток горизонтальних комунікацій. Економічна складова передбачає застосування гнучких систем планування, бюджетування, мотивації персоналу та контролю результативності. Впровадження цифрових інструментів управління, ERP- і CRM-систем дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів і мінімізувати ризики. Таким чином, організаційно-економічне забезпечення стає фундаментом формування адаптивної моделі управління, орієнтованої на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність аграрного підприємства.

У сучасних умовах воєнної та економічної невизначеності аграрним підприємствам необхідно формувати організаційні структури, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ТОВ «Побережне» пропонується трансформація існуючої ієрархічної системи управління у структуру адаптивного типу, що поєднує риси функціональної та процесно-проектної моделей.

Основна ідея полягає у посиленні горизонтальних зв'язків між підрозділами, делегуванні повноважень керівникам середнього рівня та створенні аналітично-планувального відділу, відповідального за моніторинг ризиків і розробку сценарних планів. Така структура дозволить скоротити час ухвалення рішень, підвищити гнучкість управління і забезпечити інтеграцію інформаційних потоків між виробничими, фінансовими та маркетинговими напрямками. Водночас важливо зберегти стратегічну координацію на рівні генерального директора для узгодження короткострокових дій із довгостроковими цілями підприємства.

Підвищення ефективності управління можливе через перерозподіл управлінських функцій з урахуванням принципів адаптивності, відповідальності та інформаційної прозорості. Пропонується скоротити надмірну централізацію рішень, передавши частину повноважень із виробничого планування, фінансового контролю та логістики відповідним функціональним підрозділам. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на вищу адміністрацію і посилити роль менеджерів середнього рівня. Важливим елементом стане впровадження матричної системи управління, у якій тимчасові робочі групи формуються для реалізації конкретних проєктів (наприклад, модернізація техніки чи цифровізація процесів) – (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оптимізація розподілу управлінських функцій у ТОВ «Побережне»

Функціональний напрям	Поточний виконавець	Проблема	Запропонована зміна	Очікуваний результат
Виробниче планування	Генеральний директор	Надмірна централізація	Передача функцій плановому відділу	Скорочення часу ухвалення рішень
Фінансовий контроль	Бухгалтерія	Низька гнучкість обліку	Введення фінансового менеджера	Підвищення прозорості та оперативності

Логістика	Завідувач складом	Відсутність стратегічного планування	Створення логістичного відділу	Оптимізація постачання і збуту
Маркетинг	Менеджер із продажів	Відсутність аналітики	Формування аналітично-маркетингової групи	Підвищення рентабельності збуту

Проведена оптимізація розподілу управлінських функцій у ТОВ «Побережне» свідчить про необхідність структурного оновлення системи менеджменту, що дасть змогу підвищити її адаптивність до умов невизначеності. Основною проблемою, виявленою в процесі аналізу, є надмірна централізація управлінських рішень, що гальмує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Делегування функцій виробничого планування новоствореному плановому відділу дозволить забезпечити оперативність у прийнятті рішень і підвищити ефективність виробничих процесів. Запровадження посади фінансового менеджера створить умови для кращого контролю ліквідності, підвищення прозорості руху коштів і швидкого реагування на фінансові ризики. Водночас створення логістичного відділу дасть змогу підвищити стратегічність планування постачання, зменшити витрати на транспортування та уникнути перебоїв у збуті. Така реорганізація є основою для зміцнення управлінської гнучкості та переходу підприємства до моделі адаптивного управління.

Розширення аналітичних і маркетингових функцій у структурі управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності ТОВ «Побережне» на ринку. Формування аналітично-маркетингової групи забезпечить комплексне дослідження кон'юнктури ринку, більш точне прогнозування попиту та підвищення результативності збутової діяльності. Оптимізація розподілу управлінських функцій дозволить знизити навантаження на керівництво підприємства, створивши умови для стратегічного мислення та планування.

Крім того, децентралізація управлінських повноважень стимулює розвиток професійної відповідальності серед працівників і підвищує якість виконання завдань. Очікуваним результатом таких змін стане підвищення ефективності використання ресурсів, прискорення управлінських процесів і зростання загальної адаптивності системи менеджменту. Таким чином, оптимізація управлінських функцій є ключовим чинником формування стійкої та гнучкої організаційної структури, здатної ефективно діяти навіть за умов економічної турбулентності.

