

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ
АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТІЙКОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Руслана ОСТРОВСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Марія ДЕМИДОВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ОСТРОВСЬКИЙ РУСЛАНІ РУСЛАНІВНИ

1. Тема роботи: «Розвиток управлінського потенціалу в системі адаптації аграрного підприємства до нестійкого бізнес-середовища»

Науковий керівник: Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти за формами економічної, бухгалтерської документації, штатний розпис, посадові інструкції, положення про стимулювання праці, протоколи нарад, накази, розпорядження директора, договори по комерційній роботі, документи з охорони праці та безпеки працівників,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Розкриття теоретичних засад з систематизації та зміцнення управлінського потенціалу задля адаптації аграрного підприємства до нестійкого середовища.

2. Встановити наслідки реалізації наявного управлінського потенціалу в системі виробничо-економічної діяльності приватного підприємства протягом періоду дослідження.

3. Запропонувати й обґрунтувати контур адаптаційної моделі управлінського потенціалу в приватному підприємстві.

Висновки і пропозиції

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

Ефект реалізації управлінського потенціалу агробізнесу. Механізм оцінювання управлінського потенціалу агробізнесу. Структура посівів ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА», 2025 рік. Діаграма структури товарної продукції, тис грн. Тренд прибутку та собівартості, 2023–2027 рр. Тренд виробництва агропродукції, 2023-2025 рр. Зміцнення управлінського потенціалу впровадження програмного забезпечення ппERP.. Ефекти від впровадження програмного забезпечення ппERP. Трендовий прогноз формування показників ефективності діяльності агропідприємства. Напрями зміцнення управлінського потенціалу завдяки ERP-системі

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

01.10.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка першого теоретично-методичного розділу роботи. Вивчення джерел наукової інформації для обґрунтування напрямів адаптації підприємств агробізнесу завдяки активізації управлінського потенціалу до нестійкого середовища,	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка другого розділу роботи. Аналітика матеріалів діяльності приватного підприємства «ДІАНА» в контексті наявного стану його управлінського потенціалу.	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка третього розділу роботи. Опрацювання адаптаційної моделі управлінського потенціалу в приватному підприємстві.	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Руслана ОСТРОВСЬКА

Керівник роботи

(підпис)

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Управлінський потенціал як внутрішній ресурс адаптації агропідприємства до складних викликів середовища	6
1.2. Особливості формування адаптаційних можливостей агробізнесу на основі активації управлінського потенціалу за умов трансформаційних змін	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОГО СТАНУ ІНТЕГРОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОФІРМА «ДІАНА»	22
2.1. Аналіз організаційно-управлінської і економічної результативності діяльності агропідприємства	22
2.2. Оцінка складових інтегрованого потенціалу приватного підприємства методами статистичного аналізу	31
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОФІРМА «ДІАНА»	39
3.1. Інструменти активізації управлінського потенціалу в межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку приватного підприємства	39
3.2. Оцінка та активізація управлінського потенціалу в межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Проблематика розвитку управлінського потенціалу аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах тривалої воєнної агресії та посилення багатофакторної невизначеності бізнес-середовища. Виявлено, що агробізнес функціонує під постійним тиском безпекових ризиків, укрупнення проблем логістики, кадрової нестабільності та зростаючого психологічного навантаження на працівників. Фактори війни істотно ускладнюють дотримання агротехнологічних строків, безперервність серії операційних процесів, прогнозованість виробничих результатів, що прямо впливає на урожайність, фінансову рівновагу та конкурентні позиції підприємств. Наразі працівники агросфери, як і решта українців, перебувають у стані хронічного стресу через довготривалі повітряні тривоги, ракетні, дроніві удари, руйнацію ресурсної бази, енергетичної системи тощо. Все це, як зазначають науковці, негативно впливає на стан здоров'я працівників, знижує концентрацію, продуктивність, підвищує ризики помилок, та інше.

Відтак виникає істотна проблема в проектуванні адаптивних рішень в системі менеджменту агробізнесу на основі нових підходів до активізації управлінського потенціалу та організації праці. У таких умовах саме потенціал стає критичним ресурсом виживання підприємства, забезпечуючи здатність швидко приймати рішення, координувати дії та підтримувати операційну стійкість. Доведено вченими, що його розвиток і активація дозволять сформувати механізм адаптаційної спроможності щодо якісного реагування на кризові виклики, щоб мінімізувати втрати та забезпечити ефективність.

Значного значення має впровадження цифрових управлінських інструментів, які забезпечують оперативний моніторинг процесів, підтримку рішень і зменшення суб'єктивності в умовах обмеженого часу. Водночас людино орієнтований підхід, розвиток компетентностей, увага до психологічного стану персоналу стають обов'язковими складовими ефективного управління.

Управлінський потенціал у цьому контексті виступає професійною, ціннісною категорією, пов'язаною з відповідальністю, солідарністю та взаємною підтримкою. Відтак консолідація управлінських зусиль, людського потенціалу, культурної ідентичності українців і є платформою для протидії агресії Російської Федерації. Тому формування єдності, залучення працівників до відновлення агробізнесу посилюють внутрішню стійкість, що набуває стратегічного значення як передумова збереження продовольчої, економічної безпеки, наближення справедливого миру. Такі процеси, котрі впливають на розкриття управлінського потенціалу, виходять за межі окремого агробізнесу, формуючи основу згуртованості сільських громад і національної єдності в цілому. Тому тема видалася актуальною та значущою для подальшої розбудови.

Метою дослідження визначено науково обґрунтоване доведення результативності напрямів активізації управлінського потенціалу як передумови підвищення адаптаційної спроможності системи менеджменту приватного підприємства «АГРОФІРМА «ДІАНА».

Завданнями досягнення мети були:

- 1) Узагальнити наукові підходи до адаптації управлінсько-виробничої діяльності агробізнесу шляхом активізації управлінського потенціалу агробізнесу;
- 2) Вивчити стан менеджменту за результатами вимірювання інтеграційного потенціалу діяльності ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»;
- 3) Розробити проекцію активації управлінського потенціалу агропідприємства на основі адаптаційно-інноваційних рішень.

Методами дослідження стали узагальнення, статистична обробка інформації, трендове прогнозування, оцінка управлінського потенціалу з елементами ризик-діагностики, сценарне моделювання управлінських рішень.

Інформаційну базу сформовано на основі матеріалів управлінської, організаційно-економічної, регламентаційно-розпорядчої документації підприємства за 2023–2025 роки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Управлінський потенціал як внутрішній ресурс адаптації агропідприємства до складних викликів середовища

Спроможність агропідприємств до результативного управління визначається рівнем сформованості його управлінського потенціалу. Варто наголосити, що завдяки йому вдається забезпечувати реалізацію довгострокових орієнтирів розвитку, узгодженість господарських процесів, утримання конкурентних позицій на товарних ринках. Також якісно оптимізований управлінський потенціал дозволяє привести до балансу відповідність очікуванням споживачів, зміцнення ділової репутації, створення умов для узгодження інтересів персоналу. Тобто саме через управлінські можливості формується здатність агробізнесу підтримувати стає функціонування, забезпечувати розвиток у складних і мінливих умовах.

Дослідження управлінського потенціалу здійснювали різні вчені, вагомий теоретичний доробок у цьому напрямі сформовано в працях А. Б. Брутмана, О. А. Грішнєвої, Н. Г. Калюжної, Н. В. Корж, О. А. Лактіонова, В. Я. Маречика, Г. А. Партіна, Л. М. Прокопишин-Рашкевича, А. М. Турила, Л. В. Шаульської, С. А. Шпак та інших дослідників. Проблематика раціонального використання й управління людськими ресурсами належить до складних управлінських завдань, водночас її розв'язання формує передумови для адаптації діяльності агропідприємств до надскладних умов господарювання.

Виявлено, що ускладнення й висока динамічність сучасних соціально-економічних процесів зумовлюють потребу в оновленні підходів і переосмисленні ролі управлінського потенціалу в забезпеченні результативності господарської діяльності. Вчені зауважують, що ефективне функціонування агробізнесу можливе при наявності сформованого, дієздатного та адаптивного

управлінського потенціалу, здатного реагувати на зміни середовища [6, 13]. Відтак доцільно спрямовувати зусилля на виявлення стратегічних орієнтирів підприємства та оцінку здатності управлінської ланки оперативно реагувати на нестабільність, кризові явища й зовнішні загрози. Загалом з'ясовано, що аналіз змісту управлінського потенціалу ґрунтується на еволюції базових категорій, пов'язаних із трактуванням потенціалу, що проявляється на різних рівнях функціонування господарських систем.

Деякі автори розглядають розвиток управлінського потенціалу як розгортання внутрішнього аграрного підприємництва, що орієнтоване на зростання результативності господарської діяльності. Стадія управління якістю при цьому пов'язана з упровадженням цілісної системи менеджменту якості, інтегрованої в усі бізнес-процеси підприємства. Втім посилення управлінського потенціалу охоплює розвиток персоналу через професійне й особистісне навчання, ініціативність, комунікаційну активність та застосування інноваційних управлінських підходів. Вчені зазначають на важливості впровадження інновацій в розвитку менеджера при управлінні бізнес-процесами із постійним моніторингом на основі єдиної екосистеми [16].

Тобто управлінський потенціал на кожній стадії життєвого циклу має різний рівень сформованості та повинен відповідати внутрішнім можливостям і параметрам зовнішнього середовища. До сучасних організаційних форм із підвищеним потенціалом відносять віртуальні підприємства та проєктно орієнтовані структури. Вчені зазначають, що категорія потенціалу як узагальненої характеристики можливостей системи широко використовується у філософських, економічних та управлінських дослідженнях. У філософському вимірі потенціал тлумачиться як співвідношення прихованих можливостей і їх фактичної реалізації. У практичній площині господарювання агропідприємства ідентифікація та результативне залучення управлінських можливостей розглядається як передумова досягнення цілей. Загалом у такий спосіб підвищується керованість процесами і отримання позитивних економічних результатів за умови повної та своєчасної реалізації наявних резервів [33].

Питання розвитку управлінського потенціалу набуває особливої гостроти в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, цифровізації управління, глобалізаційних зрушень і, водночас, воєнних викликів, які суттєво ускладнюють функціонування агросектору. Для агробізнесу ці обставини означають серію викликів. Зокрема, нестачу фінансових ресурсів, обмежені можливості інвестування в навчання управлінців, звуження доступу до сучасних управлінських технологій та зосередження майже всіх зусиль на забезпеченні безперервності виробництва. За таких умов керівники аграрних підприємств змушені спрямовувати основну частину ресурсів на виробничий, маркетинговий, логістичний менеджмент, на зростання управлінського потенціалу. Тобто власний професійний розвиток менеджерів відсувається на другий план [30].

Водночас, саме управлінський потенціал визначає конкурентоспроможність підприємства, оскільки відображає здатність керівника мислити та діяти стратегічно. Аграрним менеджерам вдається ухвалювати обґрунтовані рішення, організовувати роботу персоналу, досягати результативних обсягів виробництва попри багатоскладні виклики у нестійкому середовищі. Так, встановлено, що управлінці з розвиненим потенціалом, демонструють вищу гнучкість у кризі, ефективніше адаптуються до змін ринку, технологій і регуляторних умов, що формує стійкість агробізнесу.

Окремого значення набуває раціональне використання людських ресурсів, оскільки управлінська спроможність керівника впливає на ступінь залучення кадрів, продуктивність праці та інноваційну активність. Ріст управлінського потенціалу утворює підґрунтя для формування нової генерації керівників, здатних діяти за високої невизначеності, ризиків і структурних обмежень. Слід зазначити, що у науковому середовищі відсутнє уніфіковане трактування поняття управлінського потенціалу. Таким способом пояснюється його багатовимірністю та міждисциплінарним характером. В економічних дослідженнях акцент стає на умовах управлінських можливостей. Втім у філософських працях: на переході від потенційного стану до фактичного; у

психологічних підходах: на особистісних чинниках, які впливають на здатність людини до управління, саморозвитку [36].

На підставі аналізу категорії потенціалу вченими встановлено низку характерних ознак:

1). рівень потенціалу управління визначається наявністю ресурсів, умінням виявляти приховані можливості та ефективно їх використовувати.

2) динаміка розвитку потенціалу залежить від внутрішніх мотиваційних чинників, орієнтації на досягнення цілей і здатності забезпечувати заплановані результати.

Втім деякі вчені розглядають ширше потенціал підприємства у стані здатності суб'єкта господарювання здійснювати результативну діяльність у певній сфері. У цьому контексті управлінський потенціал являє собою сукупність управлінських можливостей, що реалізуються через управлінську діяльність керівника. Тобто у наявності має бути відповідне ресурсне забезпечення, інформаційна підтримка, інноваційні інструменти, цифрові технології, але головним є мотивація керівника оволодівати знаннями з комплексного управління зазначеним. Звідси, потенціал менеджера проявляється безпосередньо у процесі практичної діяльності та реалізації управлінських функцій. Він виявляється у здатності ухвалювати рішення з урахуванням змін бізнес-середовища, реагувати на ризики та адаптувати управлінські підходи до актуальних викликів. Результативність такої діяльності залежить від доступності ресурсів, узгодженості цілей і досягнутих результатів, а також від рівня розвитку інтелектуальних, креативних і професійних характеристик керівника [40].

Покращення управлінського потенціалу, на думку вчених, щільно зв'язаний із характером його реакцій на трансформації середовища функціонування. Виявлено, що в агробізнесі ці реакції набувають особливої специфіки та охоплюють виробничі, ринкові, технологічні, підприємницькі, адміністративні та кадрові напрями. Відтак управлінський потенціал складається із серії механізм адаптації



Рис. 1.1. Ефект реалізації управлінського потенціалу агробізнесу

Узагальнено на підставі: [36, 40].

Встановлено, що управлінський потенціал агробізнесу формується як інтегрована система взаємопов'язаних складових, які забезпечують результативність і стійкість управлінських рішень. Вони включають оптимізацію витрат, адаптацію до сезонності, удосконалення параметрів якості

агропродукції. Також використання цифрових рішень у виробництві та управлінні, диверсифікацію діяльності, а також формування сприятливих умов для професійного зростання персоналу. У наукових дослідженнях систематизовано підхід, за яким інтелектуальна та кадрова складові визначають здатність до аналітичного мислення, професійної взаємодії та якісного прийняття рішень. Вчені вказують, що організаційна й інституційна складові створюють упорядкованість управлінських процесів, узгодженість регламентів і стабільність функціонування системи менеджменту. Доцільним є виділення інформаційно-цифрової складової, оскільки вона дозволяє підвищити обґрунтованість рішень через доступ до даних, моніторинг і контроль. Окрему роль відіграє адаптаційна складова, яка забезпечує гнучке реагування на нестійкість середовища та управління ризиками. Узгоджена взаємодія цих елементів формує управлінський потенціал як основу адаптивної спроможності аграрного підприємства [42].