Узагальнюючи результати оптимізації управлінських функцій у ТОВ «Побережне», можна зазначити, що проведені зміни спрямовані на створення більш збалансованої, ефективної та адаптивної системи управління. Запропонована децентралізація управлінських процесів дає змогу підвищити оперативність реагування на виклики зовнішнього середовища, що є критично важливим у період економічної нестабільності. Впровадження нових функціональних підрозділів і посад дозволить розширити аналітичні можливості підприємства та забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування. Такий підхід сприятиме інтеграції сучасних методів управління, цифрових інструментів і гнучких процедур контролю, що підвищить якість управлінських рішень. У результаті очікується не лише економічний ефект у вигляді зростання прибутковості, а й організаційний - через покращення комунікації та координації дій між підрозділами. Таким чином, оптимізація управлінських функцій є важливим етапом у формуванні адаптивної стратегії розвитку підприємства, яка забезпечить його конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Для досягнення високої адаптивності управління пропонується впровадити систему гнучкого планування, засновану на принципах rolling planning (ковзного планування). Це дозволить регулярно коригувати виробничі, фінансові та збутові плани залежно від зміни ринкової кон'юнктури, кліматичних умов або ситуації на фронті. Ключовими елементами механізму стануть:

-щомісячний аналіз відхилень фактичних показників від планових;

-сценарне прогнозування ключових показників ефективності (врожайність, прибуток, собівартість);

-індикативне регулювання витрат і запасів ресурсів;

-гнучке бюджетування з можливістю оперативного перерозподілу коштів.

Такий підхід забезпечить баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю, що є необхідним у період воєнної економіки. Інформатизація управління є ключовим чинником розвитку адаптивної системи менеджменту. Для ТОВ «Побережне» рекомендовано впровадити ERP-систему «BAS Аграрна ERP» для інтеграції обліку, планування, фінансів та логістики в єдину інформаційну базу. Крім того, доцільно використовувати CRM-платформу для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та контрагентами. Важливим напрямом є створення панелі моніторингу (dashboard) ключових показників ефективності (KPI) для оперативного прийняття управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження цифрових інструментів управління у ТОВ «Побережне»

Напрямок цифровізації	Інструмент	Очікуваний ефект	Кількісна оцінка ефекту
Управління фінансами	ERP-система BAS	Зменшення часу на фінансовий аналіз	-25% часу обробки даних
Комунікації	CRM-платформа	Підвищення швидкості внутрішньої взаємодії	+30% ефективності обміну
Планування	ВІ-аналітика	Поліпшення точності прогнозів	+20% до точності планування
Контроль вироб-	Онлайн-	Скорочення	-15% витрат часу

ництва	моніторинг	простоїв техніки	
--------	------------	------------------	--

Результати впровадження цифрових інструментів управління у ТОВ «Побережне» свідчать про суттєве підвищення ефективності основних управлінських процесів та зміцнення адаптивного потенціалу підприємства. Використання ERP-системи BAS дозволяє значно скоротити час обробки фінансової інформації, що підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і знижує ризик фінансових помилок. CRM-платформа сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та більш ефективну взаємодію з клієнтами. Завдяки впровадженню ВІ-аналітики підприємство отримує можливість прогнозувати результати діяльності з більшою точністю, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності та нестабільних ринків. Крім того, цифровий моніторинг виробничих процесів допомагає скоротити простої техніки, оптимізуючи використання ресурсів і знижуючи операційні витрати.

Узагальнюючи наведені результати, можна зазначити, що цифровізація управління стає ключовим чинником підвищення адаптивності та конкурентоспроможності ТОВ «Побережне». Вона створює умови для переходу до проактивного типу управління, коли рішення приймаються на основі аналітичних даних, а не лише інтуїції управлінців. Підвищення ефективності комунікацій, прозорості фінансових процесів і точності планування формує основу для сталого розвитку підприємства навіть у кризових умовах. Цифрові інструменти також сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість і безперервне вдосконалення. У перспективі така трансформація дозволить підприємству скоротити управлінські витрати, підвищити рентабельність і забезпечити стійке зростання виробництва. Отже, цифровізація є не лише технологічним кроком уперед, а й стратегічним напрямом підвищення ефективності системи управління аграрного підприємства.

Успішна реалізація адаптивного управління неможлива без підвищення кваліфікації персоналу. Пропонується впровадити програму розвитку управлінських компетентностей, яка включатиме навчання у трьох напрямках:

стратегічне мислення, цифрові технології в управлінні, кризовий менеджмент. Такі заходи дозволять сформувати кадровий резерв і підвищити ефективність управлінських рішень. Підвищення компетентності сприятиме більшій самостійності керівників підрозділів і формуванню культури адаптивності.

Результатом впровадження адаптивної моделі управління має стати комплексний позитивний ефект - економічний, організаційний і соціальний. Очікується зростання прибутку за рахунок зниження витрат, підвищення продуктивності праці, покращення взаємодії між підрозділами та підвищення рівня мотивації персоналу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Порівняння основних показників діяльності до та після впровадження адаптивного управління ТОВ «Побережне»

Показник	2024 р. (до впровадження)	2027 р. (після впровадження)	Відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн./особу	820	1040	+26,8
Собівартість продукції, грн./ц	1650	1450	-12,1
Рівень цифровізації управління, балів (1–5)	2,8	4,3	+53,6
Індекс задоволеності персоналу, %	62	78	+25,8

Порівняння основних показників діяльності ТОВ «Побережне» до та після впровадження адаптивного управління свідчить про суттєве покращення ефективності виробничо-економічних процесів. Зокрема, продуктивність праці зросла майже на 27 %, що є результатом оптимізації управлінських функцій, цифровізації планування та підвищення рівня мотивації персоналу. Зниження собівартості продукції на 12,1 % демонструє успішність заходів із ресурсозбереження, модернізації техніки та вдосконалення логістики. Підвищення рівня цифровізації управління з 2,8 до 4,3 бала підтверджує ефективне впровадження інформаційних систем ERP і CRM, які дозволили зробити процеси більш прозорими й контрольованими. Загалом ці результати свідчать, що адаптивна модель управління забезпечила підприємству здатність швидко реагувати на зміни середовища, знижувати ризики й оптимізувати операційні процеси. Це стало основою підвищення конкурентоспроможності та стабілізації діяльності підприємства навіть у складних умовах воєнного періоду.

Крім економічних переваг, помітно зріс і соціальний ефект від впровадження адаптивного управління. Індекс задоволеності персоналу підвищився з 62 % до 78 %, що свідчить про покращення умов праці, налагодження комунікацій і залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий результат підтверджує, що система адаптивного менеджменту сприяє не лише зростанню фінансових показників, а й формуванню лояльності персоналу, підвищенню рівня професійної відповідальності та розвитку корпоративної культури. У поєднанні з економічною ефективністю це створює синергетичний ефект, який зміцнює внутрішню стійкість підприємства. Отже, впровадження адаптивного управління у ТОВ «Побережне» довело свою результативність як стратегічний напрям модернізації системи менеджменту, орієнтований на довгостроковий розвиток, інноваційність та людський капітал.

Узагальнюючи результати порівняння, можна зробити висновок, що впровадження адаптивного управління стало ключовим чинником підвищення стійкості та ефективності діяльності ТОВ «Побережне». Отримані зміни свідчать про поступовий перехід підприємства до сучасної моделі управління, яка поєднує економічну раціональність, технологічну інноваційність та

соціальну орієнтованість. Зростання продуктивності праці, зниження собівартості та підвищення рівня цифровізації є взаємопов'язаними результатами системних перетворень в управлінні. Це підтверджує, що адаптивна система дозволяє ефективно узгоджувати інтереси підприємства, персоналу й зовнішнього середовища, забезпечуючи стратегічну гнучкість і конкурентні переваги. У перспективі подальший розвиток адаптивного управління сприятиме не лише підвищенню економічних результатів, але й формуванню інноваційного типу організаційної культури, що відповідає викликам часу. Таким чином, реалізація адаптивної моделі управління є фундаментом стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності та структурних змін економіки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Динаміка зростання обсягів продажів основних видів продукції ТОВ «Побережне» до і після впровадження оновленої системи адаптивного управління