В агробізнесі управлінський потенціал проявляється через здатність керівництва цілісно поєднувати ресурси, знання, персонал, інформацію та цифрові інструменти. Відтак інтегруючи наведено можливо більш професійно і якісно приймати своєчасні обґрунтовані рішення, що особливо важливо в умовах високої мінливості середовища. Вчені наголошують, що управлінський потенціал реалізується у виборі й впровадженні адаптивних виробничих і управлінських рішень, формуванні ефективної організаційної структури, координації роботи персоналу. Також актуальності набуває і запуск інноваційних, цифрових рішень, тобто має бути у управлінця здатність, використовуючи технології, швидко реагувати на кліматичні, ринкові, логістичні та інституційні виклики. Тобто через управлінський потенціал забезпечується узгодженість стратегічних і операційних дій, підтримується стабільність діяльності в мінливому середовищі та досягається економічна результативність аграрного підприємства.

Встановлено, що наукові підходи до структурування управлінського потенціалу різняться залежно від дослідницьких пріоритетів. Втім більшість

авторів сходяться на тому, що пріоритетом у його формуванні є нематеріальні ресурси та людський капітал. З огляду на це, управлінський потенціал доцільно розглядати як інтегровану сукупність можливостей управлінської діяльності керівника, персоналу підприємства та залучених ресурсів. Сукупна реалізація цих можливостей забезпечує адаптацію аграрного підприємства до нестійкого середовища, зокрема в умовах воєнних обмежень і підвищених ризиків [41].

Цінного значення в сучасних умовах, як зазначають науковці, набуває особистісний розвиток керівника та формування його цифрових компетенцій. Важливим є підвищення обізнаності щодо сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур і управління виробничими процесами. Окрему роль відіграє освоєння нових напрямів діяльності, включаючи біоенергетику, соціальні проєкти та альтернативні сфери, що формують додаткові джерела стабільності аграрного підприємства. Саме через інвестиції в розвиток управлінського потенціалу створюється основа для підвищення ефективності діяльності агробізнесу в умовах тривалої нестабільності.

Доведено, що нарощування окремих компонентів управлінського потенціалу на рівні персоналу потребує застосування взаємопов'язаного комплексу управлінських інструментів. Важливе місце в ньому посідає безперервне професійне вдосконалення та цільові програми розвитку управлінських компетенцій. Додаткову роль відіграють індивідуальний супровід у форматі коучингу й менторства та системи нематеріального стимулювання. Також вчені вказують на підтримці сприятливого соціально-психологічного й організаційного середовища на базі використання сучасних підходів до управління знаннями та акумулювання практичного досвіду. Окремої уваги варто наділяти заохоченню ініціативності, розвитку лідерського мислення та залучення працівників до формування стратегічних орієнтирів діяльності агробізнесу [38].

Вченими з'ясовано, що формування умов для розвитку управлінського потенціалу ґрунтується на взаємодії його структурних елементів, що перебувають у тісному зв'язку з економічними можливостями підприємства.

Крім цього виявлено, що поглиблення управлінських спроможностей в агробізнесі відбувається за наявності належної матеріально-технічної бази та стійкої інформаційної інфраструктури. Втім в умовах війни ця база додатково ускладнюється руйнуванням логістики, нестабільністю постачання та обмеженням фінансових ресурсів. Зокрема, управлінська діяльність відбувається під впливом постійної невизначеності, що підсилює навантаження на керівників і персонал. Значний вплив мають фактори воєнного стресу, економічної кризи та зниження психологічної стійкості працівників. Тобто ігнорування цих обставин призводить до зниження продуктивності, управлінських помилок і втрати керованості процесів.

Вчені зазначають, що за війни важливо в формуванні управлінського потенціалу звертати увагу на стан психічного здоров'я персоналу, який працює в умовах воєнної загрози, економічних ризиків і тривалого емоційного напруження. За відсутності програм підтримки зростає ризик професійного вигорання та дезорганізації управлінських команд. Відтак війна трансформує вимоги до управлінського потенціалу, зміщуючи акцент із формальних компетенцій на здатність до психологічної витривалості. Управлінські рішення дедалі більше залежать від уміння підтримувати колектив у кризових ситуаціях. Саме тому управлінський потенціал в українському агробізнесі на думку переважної кількості авторів набуває соціально-психологічного виміру [6, 13].

У наукових дослідженнях щодо формування управлінського потенціалу простежується фрагментарний підхід до його аналізу та оптимізації без урахування воєнних факторів. Недостатньо враховується вплив стресу, тривалої невизначеності та психоемоційного виснаження персоналу. Деякі вчені наголошують на ігноруванні програм фінансового забезпечення чи підтримки працівників як самостійного елементу. За таких умов поглиблення кризи управління в найбільш вразливому секторі економіки: сільському господарстві стає неминучим. Вчені дотичні до думки, що відсутність системного підходу знижує здатність агробізнесу адаптуватися до затяжних викликів, тому виникає нагальна потреба у розбудові антикризових варіацій адаптування до них.

Між тим дослідники відмічають, що на рівні підприємства управлінський потенціал персоналу проявляється через якість управлінських рішень в умовах підвищених ризиків. Вирішальне значення має здатність керівників діяти в ситуаціях психологічного тиску та ресурсних обмежень. Встановлено зміну парадигми - ефективні інформаційні системи залишаються важливими для розвитку агробізнесу, але вже недостатніми без людської стійкості. Тобто саме управлінські функції планування, контролю мусять ґрунтуватися на ефективно складеному мотиваційному середовищі, завдяки чому можливо пристосуватися до воєнних реалій [20].

Встановлено особливість сучасного періоду в змісті управлінського потенціалу: це створення простору щодо підтримки внутрішньої згуртованості колективу. У цих умовах доцільно формувати комплексні програми розвитку управлінського потенціалу персоналу з урахуванням факторів війни. Такі програми мають охоплювати психологічну підтримку, розвиток навичок взаємодії та зміцнення внутрішньої єдності на базі збереження державності. Важливо впроваджувати інструменти стабілізації емоційного стану керівників і працівників, організовувати працю з урахуванням збереження працездатності, безпеки та психічного здоров'я персоналу. Необхідним є фінансове забезпечення програм підтримки працездатності та професійної витривалості. Важливу роль відіграє відповідальність за майбутнє країни й наступних поколінь, відтак управлінський потенціал має спиратися на довіру, горизонтальну солідарність і взаємну підтримку в трудових колективах. Ігнорування цих напрямів неминуче призводить до ослаблення управлінського потенціалу та втрати адаптаційних можливостей підприємства.

1.2. Особливості формування адаптаційних можливостей агробізнесу на основі активації управлінського потенціалу за умов трансформаційних змін

Для забезпечення результативного розвитку потенціалу управління необхідним є впровадження системи його оцінювання та постійного відстеження динаміки змін. Діагностичний інструментарій дозволяє об'єктивно визначити управлінську спроможність керівного персоналу, рівень ефективності роботи з кадрами, адекватність ресурсного забезпечення та вплив управлінських рішень на результати господарської діяльності. При цьому методологія оцінювання управлінського потенціалу має охоплювати аналіз процесів у межах усіх бізнес-функцій, особливості організаційної культури та соціально-психологічного клімату. Також динамічне прогнозування потреб у персоналі, рівня його професійної підготовки й необхідності подальшого розвитку. Важливим складником є також комплексна оцінка матеріально-технічної та фінансової бази, ступеня впровадження сучасних управлінських технологій і відповідності функціонування управлінських механізмів стратегічним орієнтирам підприємства [24, 36].

Дослідження методів, способів росту потенціалу з управління дозволяє сформувати цілісну систему його наращування та визначити обсяг необхідного фінансового забезпечення. Встановлено, що ефективне планування заходів розвитку потребує регулярної діагностики поточного стану внутрішніх можливостей за окремими структурними компонентами. Відтак доречним є вжиття підходів, подібних до концепції збалансованої системи показників, що забезпечує комплексність оцінювання.

Вчені зазначають, що системність методів розвитку потенціалу з управління засвідчує його багатовекторний характер, який охоплює освітні, мотиваційні, організаційні, аналітичні, оціночні, проєктні, інформаційно-комунікаційні інструменти (табл. 1.1.). Їх поєднання створює умови для формування управлінської команди, здатної діяти в умовах невизначеності,

технологічних змін і ресурсних обмежень, характерних для аграрного бізнесу в період воєнних викликів [39].

Таблиця 1.1. Інструментарій оцінки управлінського потенціалу агробізнесу

Метод	Показники оцінювання управлінського потенціалу	Приклад застосування в агробізнесі	Вимірюваний результат
KPI-метод управлінської результативності	Частка виконаних управлінських рішень у строк; плинність управлінського персоналу; дотримання регламентів; стабільність управлінських команд	Оцінювання роботи керівників підрозділів за якістю планування, контролю та координації	Підвищення керованості; зниження плинності; скорочення управлінських збоїв
OKR-метод управлінських цілей	Рівень досягнення управлінських цілей; кількість реалізованих управлінських ініціатив; узгодженість рішень між рівнями управління	Узгодження цілей цифровізації, реструктуризації, оптимізації управління	Зростання узгодженості рішень; зменшення управлінських конфліктів
Balanced Scorecard управління	Частка управлінських витрат у виручці; стабільність прибутку; плинність керівників; якість управлінської звітності	Комплексна оцінка ефективності управління підприємством	Підвищення економічної результативності управління
Project Management Method	Дотримання строків управлінських проєктів; бюджетні відхилення; кількість коригувальних рішень	Управління проєктами цифровізації, логістики, антикризових змін	Підвищення адаптивності управління
Competency-Based Management	Рівень відповідності компетенцій посаді; результати управлінської атестації; готовність до кризового управління	Оцінювання керівників середньої ланки	Формування кадрового резерву
Management Information Systems	Швидкість формування управлінської звітності; частка цифрових управлінських процесів; час реагування на відхилення	Використання управлінських панелей і аналітики	Скорочення часу ухвалення рішень
Employee Engagement Method	Стабільність управлінського персоналу; участь у внутрішніх ініціативах; рівень управлінської залученості	Програми підтримки керівників у воєнних умовах	Збереження працездатності управлінців
Delegation Management Method	Частка рішень, прийнятих на середньому рівні; навантаження на топ-менеджмент; автономність підрозділів	Делегування повноважень керівникам ділянок	Підвищення гнучкості управління

Встановлено, що система методів вимірювання управлінського потенціалу є доцільною для використання в агробізнесі в умовах воєнної нестабільності. Такий підхід дозволяє оцінити управлінські можливості, скоригувати їх відповідно до кризових викликів. Зокрема, KPI-метод застосовується для фіксації якості управлінських рішень, дотримання регламентів і стабільності управлінських команд. Це дозволяє оцінити рівень керованості підприємства під час сезонних робіт і кадрових ризиків війни. Використовуючи OKR-метод, можливо виміряти узгодженість управлінських цілей між рівнями управління та їх реалізацію в кризових умовах. Такий інструмент сприяє зменшенню розривів між плануванням і виконанням управлінських рішень. Наприклад, метод Balanced Scorecard використовується для системного поєднання фінансових, кадрових і процесних індикаторів управлінського потенціалу. Завдяки цьому простежується вплив управлінських рішень на економічну результативність і стабільність виробничих напрямів аграрного підприємства.

Використовуючи метод Project Management Method, можна оцінити здатність керівництва реалізовувати антикризові управлінські проєкти. До них належать, зокрема, впровадження систем No-till, Strip-till, оптимізація сівозміни та запуск біоенергетичних рішень. Так, метод Competency-Based Management дозволяє виявити дефіцит управлінських компетенцій і спрямувати розвиток на проблемні характеристики менеджерів. У воєнних умовах це підсилює здатність до управління ризиками та координації виробничих процесів. Як-от, метод Management Information Systems забезпечують вимірювання швидкості управлінських реакцій і якості інформаційної підтримки рішень. Таким чином можливо скоротити час ухвалення рішень і підвищити контроль витрат і ресурсів. Використовуючи метод Employee Engagement Method, можна оцінити рівень залученості та психологічної стійкості управлінського персоналу. Отримані результати слугують основою для програм підтримки та збереження працездатності команд. Зокрема, метод Delegation Management Method фіксує ефективність перерозподілу повноважень без втрати керованості підприємства

[28]. В цілому зазначені методи забезпечують вимірювання, коригування та адаптацію управлінського потенціалу аграрного підприємства в умовах війни.

Встановлено, що розвиток управлінського потенціалу агропідприємства має ґрунтуватися на поєднанні діагностики внутрішніх складові, оцінювання зовнішніх чинників, зокрема рівня фінансового й ресурсного забезпечення. Одночасно застосування адаптованих циклічних моделей дозволяє здійснювати аналіз управлінських можливостей на основі даних моніторингу, формувати альтернативні управлінські рішення, оцінювати їх відповідність наявному ресурсному потенціалу. Вчені зазначають, що на відміну від класичних підходів, сучасні моделі розвитку управлінського потенціалу зосереджуються на сценарному мисленні та рішеннях з урахуванням прогнозів і фінансових обмежень. Втім практика провідних зарубіжних підприємств підтверджує доцільність використання збалансованої системи показників як інструменту оцінювання впливу управлінського потенціалу на ефективність процесів, розвиток персоналу та фінансові результати. Втім інформаційне забезпечення включає створення сучасної аналітичної бази системи менеджменту агробізнесу. Вчені зауважують, що організаційні механізми потенціалу управління мають бути спрямовані на оптимальне поєднання постійних і проектно орієнтованих структур, підтримку корпоративної культури [17].

Варто наголосити, що в своїй більшості вчені вказують на необхідності інтегральної оцінці системи управління розвитком управлінського потенціалу (Додаток А). Визначено, що вона охоплює фінансове, інформаційне й організаційне забезпечення, рівень професійних компетенцій персоналу та реалізацію інноваційних управлінських проєктів. Тобто така система створює можливість формування інтегральної оцінки управлінського потенціалу та підвищує узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями підприємства. Як вказують вчені, стан матеріально-технічної бази напряду залежить від управлінських рішень, котрі будуються за інтегральною оцінкою управлінського потенціалу.

Встановлено, що для оцінювання ступеня розвитку управлінського потенціалу потрібно брати за основу інтегровану характеристику професійних компетенцій, знань, аналітичних здібностей, організаційних навичок та адаптивності управлінських працівників. При цьому доцільно визначати об'єкт оцінювання, до якого віднесено лінійних і функціональних менеджерів, управлінську діяльність, продуктивність управлінської праці та управлінські рішення. На основі сутності та об'єкта сформовано систему критеріїв, що охоплює ефективність організації процесів агробізнесу, обґрунтованість рішень, узгодженість дій зі стратегією та стійкість управління. Вчені рекомендують використовувати методи оцінювання УП, які застосовуються для кількісного й якісного вимірювання результатів управлінського впливу. Відтак можливо здійснити інформаційно-аналітичну процедуру, що включає збирання, перевірку, обробку та інтерпретацію управлінських і виробничих даних [9].

На основі процедури оцінювання, яка визначає суб'єктів, періодичність та інструментарій проведення оцінки можливо, як зазначають вчені, використати систему результативних показників діяльності агробізнесу. Зокрема ті показники, що характеризують продуктивність управлінської праці та економічні результати аграрного виробництва. Наприкінці відбувається формування інтегральної оцінки ступеня розвитку управлінського потенціалу. Таким чином, послідовно можливо оцінити який ступінь розвитку отримав управлінський потенціал у порівнянні з фактичним періодом та плановим після впроваджень новацій.