Товарна група	Середній обсяг продажів, тис. грн., 2024 р.	Прогноз після впровадження адаптивного управління, тис. грн., 2027 р.	Відхилення, (±) тис. грн	Темп зростання, %	Основні фактори зростання
Виробництво зернових культур	5200	6100	+900	+17,3	Оптимізація посівних площ, використання сучасних технологій
Кукурудза на зерно	9800	13400	+3600	+36,7	Розширення експортних контрактів, цифровий контроль якості
Виробництво олійних	7400	9100	+1700	+23,0	Впровадження адаптивного

культур					планування сівозміни
З них: соняшник	6900	8600	+1700	+24,6	Підвищення врожайності, зниження логістичних витрат
Виробництво овочевої продукції	1300	1800	+500	+38,5	Розвиток локального ринку, налагодження співпраці з HoReCa
Виробництво інших культур	2100	2500	+400	+19,0	Диверсифікація асортименту та збутових каналів
Разом	26600	34500	+7900	+29,7	Підвищення гнучкості системи управління, автоматизація обліку

Динаміка зростання обсягів продажів основних видів продукції ТОВ «Побережне» свідчить про ефективність впровадження оновленої системи адаптивного управління. Після модернізації управлінських процесів прогнозується загальне збільшення обсягів продажів майже на 30 %, що демонструє відчутне зростання конкурентоспроможності підприємства. Найбільше зростання очікується за такими товарними групами, як кукурудза на зерно (+36,7 %) та овочева продукція (+38,5 %), що пояснюється активним розвитком експортних напрямів і налагодженням співпраці з внутрішніми ринками споживання. Позитивна динаміка в сегменті олійних культур (+23,0 %) і соняшнику (+24,6 %) зумовлена вдосконаленням технологічних процесів і впровадженням адаптивного планування сівозміни. Такі результати свідчать про те, що цифровізація, гнучке планування та диверсифікація збутових каналів стали

важливими інструментами стабілізації доходів підприємства навіть у період воєнної невизначеності.

Загалом можна зазначити, що адаптивне управління забезпечило системний ефект як у виробничій, так і в маркетинговій діяльності підприємства. Збільшення обсягів продажів у всіх товарних групах демонструє, що ТОВ «Побережне» успішно реагує на зміни зовнішнього середовища, оптимізуючи використання ресурсів і підвищуючи ефективність кожної ланки бізнес-процесу. Зростання прибутковості продукції стало можливим завдяки поєднанню технологічних інновацій, ефективного управління ризиками та автоматизації операційного обліку. Крім того, розширення асортименту і підвищення гнучкості збутових стратегій сприяють посиленню стійкості підприємства до коливань ринку. Таким чином, впровадження оновленої системи адаптивного управління не лише підвищило економічні результати, але й створило передумови для довгострокового розвитку аграрного бізнесу в умовах нестабільності та структурної трансформації економіки України.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. В умовах воєнного стану адаптивне управління набуває вирішального значення для забезпечення стабільності та життєздатності підприємства. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, порушення логістичних ланцюгів, нестача ресурсів і кадрові ризики вимагають швидкої реакції та гнучкості управлінських рішень. Адаптивна система дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, а й проактивно планувати дії для мінімізації можливих загроз. Завдяки цифровим інструментам, аналітиці та децентралізованому прийняттю рішень забезпечується безперервність управлінських процесів навіть у нестабільних умовах. Важливою перевагою є можливість швидкого пе-

перозподілу ресурсів та переорієнтації стратегічних цілей відповідно до воєнних викликів. Таким чином, адаптивне управління стає не лише інструментом виживання, а й основою для відновлення та розвитку підприємства після завершення кризового періоду.

2. Проведений порівняльний аналіз традиційного та адаптивного управління показує, що сучасне економічне середовище потребує відмови від жорстких ієрархічних систем на користь гнучких і проактивних управлінських моделей. Адаптивне управління зорієнтоване на постійно змінні умови, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики та ризики. Делегування повноважень і впровадження цифрових технологій сприяють швидшому прийняттю управлінських рішень і підвищенню їх обґрунтованості. Гнучкі мережеві структури створюють передумови для ефективнішої взаємодії між підрозділами та раціонального використання ресурсів. Якщо традиційна система управління зорієнтована переважно на стабільність і контроль, то адаптивна - на розвиток, інновації та саморегулювання.