Доведено таким чином, що розвиток персоналу залишається визначальним напрямом формування управлінського потенціалу, оскільки саме він забезпечує накопичення інтелектуального ресурсу агропідприємства. Вчені вказують, що системне навчання, підтримка кар'єрного зростання, формування корпоративних цінностей, постійний моніторинг змін забезпечують адаптацію управлінського потенціалу до нестійкого середовища. Водночас чинники війни, логістичні обмеження, руйнування інфраструктури ускладнюють планування виробничих програм й знижують прогнозованість результатів аграрної діяльності. До того ж

останніми роками погодні коливання безпосередньо впливають на формування врожайності, що потребує підвищення аналітичних і прогностичних здібностей управлінського персоналу. Додатковим обмеженням виступає демотивація працівників сільського господарства, зумовлена ризиками, невизначеністю доходів і зростанням психоемоційного навантаження. Відтак в межах управлінського потенціалу доцільно посилювати компетенції кризового планування, ризик-менеджменту та гнучкого розподілу ресурсів. Зокрема через впровадження адаптивних мотиваційних механізмів, орієнтованих на стабілізацію зайнятості та підтримку продуктивності праці. Тобто агроменеджерам необхідно, на думку вчених, формувати комплекс заходів з оптимізації управлінського потенціалу, що створює передумови для стійкішого реагування агробізнесу на воєнні та природно-кліматичні виклики.

Зроблено висновок, що оцінювання та розвиток управлінського потенціалу агробізнесу в умовах трансформаційних змін доцільно розглядати як базу формування його адаптаційних можливостей. Встановлено, що тривала війна, постійні дронowo-ракетні атаки, фізичні втрати активів і деградація виробничого середовища істотно ускладнюють управлінські рішення. Дослідження підтверджують, що порушення технологій аграрного виробництва зумовлюють потребу в підвищенні аналітичної та кризової спроможності менеджерів. Водночас виснаження ґрунтів, дефіцит водних ресурсів і нестабільність клімату вимагають системного перегляду управлінських підходів. Узагальнено, що професійне, фізичне та психологічне вигорання працівників сільського господарства знижує керованість процесів і результативність діяльності. У таких умовах активація управлінського потенціалу має спиратися на розвиток компетенцій ризик-менеджменту, адаптивного планування та стресостійкого лідерства. Науково обґрунтовано доцільність поєднання оцінювання професійних, організаційних і емоційних характеристик управлінського персоналу. Це створює передумови для своєчасного виявлення управлінських обмежень і коригування моделей поведінки в кризових ситуаціях [3, 6, 22].

Відтак встановлено, що підвищення адаптаційних можливостей агробізнесу потребує цілеспрямованої оптимізації управлінського потенціалу на інституційному та індивідуальному рівнях. Науковці і практики агробізнесу зазначають на необхідності впровадження системного навчання з акцентом на антикризове управління, прогнозування, ухвалення рішень в умовах невизначеності, цифрові навички. Втім обґрунтовано необхідність розвитку лідерських практик, спрямованих на підтримку мотивації, збереження кадрового ядра та відновлення довіри в колективах. Загалом формування стійкої корпоративної культури посилює здатність агропідприємства адаптуватися до воєнних, економічних, кліматичних та інших викликів. Водночас науковцями рекомендовано розширювати використання аналітичної бази управління для моніторингу виробничих, кадрових і фінансових ризиків. При цьому пріоритетним напрямом в сучасному світі стає інтеграція інформаційної екосистеми з процесами розвитку персоналу, що підвищує швидкість управлінської реакції. Запропоновано поєднувати оцінювання результативності управлінської праці з програмами підтримки психологічної стійкості. Відтак оптимізація управлінського потенціалу виступає глобальним чинником формування адаптаційних можливостей агробізнесу за умов трансформаційних змін.

Отже управлінський потенціал аграрних підприємств виступає внутрішнім ресурсом формування його адаптаційних можливостей у нестійкому середовищі. Оскільки потенціал менеджерів агробізнесу вміщує в себе поєднання професійних, організаційних, аналітичних і лідерських характеристик персоналу. За умов трансформаційних змін активація управлінського потенціалу забезпечує гнучкість рішень і стійкість виробничо-господарських процесів, що створює підґрунтя адаптації агробізнесу до викликів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОГО СТАНУ ІНТЕГРОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОФІРМА «ДІАНА»

2.1. Аналіз організаційно-управлінської і економічної результативності діяльності агропідприємства

Управлінський потенціал, що було сформовано у приватному підприємстві «АГРОФІРМА «ДІАНА» впродовж останніх років, та способи його зміцнення становили предмет наукового опрацювання кваліфікаційної роботи. Агропідприємство зареєстровано у 2013 році, керівником визначено Дмитренка Дмитра Володимировича, організаційно-правова форма відповідає приватному підприємству. Юридична адреса підприємства фіксується у Дніпропетровській області, територіально пов'язана з Самарівським районом, село Жданівка. Виробнича спеціалізація відповідає напрямам вирощування зернових культур, бобових і насіння олійних культур, що узгоджується з типовою структурою рослинництва регіону.

Встановлено, що природно-кліматичні умови області визначаються помірно континентальним режимом, середня температура січня близька до мінус 3 °С, липня близька до плюс 23 °С, а середньорічні опади орієнтовно становлять 525 мм. Стосовно ґрунтового покриття Дніпропетровської області, то він представлений переважно чорноземами звичайними на лесових породах, що формує сприятливе підґрунтя для товарного рослинництва. Сукупність зазначених передумов обґрунтовує зосередження підприємства на рослинницькому виробництві та дає можливість фокусувати Для аналізу ведення управління процесами діяльності агропідприємства досліджено управлінські рішення та їх вплив на підвищенні результативності використання ресурсів.

Характеристика земельного потенціалу та інтенсивності щодо його використання представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Структурний розподіл і ступінь освоєння земельного банку

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа, га	1258	100	1270	100	1286	100	102,2
Площа с/г угідь, га	1252	99,5	1262	99,4	1280	99,5	102,2
Площа ріллі, га	1252	99,5	1262	99,4	1280	99,5	102,2
Рівень с.-г. освоєння площ	0,995	—	0,994	—	0,995	—	100,0
Рівень розораних площ	1,00	—	1,00	—	1,00	—	100,0
Персонал, осіб	15	—	14	—	16	—	106,7
Землезабезпеченість	83,47	—	90,14	—	80,00	—	95,8

З огляду на результат аналізу встановлено, що в агропідприємстві за роки вивчення спостерігається збільшення обсягів земельного банку на 2,2% за рахунок розширенням орендованих масивів. Тобто поступово зміцнюється виробнича база галузі рослинництва. Також є приріст сільськогосподарських угідь і ріллі на 28 га, що забезпечило збереження коефіцієнта освоєння на рівні 1,0, тобто підтверджується стабільність структури землекористування. Втім незмінність коефіцієнта розораності свідчить про відсутність трансформацій у співвідношенні угідь та орієнтацію агропідприємства на технологічно насичену модель аграрного господарювання. Відомо, що відбувається деяке коливання чисельності працівників, як-от у 2024 році зафіксовано скорочення, а у 2025 році приріст склав 6,7%. Окреслені зміни пов'язані з адаптацією кадрової політики до виробничих потреб та враховують вплив воєнного часу. Саме це зумовило зниження навантаження ріллі на одного робітника на 4,2% та покращення організаційного балансу використання кадрів. Отримані результати підтверджують, що управлінські дії були спрямовані на узгодження земельного й кадрового потенціалу як передумови підвищення ефективності господарської діяльності.

Структура посівів сільськогосподарських культур агропідприємства представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Розподіл посівних площ за видами культур, га

Культура	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	403	32,2	380	30,1	478	37,3	118,6
Ячмінь озимий	132	10,5	158	12,5	110	8,6	83,3
Кукурудза	115	9,2	130	10,3	140	10,9	121,7
Ріпак	179	14,3	220	17,4	122	9,5	68,2
Соняшник	423	33,8	374	29,6	430	33,6	101,7
Площа посівна, всього	1252	100	1262	100	1280	100	102,2

Виявлено ріст загальної посівної площі у 2025 році на 28 га або 2,2%, що відображає розширення залучення ріллі у виробничу реалізація. Найбільший приріст зафіксовано для озимої пшениці, де збільшення становить 75 га або 18,6%, унаслідок чого її частка зросла на 5,1 в.п. Водночас площа озимого ячменю скоротилась на 22 га або 16,7%, що супроводжувалось зниженням питомої ваги на 1,9 в.п. Площа під вирощуванням кукурудзи має стабільну тенденцію зростання, забезпечивши приріст 25 га або 21,7%, що свідчить про посилення ролі фуражної та товарної складової. Посіви соняшнику мають пріоритетні позиції, стабільні за обсягами посівів, встановлено незначний приріст 7 га або 1,7%, що підтверджує стабільність орієнтації на високомаржинальні олійні культури.

Площі під посівами ріпаку дещо зменшились на 57 га або 31,8%, а частка культури скоротилась на 4,8 в.п., що вказує на перегляд стратегічних пріоритетів у структурі посівів. Встановлено, що у 2024–2025 роках розвиток озимого ріпаку в Дніпропетровській області відбувався під впливом сукупності несприятливих агрометеорологічних чинників. Поєднання дефіциту ґрунтової вологи, нерівномірних сходів та короточасних зимових заморозків спричинило ослаблення рослин і часткову загибель посівів. Зокрема, весняна посуха обмежила відновлення вегетації, знизила біомасу та потенціал формування врожаю, що погіршило очікувані виробничо-економічні результати культури, тому у 2025 році ухвалено рішення зменшити посіви на 98 га. Додатковий

негативний вплив було одержано у 2025 агрономічному році - з'явилися фітосанітарні ускладнення, зокрема поширення хвороб і шкідників, які підвищили технологічні витрати та ризики втрати продуктивності. За таких умов аграрії скорочували площі під ріпаком, переорієнтовуючи структуру посівів на менш ризиковані культури зі стабільнішою віддачею. Звідси сформувався ефект зазначених факторів, що зумовив недоотримання грошового доходу порівняно з плановими показниками та перегляд виробничих стратегій.

Виявлені структурні зміни характеризують управлінські рішення як спрямовані на перерозподіл посівних площ у бік культур із вищою економічною віддачею та адаптивністю до ринкових умов.

Візуально розподіл структури посівних площ агропідприємства продемонстровано шляхом побудови діаграми, представленої на рисунку 2.2.

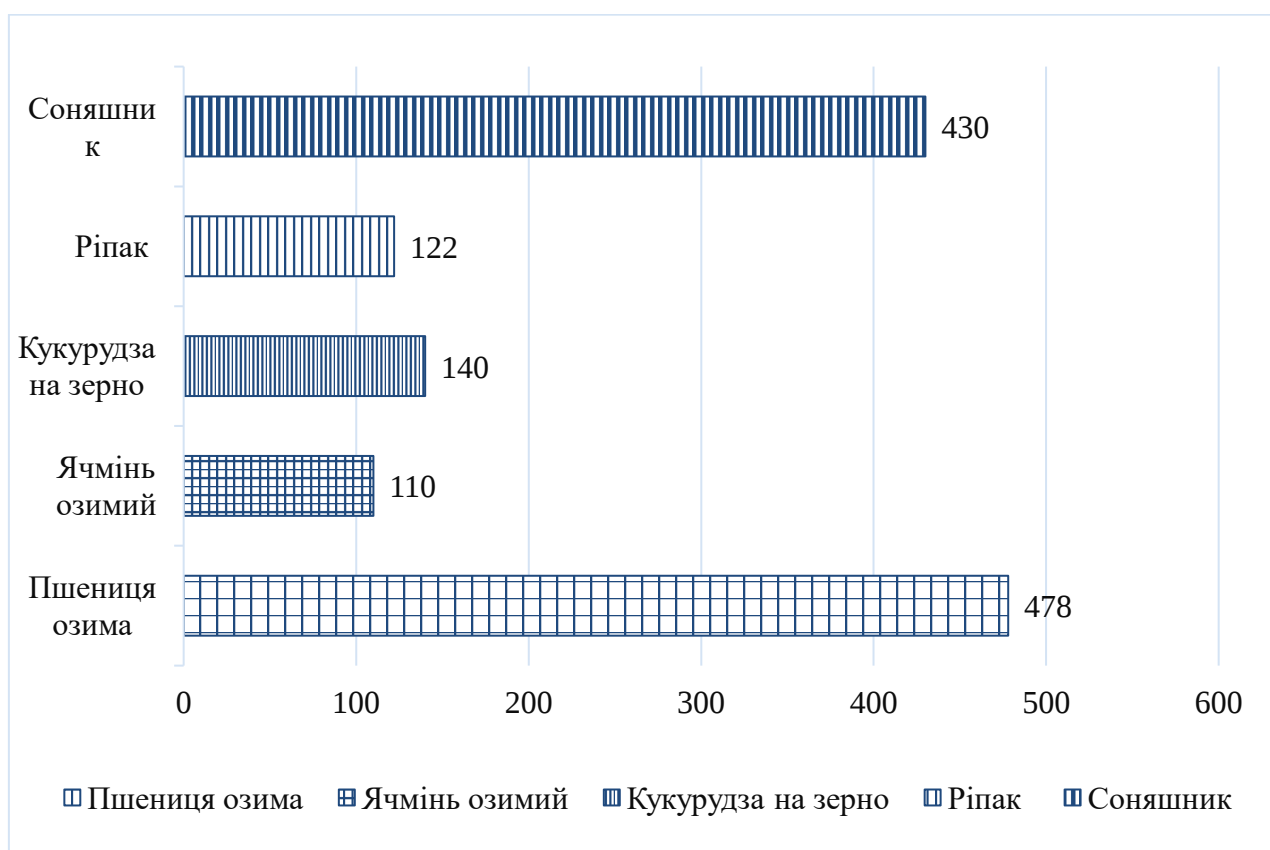


Рис. 2.1. Структура посівів ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА», 2025 рік

Візуально можна спостерігати за стовпчиковою діаграмою, що у структурі посівів 2025 року домінують соняшник 430 га та озима пшениця 478 га, що

формує концентрацію на стратегічно пріоритетних культурах. Така конфігурація свідчить про орієнтацію агропідприємства на сегменти з вищою ринковою стабільністю та більш передбачуваною дохідністю. Водночас частка ріпаку скоротилась до 122 га, що відображає коригування виробничої програми під впливом кон'юнктурних і технологічних чинників. Площі кукурудзи на зерно становлять 140 га, що забезпечує диверсифікацію товарної продукції та баланс між олійною і зерновою спеціалізацією. Скорочення озимого ячменю до 110 га вказує на оптимізацію структури посівів із урахуванням врожайності та економічної віддачі.

Оцінка рішень щодо ефективності використання фондів агропідприємства представлена в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3. Характеристика стану та віддачі основних, оборотних фондів
ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»**

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Вартість основних засобів, тис. грн.	17983,9	21239,5	22867,3	127,2
Вартість оборотного капіталу, тис. грн.	12481,4	16598,2	19592,6	157,0
Вартість валової продукція, тис. грн.	17593,6	19443,5	22592,3	128,4
Дохід, тис. грн.	18793,1	25287,5	31529,7	167,8
Собівартість, тис. грн.	13296,8	17402,9	21012,1	158,0
Прибуток, тис. грн.	5496,3	7884,6	10517,6	191,4
Фондовіддача, грн.	0,98	0,92	0,99	101,0
Фондомісткість, грн.	1,02	1,09	1,01	99,0
Фондооснащеність, тис. грн.	1436,4	21341,3	1812,0	126,1
Фондоозброєність, тис. грн.	1198,9	1517,1	1429,2	119,2
Припадає оборотного капіталу: на 1000 грн. основних фондів, грн.	69,4	78,1	85,7	123,5
Норма прибутку, %	18,0	20,8	24,8	6,7

На основі узгодження періодів встановлено зростаючу динаміку зі збільшення вартості основних і оборотних активів. Так, вартість основних

фондів у 2025 році зросла на 4883,4 тис. грн. або 27,2%, що відображає фактичні вкладення в розвиток виробничої бази. Також відбувалося розширення операційного фінансування та підвищення платоспроможності, так як вартість оборотного капіталу збільшилась на 7111,2 тис. грн. або 57,0%. Валову продукцію наросло на 4998,7 тис. грн., тоді як реалізаційний дохід зріс на 12736,6 тис. грн., що вказує на покращення збутової політики.

Управління витратами відображено на динаміці росту собівартості з підвищенням на 7715,3 тис. грн. або 58,0%, що дало можливість одержати ріст прибутковості на 5021,3 тис. грн. Всі показники, що відповідають за корисність вжиття фондів засвідчують економічну доцільність рішень керівника агропідприємства.. Так, віддача від фондів збільшилась на 1,0%, а фондоозброєність праці зросла на 230,3 тис. грн. або 19,2%, що характеризує технологічне посилення трудового процесу. Крім цього забезпеченість оборотним капіталом підвищилась на 16,3 грн. або 23,5%, відображаючи покращення структури капіталу. Норма прибутку зросла на 6,8 в.п., що свідчить про зміцнення економічної віддачі залучених ресурсів. Відтак підтверджено результативність управлінських рішень щодо модернізації фондів, оптимізації капіталу за підвищення стійкості господарства.

Встановлено, що умови війни суттєво трансформували структуру трудових ресурсів в агробізнесі, зменшуючи доступність робочої сили через мобілізацію, переміщення населення та невизначеність щодо перспектив зайнятості. Серед чинників, які впливають на мотивацію, стабільність та ефективність праці: ризики безпеки, недостатній рівень оплати, обмежений доступ до соціальних гарантій і можливостей професійного зростання. Такі обставини тиснуть і на процеси в ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА». Водночас керівник Дмитренко Д.В. упродовж тривалого періоду забезпечує сприятливий психологічний клімат, застосовує мотиваційні механізми та підтримує персонал натуральними формами заохочення. Додатково реалізується соціально орієнтована політика допомоги родинам військовослужбовців і підтримки ЗСУ. У сукупності це визначає вплив на загальний організаційно-виробничий потенціал підприємства.

Оцінювання параметрів залучення та використання персоналу здійснено на основі узагальнених показників, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Показники використання з економічної позиції персоналу

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна кількість працівників, осіб	15	14	16	106,7
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	27,9	26,3	30,2	108,3
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1862	1876	1890	101,5
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1252,9	1806,3	1970,6	157,3
Погодинна продуктивність праці, грн.	672,9	962,8	1042,6	155,0

З'ясовано зростання кількості працівників на 1 особу або на 6,7%, що відображає відновлення кадрового потенціалу після скорочення у попередньому році. Прямі затрати праці збільшились на 2,3 тис. люд.-год., тобто на 8,3%, що свідчить про розширення обсягів виробничих операцій. Водночас середній фонд часу одного працівника зріс на 28 люд.-год. або 1,5%, що характеризує стабільність режиму зайнятості. При цьому річна продуктивність праці підвищилась на 717,7 тис. грн або 57,3%, що вказує на зростання економічної віддачі використання персоналу. Праця стала більш інтенсивною по результативності, оскільки погодинна продуктивність зросла на 369,7 грн. або 55,0%. Така динаміка демонструє, що приріст виробничих результатів випереджає збільшення трудових витрат, тобто є позитивний ефект управлінських рішень з організації праці, технологічного забезпечення та оптимізації кадрової структури агропідприємства.

Система матеріальних стимулів наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Формування системи матеріальної мотивації ПП

«АГРОФІРМА «ДІАНА»

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадові оклади 1 шт.од, грн.	Доплати за умови праці	Надбавки	Премія	Річний ФОП, грн.
1	Директор	1	17870	-	1250,9	17 870	247320,8
2	Бухгалтер	1	15600	-	1092,0	15 600	215904
3	Економіст	1	15600	-	1092,0	15 600	215904
4	Головний агроном	1	16200	3726,00	1134,0	16 200	268920
5	Агроном-агрохімік	1	15100	3473,00	1057,0	15 100	250660
6	Інженер-механік	1	15780	3629,40	1104,6	15 780	261948
7	Інженер-електрик	1	14730	3387,90	1031,1	14 730	244518
8	Тракторист-машиніст	3	12890	2964,70	902,3	12 890	641922
9	Водій	3	11240	2585,20	786,8	11 240	559752
10	Працівники рослинницької галузі	3	9100	-	637,0	9 100	377832
	Разом	16					3284680,8

Визначено, що річний ФОП в ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» становить у 2026 році на 1 січня 3284,68 тис. грн., розміри оплати праці є вищими за мінімальний рівень оплати праці в агробізнесі, тобто система матеріальної мотивації підтримується управлінськими рішеннями. У структурі фонду домінують виробничі професії: частка трактористів становить 19,5%, водіїв - 17,0%, що відповідає трудомісткості польових і транспортних операцій. Сукупна питома вага агрономічної служби досягає 15,8%, інженерної - 15,4%, що характеризує значущість технологічного та організаційного забезпечення виробництва. Водночас адміністративно-управлінський персонал формує 20,6% фонду, забезпечуючи координацію, облік і планування господарської діяльності. Запровадження щомісячних надбавок на рівні 7,0% стабілізує доходи працівників, тоді як доплати 23,0% компенсують підвищені виробничі навантаження та складність умов праці. Одноразова премія у розмірі 100% окладу посилює орієнтацію персоналу на кінцеві результати та дисципліну виконання планових показників. Така конфігурація мотиваційних виплат

підтверджує, що матеріальне стимулювання виступає дієвим чинником посилення потенціалу з управління процесами підприємства за воєнного часу.

В таблиці 2.6 зведені основні показники, котрі віддзеркалюють ефекти від впровадження управлінських рішень в ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА».

Таблиця 2.6. Динаміка формування основних показників результативності управлінських рішень

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Вартість основних засобів; тис. грн.	17983,9	21239,5	22867,3	127,2
Вартість оборотних засобів; тис. грн.	12481,4	16598,2	19592,6	157,0
Чисельність працівників, осіб	15	14	16	106,7
Вартість валової продукції, тис. грн.	17593,6	19443,5	22592,3	128,4
Одержано на 100 га угідь, тис. грн.	1405,2	1540,7	1765,0	125,6
- валової продукції	1501,0	2003,8	2463,3	164,1
- товарної продукції	439,0	624,8	821,7	187,2
Вироблено валової продукції на:	1172,9	1388,8	1412,0	120,4
- одного робітника, тис. грн.	629,9	740,3	747,1	118,6
- на 1 люд.-год., грн.	18793,1	25287,5	31529,7	167,8
Дохід, тис. грн.	13296,8	17402,9	21012,1	158,0
Собівартість, тис. грн.	5496,3	7884,6	10517,6	191,4
Прибуток, тис. грн.	41,3	45,3	50,1	8,8
Рівень рентабельності, %				

ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» в цілому має стабільність ресурсної бази починаючи з моменту заснування 2013 року. За останні три роки встановлено динаміку у рості вартості основних засобів на 4883,4 тис. грн. або 27,2%, що відображає вкладення підприємства в підтримку виробничої інфраструктури. Одночасно вартість оборотних засобів теж має зростання на 7111,2 тис. грн. або 57,0%, що характеризує посилення ліквідної складової та підвищення гнучкості

операційної діяльності попри війну. Виробництво валової продукції у 2025 році збільшено на 4998,7 тис. грн, тобто на 28,4%, що підтверджує результативність технологічних та організаційних рішень. Наприклад, у розрахунку на 100 га угідь приріст валової продукції становить 359,8 тис. грн., товарної - 962,3 тис. грн., прибутку - 382,7 тис. грн., що вказує на більшу інтенсивність операцій в агровиробництві.

Загальний дохід, як визначено, зріс на 12736,6 тис. грн або 67,8%, тоді як собівартість - на 7715,3 тис. грн або 58,0%, унаслідок чого прибуток підвищився на 5021,3 тис. грн. Позитивна різниця темпів зміни доходу й витрат забезпечила зростання рівня рентабельності на 8,8 в.п., що вказує на ефективну структуру витрат і цінову політику. Зміна чисельності працівників та зростання виробітку на одного робітника на 239,1 тис. грн підтверджують покращення продуктивності праці.

Відтак відповідно наведених показників та їх динаміки змін доведено ефект від управлінських рішень як таких, що забезпечили одночасне зміцнення виробничого, фінансового й ресурсного потенціалу підприємства. Оцінювання управлінського потенціалу директора за відкритими даними зроблено через індикатори керованості та стійкості системи управління ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА».

2.2. Оцінка складових інтегрованого потенціалу приватного підприємства методами статистичного аналізу

На підставі виявлених результатів діяльності, тривалості виробничої і збутової активності біля 13 років та стабільності посади керівника Дмитренка Д.В., зроблено висновок про інституційну стабільність і здатність підтримувати операційну безперервність у мінливих умовах. Водночас в підприємстві відсутні управлінські практики з залучення цифрових інструментів, оптимізації структури планування агровиробництва та точної системи контролю. Звідси, базовий управлінський потенціал підтверджується стабільністю функціонування

та формалізованою організаційною присутністю, але рівень аналітичної та цифрової зрілості необхідно покращувати.

Вагомим фактором виступає управлінська спроможність керівника Дмитренка Д.В., чия професійна компетентність забезпечує узгодженість ресурсного забезпечення, технологічної дисципліни та ринкової орієнтації господарства. Його управлінський стиль характеризується системністю, адаптивністю до ризиків та здатністю підтримувати операційну безперервність у нестабільному середовищі. В таблиці 2.7 наведено матрицю оцінки наявного управлінського потенціалу в ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА».

Таблиця 2.7. Матриця оцінювання складових управлінського потенціалу керівного складу ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»

№	Посада	Особистісні якості	Професіоналізм	Організаційні можливості	Інтелектуальна складова
1	Директор	+	+	+	+
2	Агроном	+	+	+	+
3	Інженер	+	+	—	+
4	Економіст	—	+	+	+
5	Бухгалтер	+	—	+	+

Результати матричного оцінювання свідчать про неоднорідність сформованості складових управлінського потенціалу серед керівників агропідприємства. Для бухгалтера зафіксовано обмеження у блоці професіоналізму, що зумовлює потребу в підвищенні кваліфікації та оновленні знань щодо сучасних обліково-аналітичних програм. У економіста виявлено вразливість у площині особистісних характеристик, яка проявляється підвищеною напруженістю та ризиком зростання конфліктності внаслідок перевантаження, що актуалізує необхідність психоемоційної підтримки та корекції режиму праці. За посадою інженера встановлено стримуючий фактор у сфері організаційних можливостей, пов'язаний із недостатнім рівнем технічного оновлення та обмеженим використанням цифрових рішень у виробничій координації. Узагальнено, що ідентифіковані дисбаланси не мають критичного

характеру, проте потребують цільових управлінських заходів для посилення функціональної узгодженості та підвищення результативності діяльності. Отримані висновки формують аналітичне підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової та організаційної політики підприємства, щоб зміцнити управлінський потенціал. Оцінка управлінського потенціалу потребує підтвердження через фактичні виробничо-економічні результати, оскільки саме вони відображають ефективність прийнятих рішень і якість організаційної координації. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз динаміки та пропорцій формування товарної продукції, що дозволяє простежити реакцію керівництва на ресурсні, ринкові та технологічні обмеження.

З огляду на це подальше дослідження зосереджується на статистичному оцінюванні змін у структурі товарної продукції та відповідних тенденцій агровиробництва (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. Формування обсягів товарної продукції господарства

Товарна продукція	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	5192,2	27,6	6591,2	26,1	9617,4	30,5	185,2
Озимий ячмінь	2534,1	13,5	3503,6	13,9	2722,9	8,6	107,5
Кукурудза	2380,3	12,7	3784,7	15,0	4739,3	15,0	199,1
Ріпак	3485,1	18,5	4539,8	18,0	4296,5	13,6	123,3
Соняшник	5201,4	27,7	6868,2	27,2	10153,6	32,2	195,2
Разом	18793,1	100	25287,5	100	31529,7	100	167,8

Виявлено, що найбільший абсолютний приріст забезпечили соняшник і озима пшениця, де збільшення становить відповідно 4952,2 та 4425,2 тис. грн. Звідси спостерігається структурний зсув, унаслідок якого частка соняшнику підвищилась на 4,5 в.п., а озимої пшениці - на 2,9 в.п. Водночас обсяг товарної продукції озимого ячменю скоротився у частці на 4,9 в.п., незважаючи на приріст виручки на 188,8 тис. грн. відносно 2023 року. Реалізація кукурудзи дозволила отримати приріст 2359,0 тис. грн., що забезпечило стабілізацію її питомої ваги на рівні 15,0%. Реалізація ріпаку у вартісному вимірі додала у прирості виторгу

на 811,4 тис. грн., проте його частка зменшилась на 4,9 в.п., що доводить негаразди через вплив погодних і фіто санітарних умов. Така динаміка підтверджує переорієнтацію виробничої структури на культури з вищою віддачею та стабільнішими фінансовими результатами. В цілому встановлено збільшення реалізованого обсягу товарного виробництва за три останні роки на 12736,6 тис. грн. або 67,8%, тобто підприємство нарощує об'єми аграрного виробництва та здатне реалізовувати агропродукцію не дивлячись на тиск воєнного часу.

Встановлено, що у 2025 році найбільший обсяг товарної продукції сформовано за рахунок соняшнику 10153,6 тис. грн та озимої пшениці 9617,4 тис. грн. Така концентрація виручки відображає виробничу орієнтацію на культури зі стабільним попитом і високою економічною віддачею.