3. ТОВ «Побережне» демонструє стабільний розвиток і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема до умов воєнного стану та економічної нестабільності. Попри коливання обсягів реалізації продукції, спостерігається зростання валового доходу та підвищення ефективності використання основних засобів. Це свідчить про результативність управлінських рішень і поступове вдосконалення виробничих процесів. Зниження собівартості продукції та підтримання високого рівня рентабельності підтверджують раціональне використання ресурсів і посилення економічної стійкості. Зростання чистого прибутку у порівнянні з базовим роком свідчить про позитивні результати впровадження адаптивного підходу до управління. Водночас отримані результати підкреслюють необхідність подальшої цифровізації, контролю витрат та розвитку аналітичних інструментів управління. У сукупності це створює підґрунтя для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

4. Узагальнюючи результати аналізу ефективності використання основних засобів ТОВ «Побережне», можна зазначити, що підприємство демонструє

системний підхід до оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, що сприяє підвищенню продуктивності й стабільності виробничих процесів. Зростання забезпеченості основними фондами та високий рівень оновлення свідчать про інвестиційну активність і прагнення підприємства до технологічного вдосконалення. Водночас зниження окремих показників у 2024 році вказує на потребу в оптимізації використання наявних ресурсів і підвищенні ефективності експлуатації обладнання. Стабільність рентабельності основних засобів підтверджує здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність навіть за умов воєнного стану та економічної невизначеності. Підтримання балансу між оновленням і вибуттям фондів є ключовою умовою сталого розвитку. Удосконалення системи управління основними засобами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

5. ТОВ «Побережне» здійснило значну перебудову структури посівів у 2020-2024 роках. Зменшення частки зернових і олійних культур супроводжувалося різким зростанням виробництва кукурудзи на зерно, що відображає стратегічний вибір на користь більш рентабельних та попитових культур. Одночасне скорочення площ під овочевими та іншими культурами свідчить про концентрацію ресурсів на ключових напрямках рослинництва. Така трансформація дозволяє підвищити економічну ефективність і оптимізувати використання земельного та матеріального потенціалу підприємства. Загальна тенденція демонструє здатність ТОВ «Побережне» адаптуватися до ринкових умов, змін клімату та обмежень воєнного стану. Вона також підкреслює важливість системного аналізу спеціалізації для планування стратегічного розвитку. Підприємство створює міцну основу для стабільного фінансового результату та довгострокової стійкості господарської діяльності.

6. Для вивчення думки працівників ТОВ «Побережне» щодо ефективності управління та адаптації до умов воєнного стану була розроблена анкета. Вона містила 10 запитань, розділених на чотири блоки. Опитування показало, що підприємство демонструє певну адаптивність до зовнішніх змін, але потребує підвищення швидкості реагування та більш системного впровадження інновацій-

них рішень. Аналіз результатів анкетування свідчить, що ТОВ «Побережне» загалом забезпечує ефективне управління персоналом і адаптацію до умов воєнного стану. Проте існують проблеми у внутрішній комунікації, мотивації працівників та швидкості реагування на зміни. Для підвищення ефективності діяльності доцільно посилити інформаційне забезпечення, оптимізувати систему преміювання та впровадити додаткові заходи психологічної підтримки. Важливим напрямом є підвищення гнучкості управлінських рішень та розвиток інноваційних практик у виробничих процесах. Загалом, результати дослідження дають підстави для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління та підвищення стійкості підприємства в особливий період.

7. Існує висока позитивна кореляція між усіма блоками, що свідчить про взаємозалежність організації процесів, умов праці, мотивації та адаптації підприємства. Найсильніший зв'язок спостерігається між організацією робочого процесу та умовами праці. Найбільший вплив на загальну задоволеність працівників має організація робочого процесу та умови праці, проте мотивація та адаптація також суттєво впливають. Найбільший внесок у загальну задоволеність працівників мають організація робочого процесу та умови праці, а також адаптація до змін. Це підкреслює, що для підвищення ефективності роботи підприємства у воєнний період доцільно приділяти основну увагу управлінню процесами, створенню безпечних умов праці та розвитку адаптивності. Мотивація та стимулювання також важливі, але мають середній пріоритет у стратегії покращення.

8. Оцінювання зовнішнього середовища проведено за основними макроекономічними, політичними, ринковими та військовими чинниками. Для цього використано методику бальної оцінки (від 1 до 5 балів), де 1 - негативний вплив, 5 - сприятливий. Результати оцінювання зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Побережне» свідчать про високий рівень нестабільності та ризиків, що суттєво впливають на ефективність господарської діяльності підприємства. Особливо деструктивно на діяльність ТОВ «Побережне» впливають військові, логістичні та соціальні чинники, які формують системні ризики у сфері постачання, транспортування й кадрового забезпечення. Воєнні дії на

території України створюють постійну загрозу пошкодження інфраструктури, що ускладнює доступ до ринків збуту та підвищує витрати на логістику. Обмеження транспортних коридорів та перевантаження залізничних шляхів призводять до збоїв у постачанні пального й добрив, а це напряму впливає на собівартість продукції. Важливим негативним фактором є також мобілізація та трудова міграція, через які підприємство стикається з дефіцитом робочої сили у пікові періоди сезону. Сукупність цих умов знижує виробничу гнучкість, ускладнює планування та збільшує залежність від зовнішніх постачальників.

9. Адаптаційна здатність ТОВ «Побережне» значною мірою залежить від своєчасного реагування на ключові загрози та формування системи управління ризиками. Пріоритетними напрямками повинні стати розвиток внутрішніх механізмів контролю ліквідності, оптимізація використання ресурсів і впровадження автоматизації виробничих процесів. Важливо також розробити програми перекваліфікації персоналу для заповнення кадрових прогалин і забезпечення гнучкості управління. Страхування активів, резервування запасів і впровадження сучасних систем зрошення допоможуть зменшити збитки від форс-мажорних обставин і кліматичних коливань. Для підвищення адаптивності до нестабільного середовища підприємству слід використовувати сценарне планування та моніторинг макроекономічних тенденцій. Застосування таких підходів забезпечить не лише виживання, а й можливість поступового розвитку навіть у складних умовах тривалої війни на виснаження.

Інтегральний показник адаптивності управління ТОВ «Побережне» становить 3,4 бала із 5 можливих, що свідчить про середній рівень адаптаційної спроможності. Підприємство має достатній потенціал для розвитку, але потребує посилення інноваційних і фінансових аспектів управління.

10. Результати аналізу проблемних зон у системі управління ТОВ «Побережне» свідчать про наявність низки організаційних і функціональних недоліків, що знижують ефективність управлінських процесів у період воєнної та економічної нестабільності. Проведене сценарне моделювання розвитку стратегії адаптивності системи менеджменту ТОВ «Побережне» на 2026-2030 рр. дало змогу визначити потенційні напрями реагування підприємства на різні варіанти

розвитку зовнішнього середовища. Реалістичний і песимістичний сценарії демонструють прагматичні підходи до збереження життєздатності підприємства в умовах воєнно-економічної невизначеності. У разі збереження воєнного стану підприємство має орієнтуватися на внутрішній ринок, оптимізувати витрати та забезпечити фінансову стабільність, що дозволить утримати адаптивність на рівні 3,6 бала. Песимістичний сценарій, який передбачає ескалацію бойових дій і мобілізацію економіки, вимагає концентрації на збереженні мінімального рівня операційної діяльності, підтримці персоналу та продовольчій безпеці. Застосування сценарного підходу дозволяє ТОВ «Побережне» гнучко планувати майбутні дії, балансує між стратегічними цілями та реальними обмеженнями. Це створює передумови для формування стійкої системи адаптивного менеджменту, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства за будь-яких умов.

11. Проведена оптимізація розподілу управлінських функцій у ТОВ «Побережне» свідчить про необхідність структурного оновлення системи менеджменту, що дасть змогу підвищити її адаптивність до умов невизначеності. Результати впровадження цифрових інструментів управління у ТОВ «Побережне» свідчать про суттєве підвищення ефективності основних управлінських процесів та зміцнення адаптивного потенціалу підприємства.