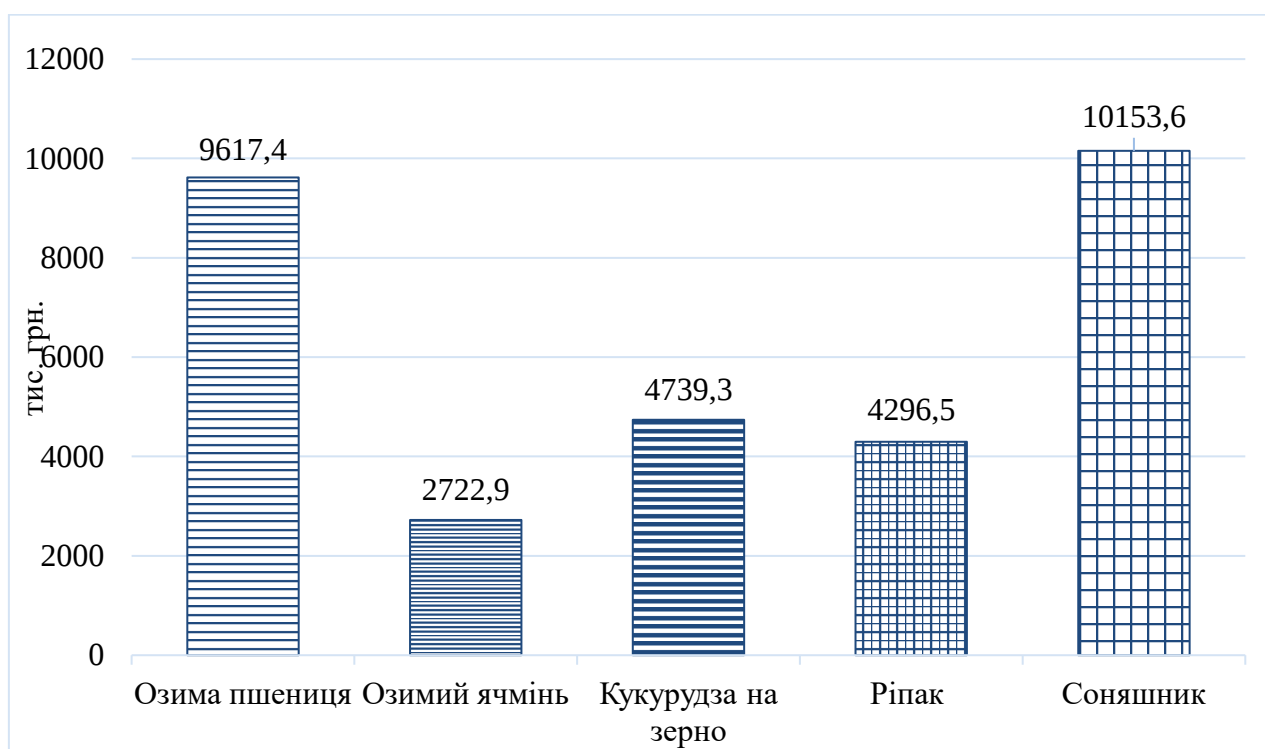


Рис. 2.2. Діаграма структури товарної продукції, тис грн.

Водночас кукурудза на зерно забезпечила 4739,3 тис. грн, що підтримує диверсифікацію доходів та знижує ризики монокультурної залежності. Продаж ріпаку дозволила сформувати 4296,5 тис. грн, однак його внесок поступається лідерам, що свідчить про обмеження у структурі реалізації через вище

встановлені причини. Недоотримання товарної продукції озимого ячменю у 2025 році зумовлено сукупною дією агрометеорологічних стресів, включаючи осінній дефіцит вологи, нестійкі умови перезимівлі та весняні приморозки, що знизили продуктивність посівів. Додатковий негативний вплив мали фітосанітарні ускладнення та підвищення виробничих ризиків, які обмежили якість і товарний вихід зерна. Крім цього посівну площу було зменшено на 48 га порівняно з минулим роком. У результаті виручка від реалізації озимого ячменю становила 2722,9 тис. грн, що є найменшим показником серед усіх культур у 2025 році. Співвідношення показників підтверджує вірність управлінських рішень щодо концентрації ресурсів у сегментах із вищою фінансовою результативністю.

З огляду на виявлені структурні характеристики товарної продукції подальше дослідження спрямовується на аналітичне оцінювання динаміки прибутку та собівартості з метою обґрунтування прогнозних параметрів на 2026–2027 роки й визначення їх впливу на створення потенціалу з управління підприємством.

Таблиця 2.9. Аналітичне вирівнювання фактичних рядів динаміки прибутку і собівартості ПП «Агрофірма «ДІАНА»

Показник	2023	2024	2025	Прогноз на 2026 рік	Прогноз на 2027 рік
Прибуток, тис. грн.	5496,3	7884,6	10517,6	13028	15539
Собівартість, тис. грн.	13296,8	17402,9	21012,1	24870	28727

Встановлено, що аналітичне вирівнювання динаміки прибутку відображає стійку висхідну тенденцію, де приріст у 2025 році становить 5021,3 тис. грн порівняно з 2023 роком. Така траєкторія узгоджується з прогнозом, за яким очікуване збільшення прибутку у 2027 році досягає 10042,7 тис. грн відносно базового періоду. Одночасно собівартість продукції демонструє зростання на 7715,3 тис. грн у 2025 році, що відображає вплив ресурсних і цінових чинників. Прогнозні значення витрат у 2027 році перевищують рівень 2023 року на 15430,2 тис. грн, що свідчить про довгострокову тенденцію підвищення виробничих

витрат. Випереджальне зростання прибутку порівняно із собівартістю формує позитивний фінансовий ефект та підтверджує ефективність управлінських рішень. Така динаміка вказує на наявність потенціалу для підтримання рентабельності навіть за умов витратного тиску. Відповідно трендові параметри, що отримані, підтверджують стабільність економічного розвитку та обґрунтовують доцільність подальшого вдосконалення управлінських стратегій.

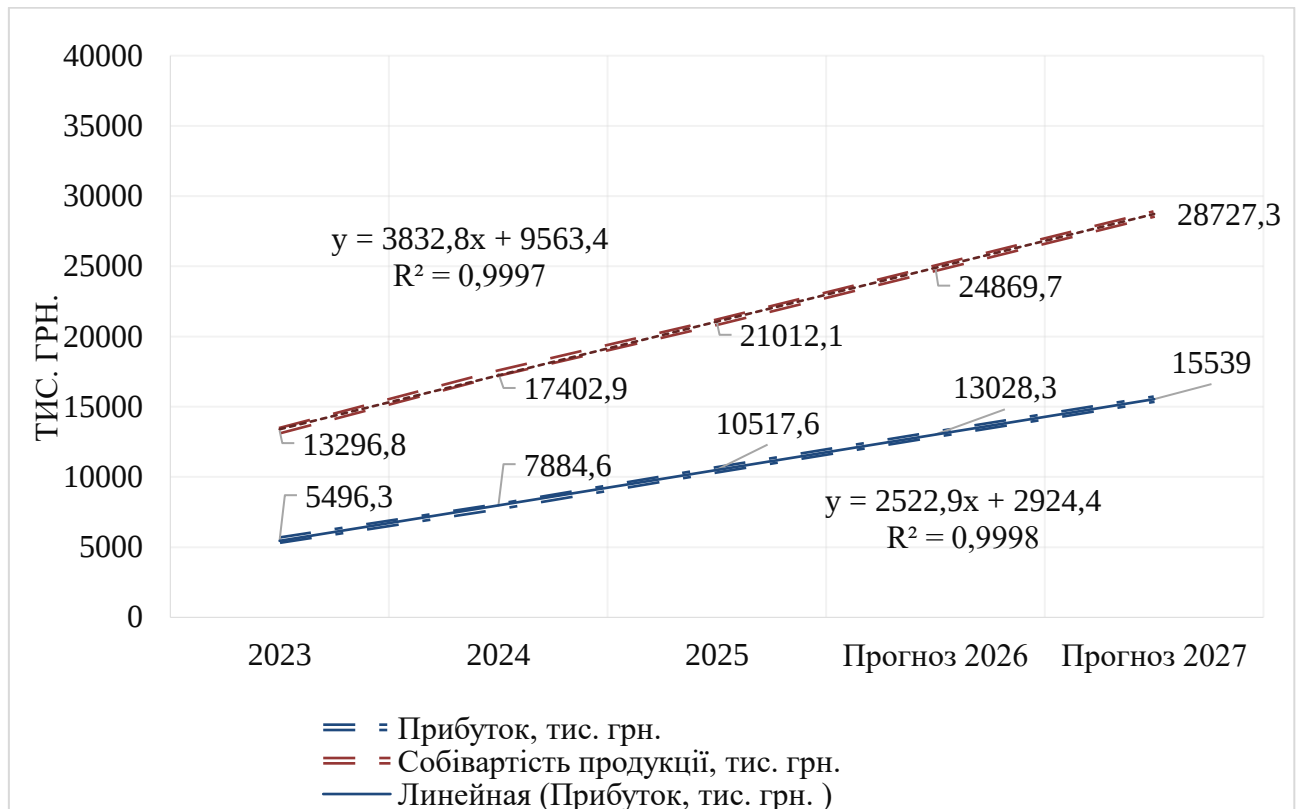


Рис. 2.3. Тренд прибутку та собівартості, 2023–2027 рр.

За аналітичним вирівнюванням показників встановлено, що динаміка прибутку описується рівнянням тренду:

$$y = 2522,9x + 2924,4 \text{ при } R^2 = 0,9998,$$

Тобто модель є майже повністю статистично узгодженою. Кутовий коефіцієнт 2522,9 відображає середньорічний приріст прибутку на 2522,9 тис. грн, що узгоджується з фактичним збільшенням на 5021,3 тис. грн за аналізований період. Водночас собівартість апроксимується функцією:

$$y = 3\,832,8x + 9\,563,4 \text{ при } R^2 = 0,9997,$$

Тобто виявлено системний характер зростання витрат. Значення коефіцієнта 3832,8 характеризує середньорічний приріст витрат на 3832,8 тис. грн та пояснює збільшення собівартості на 7715,3 тис. грн. Порівняння параметрів трендів показує перевищення абсолютного приросту витрат над прибутком на 1309,9 тис. грн у середньорічному вимірі. Прогнозні значення прибутку 13028 тис. грн і 15539 тис. грн підтверджують збереження висхідної траєкторії фінансового результату. Одночасно прогноз собівартості 24870 тис. грн та 28727 тис. грн відображає очікуване продовження витратного тиску у наступних 2026 і 2027 роках. Здобуті рівняння тренду обґрунтовують стабільність економічної динаміки у середньостроковій перспективі.

Крім цього важливо дослідити динаміку зростання виробництва агропродукції у досліджуваній період (рис. 2.4.).

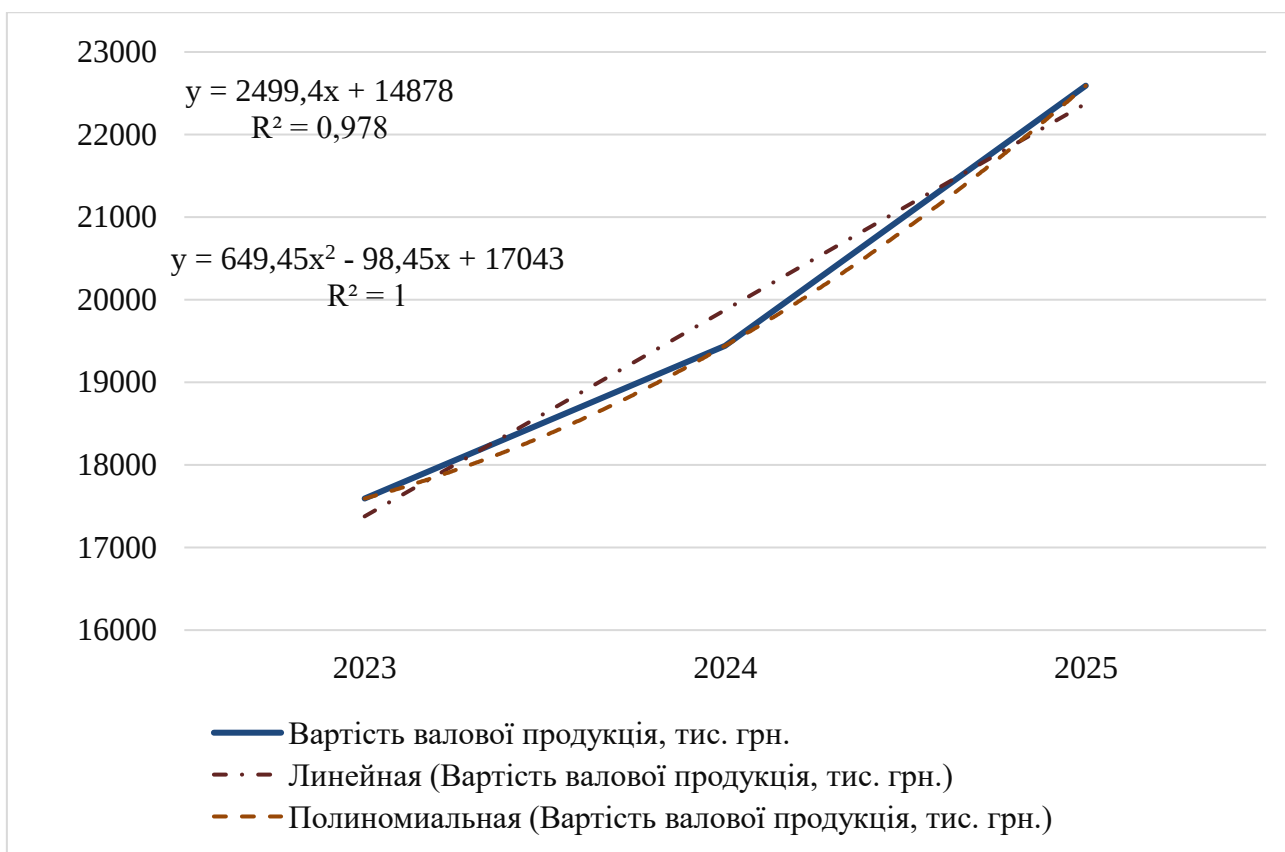


Рис. 2.4. Тренд виробництва агропродукції, 2023-2025 рр

Встановлено, що динаміка вартості валової продукції описується лінійним трендом:

$$y = 2499,4x + 14\,878 \text{ при } R^2 = 0,978,$$

Тобто підтверджується висока щільність статистичного зв'язку. При цьому кутовий коефіцієнт відображає середньорічний приріст на 2499,4 тис. грн та узгоджується з фактичним збільшенням показника на 4998,7 тис. грн.