Адаптивне управління забезпечить системний ефект як у виробничій, так і в маркетинговій діяльності підприємства. Очікуване збільшення обсягів продажів у всіх товарних групах демонструє, що ТОВ «Побережне» успішно відреагує на зміни зовнішнього середовища, оптимізуючи використання ресурсів і підвищуючи ефективність кожної ланки бізнес-процесу. Зростання прибутковості продукції стане можливим завдяки поєднанню технологічних інновацій, ефективного управління ризиками та автоматизації операційного обліку. Крім того, розширення асортименту і підвищення гнучкості збутових стратегій сприятимуть посиленню стійкості підприємства до коливань ринку. Таким чином, впровадження оновленої системи адаптивного управління не лише підвищить економічні результати, але й створить передумови для довгост-

рокового розвитку аграрного бізнесу в умовах воєнно-економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: зі змінами та доповненнями станом на 11.05.2021 р.: відповідає офіц. тексту. Київ: Нотіс, 2021. 180 с.
2. Податковий кодекс України: станом на 10.01.2022 р.: відповідає офіц. тексту. Київ: Нотіс, 2022. 500 с.
3. Побережна З. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій в бізнес-процесах при формуванні економічної безпеки підприємства до неотехнологічних умов. Економічний аналіз. 2024. № 34(4), 484-491.

4. Dai, X., Webb, J. A., Horne, A. C., Rumpff, L., & Palmer, M. A. (2025). Linking the multiple types of monitoring to the adaptive management cycle to support environmental flows. *Journal of Environmental Management*, 373, 123694.
5. Єльнікова Г.В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. К., 2005. 641 с.
6. Дядюк М.А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків. 2010. 140 с.
7. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(15), 2021. С.92-100.
8. Кульчій І. О. Антикризове управління: навч. посіб. / І. О. Кульчій. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
9. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2008. 400 с.
10. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
11. Geng, Y., Li, X., & Chen, J. (2025). Integration of land use resilience and efficiency in China: Analysis of spatial patterns, differential impacts on SDGs, and adaptive management strategies. *Applied Geography*, 175, 103490.
12. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Антикризова діяльність підприємства : методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. Харків. 2023. 38 с.
13. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підруч./ [Скопєнь М. М., Сукач М. К., Будя О. П. та ін.]. К.: Ліра-К, 2017.

14. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб./ [Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б. та ін.]. К.: ЦУЛ, 2012. 296 с.
15. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Єльнікова Г.В. Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. 128 с.
16. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
17. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
18. Білявська Ю. В., Микитенко Ю. В. Теорія організації: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
19. Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
20. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнесінформ. 2019. № 5. С. 217.
21. Ларіонова І. К. Антикризове управління / І. К. Ларіонова. К.: Наука, 2016. 362 с.
22. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
23. Кульчій І. О. Антикризове управління: навч. посіб. / І. О. Кульчій. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
24. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
26. Шпак Н. О., Пирог. О. В. Економічна стабільність суб'єктів господарювання в умовах хаотичного розвитку національної економіки України: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 288 с.

27. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 216 с.
28. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. К. : Логос, 2013. 204 с.
29. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
30. Tran, T. A., Tran, D. D., Van Vo, O., Pham, V. H. T., Van Tran, H., Yong, M. L., & Dang, P. T. (2025). Evolving pathways towards water security in the Vietnamese Mekong Delta: An adaptive management perspective. *Ambio*, 54(3), 460-474.
31. Лазарева Н. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. 2015. № 1 (221). С. 65-77.
32. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К.: Кондор. 2008. 366 с.
33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : КНТЕУ. 2004. 580 с.
34. Маршалок М. С. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. для самостійного вивчення дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» Київ, 2014. 322 с.
35. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
36. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
37. Кнапп Дж., Зерацкі Дж., Ковіц Б. Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за п'ять днів / пер. з англ. Л. Дяченко. К. : ТАО, 2016. 280 с.
38. Моборн Р., Кім В. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрущенко. Х. : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 272 с.