Водночас поліноміальна модель отримала вигляд:

$$y = 649,45x^2 - 98,45x + 17043 \text{ при } R^2 = 1$$

Відтак є фіксація прискорення темпів зростання у пізніших періодах. Наявність квадратичного члена 649,45 свідчить про нарощення інтенсивності агровиробництва та підвищення економічної віддачі використаних ресурсів. Прогнозна траєкторія вказує на збереження позитивної динаміки вартості валової продукції у середньостроковій перспективі. Сукупність параметрів трендів обґрунтовує результативність ухвалених управлінських рішень щодо технологічної оптимізації та структурної адаптації виробництва.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОФІРМА «ДІАНА»

3.1. Інструменти активізації управлінського потенціалу в межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку приватного підприємства

Підвищення управлінського потенціалу ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» планується як системний процес удосконалення рішень, організаційних механізмів галузі рослинництва, інструментів координації ресурсів. При цьому оновлений управлінський потенціал дозволить забезпечувати стабільність функціонування, адаптацію до змін середовища агропідприємства та приріст економічних результатів. Аналітичні матеріали попередніх розділів підтверджують позитивну динаміку прибутку, доходу, виробітку, фондівддачі, засвідчуючи наявність базових передумов для подальшого розвитку управлінської системи. Водночас зростання собівартості, коливання структури посівів і ресурсний тиск вимагають поглиблення інструментарію щодо формування потенціалу. Звідси пріоритетом стає введення системи управління операційними витратами й результатами агровиробництва відповідним програмним забезпеченням, зокрема ІТ-технологія ERP (Enterprise Resource Planning) – програмний продукт ERP (ппERP) [34].

Важливим складником напряду виступає інтеграція цифрових інструментів обліку та аналітики з іншими бізнес-процесами агропідприємства. Тобто використання ппERP цілком здатне забезпечити оперативний доступ до економічних індикаторів діяльності приватного підприємства. При цьому автоматизація збору та обробки даних вплине на зниження ризиків помилок і прискорить управлінські реакції. Крім цього аналітичні модулі дозволяють моделювати сценарії зміни витрат, цін або врожайності, що посилює прогностичну функцію менеджменту. Унаслідок цього управлінський потенціал

проявлятиметься через здатність прогнозувати, нівелювати ризики при управлінні бізнес-процесами ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА».

Обґрунтування вибору зазначеного напрямку базується на виявленій тенденції випереджального зростання витрат порівняно з окремими виробничими показниками. Динаміка собівартості у прогнозі демонструє стабільне підвищення, що відображає вплив цінових, технологічних і логістичних чинників та воєнного часу. За таких умов управління витратами повинно бути зміненом в бік їх прогнозування, нормування та контролю відхилень цифровими технологіями. Реалізація запропонованого напрямку передбачає формування системи бюджетування витрат за центрами відповідальності. Такий підхід забезпечує розподіл фінансової відповідальності між виробничими підрозділами та функціональними службами ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА». Кожний центр відповідальності отримує планові нормативи витрат, які узгоджуються з технологічними картами та виробничими програмами. Відхилення фактичних показників від планових оцінюються у вартісному та відносному вимірі, при цьому аналіз причин відхилень дозволяє ідентифікувати неефективні операції, перевитрати ресурсів або організаційні дисфункції. Унаслідок цього управлінські рішення набувають більшої обґрунтованості, що підвищує адаптивну здатність підприємства.

Наступним елементом напрямку визначено впровадження нормативного калькулювання собівартості за культурами та виробничими процесами. Такий інструмент дозволяє розраховувати очікуваний рівень витрат ще на стадії планування. Також порівняння нормативних і фактичних показників формує інформаційну базу для управління ефективністю технологій, відтак керівництво отримує можливість коригувати структуру посівів, норми ресурсів і технологічні рішення. Виявлені резерви економії безпосередньо будуть відображатися у прирості прибутку, тобто така система калькулювання стає інструментом реалізації управлінського потенціалу агропідприємства. За умови впровадження ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» ппERP можливо підсилити управлінський потенціал агробізнесу через інтеграцію даних, процесів і рішень.



Рис. 3.1. Зміцнення управлінського потенціалу завдяки впровадженню програмного забезпечення ппERP

Тобто планується змінити логіку управління агропідприємством, оскільки відбудеться забезпечення шести напрямів реалізації і удосконалення управління процесами його діяльності. Встановлено, що, ппERP забезпечить єдиний інформаційний контур, у межах якого фінанси, виробництво, запаси, техніка, персонал і збут функціонують на основі узгоджених даних. У результаті керівник отримуватиме цілісну картину діяльності без часових лагів і суперечливих показників. Фокус також на підвищенні якості управлінських рішень, більш доступно. Стає оперативна аналітика, бюджетування, формування собівартості культур, рентабельності напрямів і руху ресурсів, зростає обґрунтованість

рішень. Також ппERP зміцнює контроль і дисципліну виконання за рахунок автоматизованого планування, регламентації операцій, контролю відхилень і прозорості відповідальності, що приведе до зниження ризиків управлінських помилок та втрат ресурсів.

Окремо формується новий рівень управління витратами, оскільки точний облік матеріалів, пального, добрив, ЗЗР, амортизації техніки та оплати праці дозволяє виявляти центри перевитрат і приховані резерви. ппERP розширює стратегічні можливості підприємства завдяки сценарному моделюванню, прогнозуванню профіту, аналізу ефективності культур виробничої програми, що дозволяє побудувати адаптивну стратегію розвитку. На останок система підвищує організаційну зрілість ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» завдяки чітко формалізованим бізнес-процесам, стандартам обліку та єдиним правилам роботи.

Звідси планується отримати відповідні ефекти (рис. 3.2.).

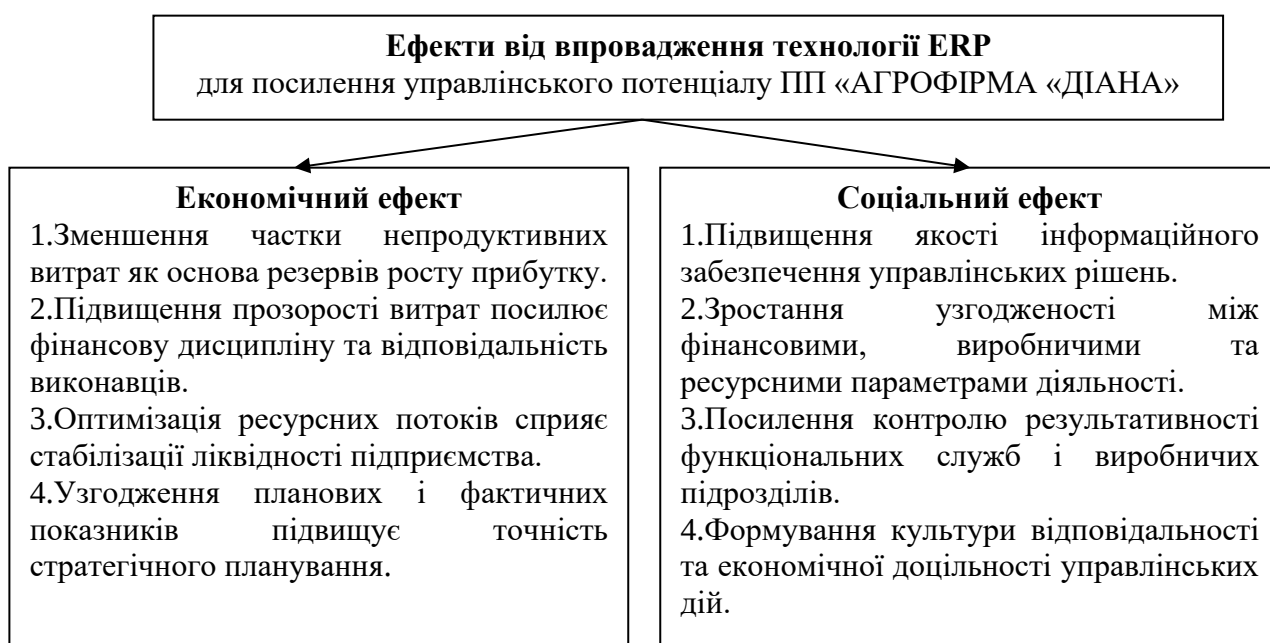


Рис. 3.2. Ефекти від впровадження програмного забезпечення ппERP

Звідси економічний ефект реалізації напряду може проявитися у покращенні співвідношення між витратами та результатами і вплине на економічну стійкість господарства. Втім управлінський ефект полягатиме у

зміцненні організаційної та аналітичної складової менеджменту, за рахунок чого відбудеться нарощення управлінського потенціалу підприємства.

В таблиці 3.1. представлено оцінювання відхилень у прогнозі у вартості витрат внаслідок впровадження ппERP.

Таблиця 3.1. Оцінювання прогнозних відхилень собівартості внаслідок впровадження ппERP

Статті витрат	Частка собівартості 2025, %	Сума 2025, тис грн.	Частка прогноз 2026, %	Сума прогноз 2026, тис грн.	Відхилення 2026/2025, тис грн.
Добрива	20,5	3151,8	20,2	3025,7	- 126,1
Пестициди, РРР	14,9	2311,3	14,7	2195,7	- 115,6
Насіння	13,6	2101,2	13,6	2038,2	- 63,0
ПММ	10,7	1680,9	10,6	1580,0	- 100,9
ФОП	21,2	3284,6	21,9	3284,68	-
Ремонти та техобслуговування	8,1	1260,7	8,01	1197,7	- 63,0
Агрономічні послуги та інші	10,8	1681,0	10,9	1630,6	- 50,4
Всього	100	15471,5	100	14952,58	- 519,0

Встановлено, що у прогнозному періоді очікується зниження загальної собівартості на 519,0 тис грн., що відповідає скороченню витрат на 3,35 %. Найбільший внесок у зміну формують витрати на добрива, де зменшення становить 126,1 тис грн., що відображає усунення перевитрат і точніше нормування внесення. Аналогічна тенденція простежується за засобами захисту рослин, оскільки витрати скорочуються на 115,6 тис грн. внаслідок контролю обробітків і списання препаратів. За паливом економія досягатиме 100,9 тис грн., пов'язано з моніторингом маршрутів техніки та норм витрат. Встановлено, що витрати на насіння та матеріали зменшуються на 63 тис грн. що пояснюється узгодженням планових і фактичних обсягів висіву. За статтею ремонтів та техобслуговування планується скорочення на 63 тис грн. через планування профілактичних робіт. Водночас фонд оплати праці залишається незмінним на рівні 3284,68 тис грн, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що прогнозне зниження собівартості на 3,35 %

забезпечує абсолютну економію 519 тис грн. За умови стабільності доходів зазначений ефект формує приріст фінансового результату на аналогічну величину. Відтак очікуваний прибуток підприємства зростає до 11036,6 тис грн, що відповідає підвищенню результативності на 4,94 %. Сукупний ефект свідчить про формування економії переважно у матеріаломістких статтях без скорочення персоналу.

Для виявлення проблематики аграрного виробництва та необхідності обґрунтування використання ппERP проаналізовано за останні два роки досліджень формування доходу від реалізаційної політики сільськогосподарської продукції (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2. **Формування обсягів товарної продукції**

Товарна продукція	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	6591,2	26,1	9617,4	30,5	145,9
Озимий ячмінь	3503,6	13,9	2722,9	8,6	77,7
Кукурудза	3784,7	15,0	4739,3	15,0	125,2
Ріпак	4539,8	18,0	4296,5	13,6	94,7
Соняшник	6868,2	27,2	10153,6	32,2	147,8
Разом	25287,5	100	31529,7	100	124,7

Встановлено, що у 2025 році загальний обсяг товарної продукції зріс на 6242,2 тис грн., що відповідає приросту 24,7 %, однак динаміка окремих культур є нерівномірною. Найбільше зростання забезпечили соняшник та озима пшениця, де приріст становив відповідно 3285,4 тис грн. та 3026,2 тис грн. За кукурудзою відбулося зростання доходу на 954,6 тис грн. або 25,2 %, що компенсувало спад по окремих озимих культурах.

Водночас по озимому ячменю зафіксовано скорочення на 780,7 тис грн., що відповідає зниженню 22,3 %, тобто погіршення результативності культури у виробничій структурі. Аналогічна негативна тенденція простежується за ріпаком, де зменшення становить 243,3 тис грн. або 5,3 %, що вказує на часткову втрату вартісного обсягу. Така асиметрія змін підтверджує, що проблеми мають локальний технологічний та організаційний характер. Зниження товарного

доходу від озимого ячменю та ріпаку в області в ці роки відбулося у агротоваровиробників через поєднанням погодних стресів, насамперед затяжної посухи, що прямо знижувало результативність озимих і ріпаку, та ризиками зимівлі озимого ячменю через його більшу чутливість до морозів ніж пшениці і входу в зиму в не оптимальних фазах розвитку.

Звідси ппERP потрібна для ліквідації повторюваних втрат управлінням технологічною дисципліною по полях, точним обліком залишків і внесень, а також управлінням контрактами, якістю, строками відвантаження та альтернативними каналами збуту, щоб виробництво й продажі цих культур працювали в одному контурі. Тобто необхідно посилення контролю за виконанням агротехнологій, ресурсним забезпеченням, оперативним моніторингом витрат та результатів по проблемних культурах.

Таблиця 3.3. - Економічна ефективність зростання валової продукції під впливом ппERP з урахуванням ризиків озимого ячменю та ріпаку

Показник	2025 рік факт	2026 рік прогноз із залученням ппERP	Відхилення, +-
Чисельність працівників, осіб	16	16	0
Валова продукція, тис грн.	22592,3	22931,2	338,9
Валова продукція на одного працівника, тис грн.	1412,0	1433,2	21,2
Собівартість, тис грн.	21012,1	20493,1	-519,0
Прибуток, тис грн.	10517,6	11375,5	857,9
Рівень рентабельності, %	50,1	55,5	5,4

Приріст валової продукції прийнято на рівні 1,5 % або 338,9 тис грн., оскільки ппERP дозволяє зменшити втрати по озимому ячменю та ріпаку через контроль строків операцій, погодження технологічних карт, підтвердження фактичних робіт і запобігання провалам у забезпеченні ресурсами. У збуті ппERP забезпечує керованість контрактів, графіків відвантаження, якості партій і документального супроводу, що критично при регуляторних змінах на ринку ріпаку та коливаннях експортної кон'юнктури. Сукупно це дає приріст прибутку

857,9 тис грн., де 519,0 тис грн. формуються економією витрат, а 338,9 тис грн. забезпечуються стабілізацією виробництва і продажів озимого ячменю та ріпаку.

**Таблиця 3.4. – Економічна ефективність проекту впровадження
ппERP у бізнес-процеси ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»**

Показники	2025 рік (без ппERP)	2026 рік (з ппERP)	Відхилення	2026 до 2025, %
Інвестиції у цифровий сервіс, тис. грн.	–	700,0	+700,0	–
Дохід, тис. грн.	31529,7	37898,1	+6368,4	120,2
Собівартість, тис. грн.	21012,1	24869,7	+3857,6	118,4
Чистий прибуток, тис. грн.	10517,6	13028,3	+2510,7	123,9
Додаткові щорічні витрати на ППERP	–	514,2	+514,2	–
Річний економічний ефект, тис. грн.	–	1996,5	+1996,5	–
Рівень рентабельності, %	50,1	52,4	+2,3 в.п.	

Встановлено, що сукупні витрати на впровадження ппERP становлять 700 тис. грн. та включають придбання програмного забезпечення, налаштування, навчання персоналу й технічний супровід. Додаткові щорічні витрати у сумі 514,2 % передбачають оплату ліцензій і доступу до ппERP, технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, адміністрування системи та навчання персоналу. При цьому встановлено, що частка інвестицій у структурі реалізаційного доходу не перевищує 2,2%, що характеризує проект як фінансово безпечний. Очікуваний економічний ефект формується за рахунок зниження собівартості, оптимізації ресурсних витрат і приросту доходу та оцінюється на рівні 1996,5 тис. грн. на рік.

Відтак впровадження ппERP формує приріст реалізаційного доходу на 6368,4 тис. грн., що пояснюється підвищенням якості управлінських рішень і оптимізацією виробничого планування. Одночасно собівартість зростає на 3857,6 тис. грн. унаслідок розширення масштабів діяльності, однак темп її приросту є нижчим за темп зростання доходу. Така різниця забезпечує

збільшення чистого прибутку на 2510,7 тис. грн., що свідчить про позитивний фінансовий ефект цифровізації управління. Втім підвищення рівня рентабельності на 2,3 в.п. відображає покращення співвідношення між витратами та результатами. Варто наголосити, що інвестиції у цифровий сервіс у сумі 700 тис. грн. становлять незначну частку у структурі доходу підприємства, що характеризує проєкт як фінансово прийнятний.

Розрахунковий термін окупності становить:

$$\text{Ток} = 700,0 / (1996,5 / 12) \approx 4,2 \text{ місяці}$$

Встановлено, що термін окупності близько чотирьох місяців, засвідчуючи високу ефективність інвестицій, тобто отримані результати підтверджують, що цифровізація управління сприяє зміцненню управлінського потенціалу.

Встановлено, що впровадження ппERP забезпечує суттєвий приріст прибутку при відносно незначному інвестиційному навантаженні. Економічний ефект формується за рахунок підвищення прозорості витрат, оптимізації ресурсного використання та покращення планово-аналітичної роботи. Розрахунковий строк окупності менше півроку підтверджує ефективність цифрового управлінського рішення. Сукупність прогнозних параметрів свідчить про зміцнення фінансової стійкості та результативності господарської діяльності. Реалізація запропонованого заходу безпосередньо сприяє підвищенню потенціалу управління процесами підприємства.

Тобто впровадження технології ппERP є економічно обґрунтованим напрямом посилення управлінського потенціалу ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА», оскільки реалізація запропонованих заходів забезпечує посилення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання результативності управлінських рішень. У підсумку ппERP трансформує управлінський потенціал агробізнесу: управління стає більш прогнозованим, контрольованим, аналітично обґрунтованим і менш залежним від суб'єктивних факторів.

3.2. Оцінка та активізація управлінського потенціалу в межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»

З огляду на наведені пропозиції з корегування системи менеджменту агропідприємства ппERP прогнозується розвиток управлінського потенціалу, оскільки очікується підвищення здатності системи управління шляхом:

- забезпечувати точність стратегічних рішень,
- скорочення управлінського циклу,
- ріст аналітичної обґрунтованості та адаптивності виробничої програми.

На відміну від загальних характеристик керівника, у роботі управлінський потенціал оцінюється через вимірювані індикатори, що відображають керованість ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА». Для кількісної оцінки запропоновано систему показників, що характеризують стан управління у 2025 році та прогнозні зміни у 2026 році після впровадження ппERP (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. – Оцінка складових управлінського потенціалу ПП
«АГРОФІРМА «ДІАНА»

Показник	2025 рік	2026 рік (прогноз)	Зміна
Середній строк ухвалення управлінського рішення, днів	12	10	–2 дні
Час формування управлінського звіту, днів	8	6	–2 дні
Відхилення фактичного доходу від стратегічного орієнтира, %	20,2	8,0	–12,2 в.п.
Частка культур зі спадом товарної продукції, %	40	0	–40 в.п.
Кількість коригувань виробничої програми за рік	7	3	–4

При розрахунках було визначено фактичне значення 20,2% шляхом відношення різниці фактичного у 2025 році доходу і стратегічного орієнтиру у

таблиці 3.4. на 2026 рік Після впровадження ппERP прогнозується скорочення стратегічної невідповідності до 8 %.

1) Коефіцієнт стратегічної точності визначено як:

$$K_{стр} = 1 - (K_{фд} - K_{плд}) / K_{плд}$$

У 2025 році $K_{ст} = 1 - 0,202 = 0,798$

На 2026 рік: $K_{ст} = 1 - 0,08 = 0,92$

Отже, стратегічна спроможність зростає на 0,122 або на 15,3 %.

2) Коефіцієнт аналітичної оперативності:

$$K_{ан} = \text{Час}_{2025} / \text{Час}_{2026}$$

$$K_{ан} = 8 / 6 = 1,33$$

Передбачається скорочення часу формування управлінського звіту з 8 до 6 днів, що означає підвищення швидкості обробки інформації на 25,0 %. Відтак зростання аналітичної продуктивності може скласти приріст 33,0 %.

3) Коефіцієнт управлінського циклу або організаційної спроможності:

$$K_{орг} = 12 / 10 = 1,2$$

Визначено, що за умови впровадження цифрової технології середній строк ухвалення управлінського рішення має скоротитися на 2 дні. Отже, управлінський цикл прискорюється на 20 %, що означає підвищення керованості підприємства.

4) Коефіцієнт адаптивності або адаптаційна спроможність агровиробництва підприємства:

$$K_{адап} = 1 - \text{Частка проблемних культур}$$

У 2025 році: $K_{адап} = 1 - 0,40 = 0,60$

На 2026 рік: $K_{адап} = 1 - 0 = 1,00$

Встановлено, що у 2025 році дві культури з п'яти виробничої програми демонстрували спад товарної продукції, що становить 40,0 % структури. У 2026 році передбачається повна оптимізація виробничої програми, що приведе до зростання адаптаційної спроможності значеннями 0,40 або 66,7 %.

Таким чином інтегральний індекс управлінського потенціалу складе:

$$I_{УП} = K_{ст} \times K_{ан} \times K_{орг} \times K_{адап}$$

Факт на 2025 рік: $IUP_{2025} = 0,798 \times 1 \times 1 \times 0,60 = 0,479$

Прогноз на 2026 рік: $IUP_{2026} = 0,92 \times 1,33 \times 1,2 \times 1,00 = 1,468$

Отже, на основі визначення інтегрального індексу управлінського потенціалу встановлено, що за планом він зрости після впровадження інноваційно-адаптивних змін у 3,06 рази (табл. 3.6). Отримане зростання управлінського потенціалу прямо корелює з приростом доходу на 6368,4 тис. грн; збільшенням чистого прибутку на 2510,7 тис. грн; підвищенням рентабельності на 2,3 в.п.

Таблиця 3.6. – Результативна оцінка зміцнення управлінського потенціалу

ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА»

Складова управлінського потенціалу	Індикатор вимірювання	2025 рік	2026 рік (прогноз)	Коефіцієнт зміни	Ефект
Стратегічна спроможність	Коефіцієнт стратегічної точності (Кстр)	0,798	0,920	1,15	115,3 %
Аналітична спроможність	Коефіцієнт аналітичної оперативності (Кан)	1,00	1,33	1,33	133,0 %
Організаційна спроможність	Коефіцієнт управлінського циклу (Корг)	1,00	1,20	1,20	120,0 %
Адаптаційна спроможність	Коефіцієнт адаптивності (Кадап)	0,60	1,00	1,67	166,7 %
Інтегральний індекс управлінського потенціалу (IUP)	$IUP = K_{стр} \times K_{ан} \times K_{орг} \times K_{адап}$	0,479	1,468	3,06	зростання у 3,06 рази

Визначено, що в межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку передбачається зміцнення управлінського потенціалу ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» через прогнозоване покращення вимірюваних управлінських індикаторів. Стратегічна спроможність у розрахунковому періоді планується до підвищення за рахунок очікуваного скорочення відхилення фактичного доходу

від стратегічного орієнтира на 12,2 в.п., що може забезпечити приріст коефіцієнта стратегічної точності на 15,3 % унаслідок удосконалення процедур планування та фінансового прогнозування. Передбачається, що аналітична спроможність посилиться через скорочення строку формування управлінської звітності на 2 дні, що еквівалентно підвищенню аналітичної оперативності на 33 %, що може сприяти своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Прогнозується, що організаційна спроможність зросте завдяки скороченню управлінського циклу на 2 дні, що відповідає підвищенню коефіцієнта управлінської оперативності на 20,0 % та створює передумови для підвищення керованості виробничих процесів. Очікується також посилення адаптаційної спроможності через оновлення підходів до технології вирощування 40,0 % культур сівозміни (озимого ячменю і ріпаку), що потенційно забезпечить приріст коефіцієнта адаптивності на 66,7 % та сприятиме стабілізації структури виробництва. Узагальнено, що інтегральний індекс управлінського потенціалу за розрахунковими даними може зрости у 3,06 рази, що пояснюється синергійним впливом прогнозованих змін у стратегічній точності, аналітичній оперативності, організаційній швидкості та адаптивності управління. При цьому запропоновані заходи створюють економічно обґрунтовані передумови розвитку управлінського потенціалу для підвищення результативності діяльності агропідприємства.

Таким чином, управлінський потенціал у межах адаптивно-інноваційної моделі розвитку ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» проявляється через прискорення управлінського циклу, підвищення точності стратегічного планування, зростання аналітичної продуктивності, оптимізацію структури виробництва. Запропонована модель дозволяє трансформувати управління з реактивного у прогнозно-керований формат, що забезпечує стійкість підприємства.

За умови сценарію збереження динаміки розвитку управлінського потенціалу також існує можливість для створення економічної стійкості, проте вона матиме короткочасний характер (рис. 3.3.).

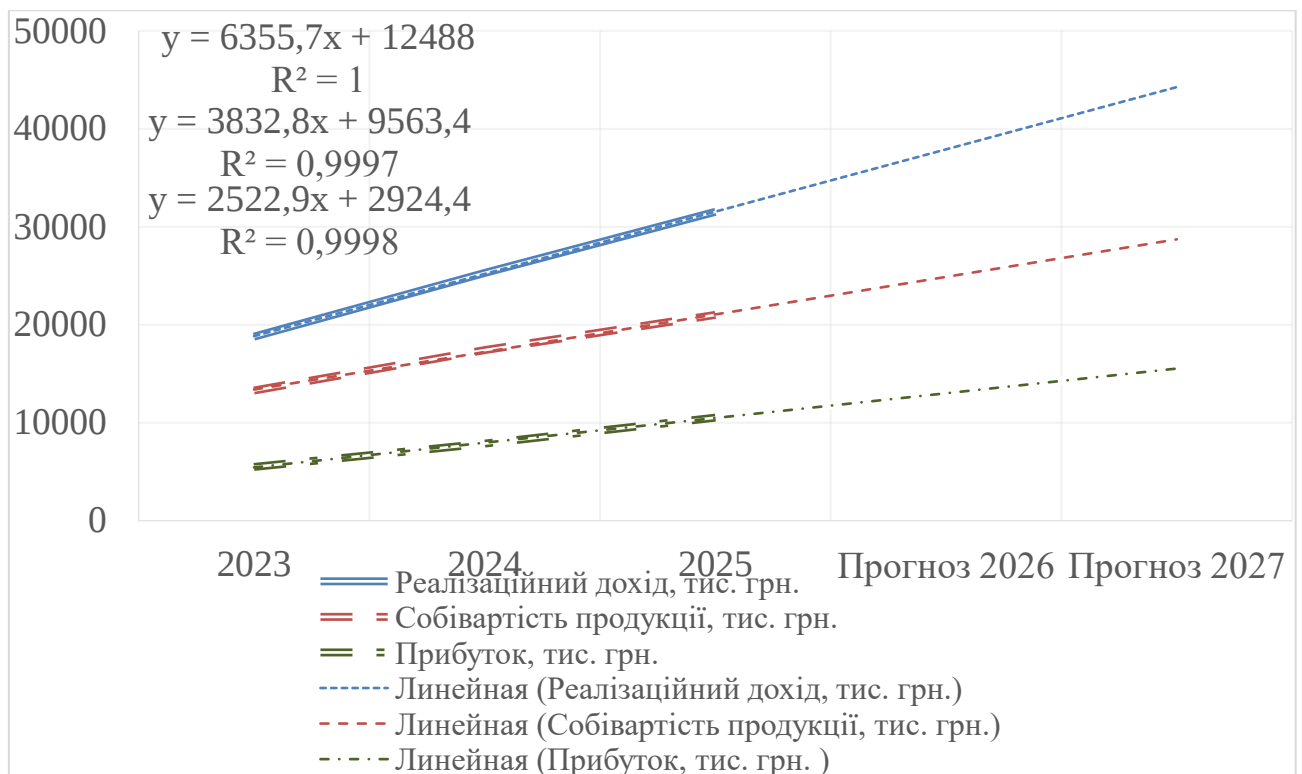


Рис.3.3. – Трендовий прогноз формування показників ефективності діяльності агропідприємства

Відповідно трендового прогнозу встановлено, що динаміка доходу матиме таке рівняння:

$$y = 6355,7x + 12488 \text{ при } R^2 = 1,$$

Отже коефіцієнт відображає середньорічний приріст доходу на 6355,7 тис. грн та пояснює прогнозоване зростання обсягів реалізації. Водночас собівартість матиме стабільну тенденцію зростання, отримано функцію:

$$y = 3832,8x + 9\,563,4 \text{ при } R^2 = 0,9997,$$

Значення кутового коефіцієнта 3832,8 характеризує середньорічне збільшення витрат та узгоджується з розширенням виробничої діяльності.

Прибуток при цьому описується рівнянням:

$$y = 2522,9x + 2\,924,4 \text{ при } R^2 = 0,9998,$$

Відтак встановлено стійкість позитивної фінансової динаміки. Порівняння параметрів трендів демонструє випереджальне зростання доходу відносно витрат, що формує сприятливу траєкторію профіту.