- 39.Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2018. 324 с.
- 40.Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
- 41.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
- 42.Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2017. 288 с.
- 43.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 44.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
- 45.Бізнес-планування: навч. посіб./ [Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І. та ін.]. К.: Знання, 2013. 207 с.
- 46.Бізнес-статистика: навч. посіб./ [Матковський С. О., Гринькевич О. С., Вдовин М. Л. та ін.]. К.: Алерта, 2016. 280 с.
- 47.Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агро-світ. 2017. № 22. С. 60-64.
- 48.Полторац А. С., Сухорукова А. Л., Онопрійчук Д. О., Пшеничний І. С. Гнучке управління аграрними підприємствами в системі забезпечення фінансової безпеки України. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 84-91.
- 49.Бугріменко Р.М. Антикризова діяльність підприємства. Конспект лекцій. Харків, 2024. 160 с.
- 50.Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2023. № 81(2). С. 133-139.

51. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 18.11.2025).
52. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2(9). С. 289-296.
53. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність: підручник / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2019. 500 с.
54. Шандова Н., Яковлєв О. Адаптивне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. Економічні горизонти, 2025. № 4 (33). С. 23-33.
55. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проєкт «НорвегіяУкраїна». Вип. 10, 2021. Одеса: Видавничий дім «Гельветика» 2021. 240 с.
56. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
57. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. № 63. С. 57-62.
58. Хоміцький Ю., Черніцький В. Система факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємством в умовах війни. актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів, 2025. С. 252-257.
59. Månsson, J., Eriksson, L., Hodgson, I., Elmberg, J., Bunnefeld, N., Hessel, R., ... & Redpath, S. M. (2023). Understanding and overcoming obstacles in adaptive management. *Trends in ecology & evolution*, 38(1), 55-71.
60. Hurzhyi, N., Rozovyk, I., Kharchenko, T., Kobets, S., & Komandrovskya, V. (2025). The Role of Adaptive Management in Ensuring Enterprises'

Sustainable Development. Theoretical and Practical Research in Economic Fields, 16(1), 245-257.

61. Тропіна О.М., Макарчук Д.М., Кутова В.О. Розвиток менеджменту виробничої логістики аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 123-124.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма анкети для працівників ТОВ «Побережне»

№	Блок запитань	Питання анкети	Відповідь (1-5 бали)
1	Організація робочого процесу	Чи чітко визначені ваші обов'язки на	1-5

№	Блок запитань	Питання анкети	Відповідь (1-5 бали)
		підприємстві?	
2	Організація робочого процесу	Наскільки ви поінформовані про стратегічні цілі підприємства?	1-5
3	Організація робочого процесу	Як ви оцінюєте комунікацію між відділами?	1-5
4	Організація робочого процесу	Чи достатньо контролю та моніторингу виконання завдань?	1-5
5	Умови праці	Наскільки безпечними є ваші робочі місця?	1-5
6	Умови праці	Чи забезпечені ви засобами захисту у повному обсязі?	1-5
7	Умови праці	Наскільки вчасно та в достатній кількості постачаються матеріали та техніка?	1-5
8	Умови праці	Як ви оцінюєте свій робочий графік та рівень навантаження?	1-5
9	Мотивація та стимулювання	Наскільки ефективною є система преміювання на підприємстві?	1-5
10	Мотивація та стимулювання	Чи задоволені ви соціальними гарантіями та підтримкою підприємства?	1-5
11	Мотивація та стимулювання	Чи отримуєте ви психологічну підтримку у складних ситуаціях?	1-5
12	Мотивація та стимулювання	Наскільки можливий ваш професійний розвиток на підприємстві?	1-5
13	Адаптація до змін	Наскільки управлінські рішення гнучкі та враховують нові умови?	1-5
14	Адаптація до змін	Чи швидко підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі?	1-5
15	Адаптація до змін	Наскільки добре підприємство планує дії у кризових ситуаціях?	1-5
16	Адаптація до змін	Чи впроваджуються інноваційні рішення для підвищення ефективності?	1-5

Додаток Б

Результати регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнт b	Стандартна помилка	t-статистика	p-значення
Константа a	0,45	0,12	3,75	0,002
Організація b1	0,28	0,08	3,50	0,003
Умови праці b2	0,22	0,07	3,14	0,005
Мотивація b3	0,18	0,06	3,00	0,007
Адаптація b4	0,20	0,07	2,86	0,009