Звідси прогнозні значення на 2026–2027 роки відображають збереження позитивного розриву між доходом, собівартістю, прибутком за умови існуючої динаміки розвитку управлінського потенціалу (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7. – Трендовий прогноз показників ефективності за сценарієм збереження динаміки розвитку управлінського потенціалу

Показники	Фактичне 2025	Прогнозні дані	Прогноз до факту, +-, %	
Дохід, тис. грн.	31529,7	37898,1	6368,4	120,2
Собівартість, тис. грн.	21012,1	24869,7	3857,6	118,4
Чистий прибуток; тис. грн.	10517,6	13028,3	2510,7	123,9
Отримано на 100 га угідь, тис. грн.	2463,3	2960,8	497,5	120,2
- товарної продукції				
- чистого прибутку	821,7	1017,8	196,1	123,9
Рівень рентабельності, %	50,1	52,4	2,3	

Встановлено, що прогноз доходу перевищує фактичний рівень 2025 року на 6368,4 тис. грн або 20,2%, що відображає очікуваний ефект від запроваджених управлінських заходів. Одночасно собівартість зростатиме на 3857,6 тис. грн., завдяки розширенню агровиробництва й підвищенню ресурсних витрат. За таких обставин створиться приріст прибутку у 2510,7 тис. грн., що підтверджує випереджальну позитивну динаміку фінансового результату. При розрахунку на 100 га угідь товарна продукція збільшиться на 497,5 тис. грн, прибуток: на 196,1 тис. грн, тобто більш активно планується використовувати земельні ресурси. Позитивна різниця темпів зміни доходу та витрат формує стабільне зростання економічної віддачі виробництва: рівень рентабельності підвищиться на 2,3 в.п., що свідчить про покращення відповідності результатів й витрат. Звідси прогнозних параметрів підтверджує економічну доцільність рекомендованих заходів і посилення управлінського потенціалу господарства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Досліджено, що управлінський потенціал аграрного підприємства розглядається як системна здатність керівництва інтегрувати ресурси, знання, персонал і цифрові інструменти для забезпечення адаптації до нестійкого середовища. Його результативний розвиток можливий за умови впровадження комплексної системи оцінювання, яка охоплює фінансові, організаційні, аналітичні та кадрові індикатори діяльності. З'ясовано, що використання інструментів стратегічного та операційного контролю формує вимірювану основу для підвищення керованості, узгодженості рішень і зменшення управлінських відхилень. Отже інтегральна оцінка дозволяє встановити зв'язок між професійними компетенціями менеджменту, якістю управлінських процесів і економічною результативністю агробізнесу.

2) Досліджено, що організаційно-економічна характеристика ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» відображає зміцнення ресурсної та виробничої бази, що створює передумови розвитку управлінського потенціалу. Зростання земельного банку на 2,2% і розширення ріллі на 28 га забезпечили стабільність коефіцієнта освоєння, що підтверджує керованість структури землекористування. Водночас скорочення посівів озимого ячменю на 16,7% та ріпаку на 31,8% засвідчує наявність виробничих ризиків, що потребують посилення стратегічної гнучкості управління. Разом із тим приріст площі озимої пшениці на 18,6% і кукурудзи на 21,7% формує компенсаційний ефект та демонструє здатність коригувати виробничу програму. Доходи збільшилися на 67,8%, тоді як витрати зросли на 58,0%, що забезпечило приріст прибутку на 5021,3 тис. грн та підвищення рентабельності на 8,8 в.п. Підвищення продуктивності праці на 57,3% при зростанні чисельності персоналу на 6,7% свідчить про ефективну організацію трудових ресурсів.

3) Досліджено, що попри приріст товарної продукції на 12736,6 тис. грн або 67,8% і збільшення прибутку на 5021,3 тис. грн, сформований управлінський потенціал ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» має ознаки структурної

незбалансованості. Зокрема у рішеннях керівництва стосовно управління агровиробництвом, що відображає недостатню глибину стратегічного прогнозування ризиків, що знижує якість довгострокового планування. Водночас перевищення середньорічного приросту витрат над приростом прибутку на 1309,9 тис. грн свідчить про обмежену аналітичну деталізацію контролю собівартості та витратних драйверів.

4) Виявлено, що приріст основних засобів на 27,2% і оборотного капіталу на 57,0% не супроводжується впровадженням цифрових інструментів управління, що вказує на невикористаний резерв підвищення аналітичної та інформаційної спроможності керівного складу. Позитивна різниця темпів зміни доходу і витрат забезпечила підвищення рентабельності, однак ця динаміка формується переважно за рахунок концентрації на окремих культурах, що підсилює залежність від вузького сегмента ринку. Таким чином виробничі результати демонструють наявність базового управлінського потенціалу, проте виявлені дисбаланси у структурі посівів, контролі витрат та цифровій зрілості управління формують проблемне поле для подальших проєктів його зміцнення.

5) Відтак впровадження ппERP у ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» пропонується як системний цифровий інструмент інтеграції фінансів, виробництва, ресурсного забезпечення, складського обліку та збуту в єдиному інформаційному контурі. Таким чином можливо забезпечити оперативний доступ до показників доходу, собівартості, рентабельності культур і центрів відповідальності, що підсилить стратегічну та аналітичну складові управлінського потенціалу. Відтак керівництво отримуватиме можливість моделювати сценарії врожайності, витрат і цінових коливань, що формує прогнозну спроможність і знижує ризик суб'єктивних рішень. Економічна доцільність підтверджується прогнозним річним ефектом 1996,5 тис. грн., приростом чистого прибутку 2510,7 тис. грн. та підвищенням рентабельності на 2,3 в.п. при інвестиціях 700,0 тис. грн. і додаткових витратах 514,2 тис. грн. Очікується скорочення матеріальних витрат завдяки точному нормуванню ПММ, добрив, ЗЗР та контролю технологічних операцій.

6) З'ясовано, що перегляд виробничої програми щодо вирощування озимого ячменю, ріпаку, які продемонстрували зниження товарної продукції на 22,3% та 5,3%, дозволить перерозподілити ресурси на більш результативні культури. Отже прогнозується стабілізація валової продукції з додатковим приростом 338,9 тис. грн. та зростання прибутку на 857,9 тис. грн. за рахунок усунення втрат і технологічної координації через ERP.

7) Встановлено, що оцінювання складових управлінського потенціалу ПП «АГРОФІРМА «ДІАНА» через коефіцієнти стратегічної точності, аналітичної оперативності, організаційної спроможності та адаптивності дозволяє кількісно зафіксувати резерви розвитку системи управління. Передбачається, що за рахунок впровадження ппERP стратегічна спроможність може зрости на 15,3 %, аналітична оперативність - на 33,0 %, організаційна швидкість - на 20,0 %, а адаптаційна здатність - на 66,7 %, що сукупно формує збільшення інтегрального індексу управлінського потенціалу у 3,06 рази. Така динаміка пояснюється скороченням строків ухвалення рішень, зменшенням стратегічного відхилення доходу на 12,2 в.п. та усуненням частки проблемних культур у виробничій програмі. Економічним підтвердженням виступає прогнозований приріст доходу 6368,4 тис. грн, збільшення чистого прибутку 2510,7 тис. грн та підвищення рентабельності на 2,3 в.п., що узгоджується з розрахованим річним ефектом 1996,5 тис. грн.

9) Встановлено, що за сценарієм збереження наявної динаміки середньорічний приріст доходу становить 6355,7 тис. грн, прибутку - 2522,9 тис. грн, витрат - 3832,8 тис. грн при підвищенні рентабельності на 2,3 в.п. За таких умов очікується зростання доходу на 20,2 % та прибутку на 23,9 %, що підтверджує наявність внутрішніх резервів управлінського потенціалу. Водночас впровадження ппERP формує інтенсивнішу модель зміцнення управлінського потенціалу завдяки системності рішень і прискоренню управлінських реакцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 9 (42). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/29.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/29.pdf) (дата звернення: 22.01.2026).
2. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587> (дата звернення 25.01.2026).
3. Биба В., Антонюк Г. Адміністративне управління виробничим потенціалом сільськогосподарського підприємства: теоретичний аспект. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 157-166.
4. Бобиль В.В., Сорокін К.О. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7799/7929> (дата звернення 27.01.2026).
5. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 11.02.2026).
6. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 22.01.2026).
7. Бутенко Д.С., Тимошенко К.В. Циркулярна економіка як стратегія досягнення цілей сталого розвитку в контексті існуючих викликів та бізнес-практик. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7813/7943> (дата звернення 25.01.2026).

8. Буркун В.В., Амірханян Г.Г. Концептуальні засади формування інфраструктурного забезпечення аграрного сектору на принципах сталості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6521/6460> (дата звернення: 13.12.2025).

9. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 21.11.2025).

10. Верзун А.А., Войнич Л.Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210/6153> (дата звернення 19.11.2025).

11. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 18.12.2025).

12. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/6.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

13. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка. (Електронне видання)*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 27.12.2025)

14. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 23.12.2025).

15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. URL : <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/33708.pdf> (дата звернення: 27.12.2025)
16. Демидова М.М., Островська Р.С. Розвиток управлінського потенціалу в контексті адаптації агробізнесу до змін. *АГРОСВІТ*, 2026. № 4. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/9009/9158> (дата звернення: 15.03.2026)
17. Дем'яненко Н.В., Павленко Я.В., Жайворон Д.С. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7702/7832> (дата звернення 13.02.2026).
18. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 15.11.2025).
19. Зубар І.В., Зелінська О.В., Ревенко О.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 182 – 188. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7735/7865> (дата звернення 27.12.2025).
20. Іванов Р.В., Гуртовий Ю.В., Катан В.О. Стратегічне планування та розвиток підприємств в умовах глобальних викликів та кризових явищ. URL: <https://www.confcontact.com/2024-kolektyvna-monographiya/Stattya-Ivanov-Hurtovij-Katan-Ivanov.pdf> (дата звернення 24.03.2026).
21. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах / Б.А. Оксентюк та ін. ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2025. 150 с. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50395/1/Monohrafiya_%202025.pdf (дата звернення 23.02.2026).

22. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 15.02.2026).

23. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114 – 119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7725/7855> (дата звернення 22.01.2026).

24. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 17.02.2026).

25. Ковбаса О.М., Максимчик А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 28.11.2025).

26. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення 24.02.2026).

27. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 23.02.2026).

28. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2023. Вип.

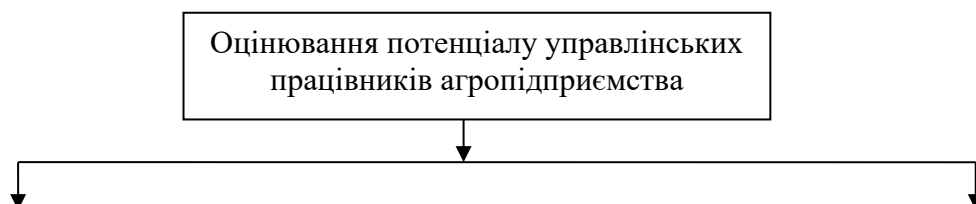
- № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840/2764> (дата звернення 16.02.2026).
29. Масловська Л.Ц. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *АгроСвіт*. 2017. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
30. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 29.10.2025).
31. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810> (дата звернення 24.12.2025).
32. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1058> (дата звернення: 26.01.2026).
33. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. Хмельницький. 2024. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/429/422> (дата звернення: 25.01.2026).
34. Песцов В.В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2024. Вип. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4997/4944> (дата звернення: 15.02.2026).

35. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. *Економіка АПК*. 2010. № 21. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/11.pdf (дата звернення 10.01.2026).
36. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29-34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf (дата звернення 13.02.2026).
37. Малюта Л., Маліновський А. LEAN-менеджмент як драйвер конкурентоспроможності агробізнесу в умовах турбулентності ринків продовольства. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 381 – 394. (дата звернення 22.01.2026).
38. Скічко О. Теоретичні та прикладні аспекти інтелектуалізації управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів Х Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2025. – С. 711–714. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2003261-1b84-46fa-bf33-459a54c379e4/content> (дата звернення 24.01.2026).
39. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Голобородько В.П. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114 – 123. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (дата звернення 16.02.2026).
40. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 15.03.2026).

- 41.Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 12.12.2025).
- 42.Чорна Л.О., Піщик О.В., Матяш О.Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59 – 63. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf (дата звернення 25.11.2025).
43. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/174/131> (дата звернення 20.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



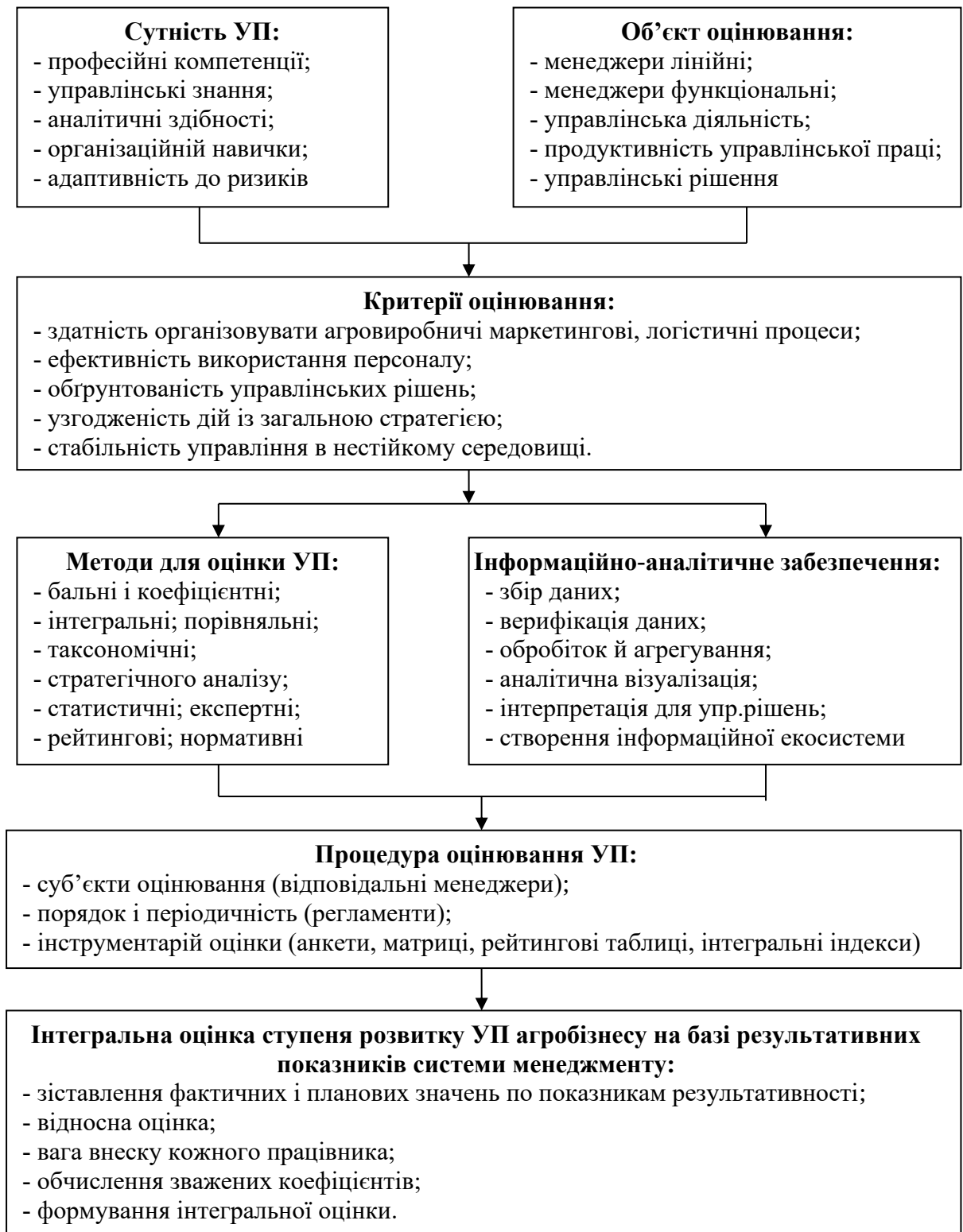


Рис. Механізм оцінювання управлінського потенціалу агробізнесу
 Узагальнено на підставі: [32, 42].



Рис. Напрями зміцнення управлінського потенціалу завдяки ERP-системі [34]