

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління потенціалом аграрного підприємства в
умовах економічної нестабільності

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Микита КРАВЧЕНКО

Науковий керівник,

К.е.н., доцент

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2026

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КРАВЧЕНКО МИКИТІ ДМИТРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 2026 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за 2021-2025 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

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

1. Теоретичні засади управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності.

2. Оцінка потенціалу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

3. Розвиток системи управління потенціалом підприємства в умовах нестабільності.

Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок 1. Ключові елементи ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Рисунок 2. Фактори, що впливають на стан аграрного підприємства. Рисунок 3. Модель багатогранності суб'єкта управління. Таблиця 1 Динаміка розмірів земельних угідь ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», га. Таблиця 2 Зміна питомої ваги посівних площ під культурами в загальній площі орних земель господарства. Таблиця 3 Зміни чисельності персоналу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», осіб.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

«___» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи й визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 р.	
2.	Складання детального плану роботи та формування завдань для виконання кваліфікаційного проєкту із подальшим погодженням.	Вересень 2025 р.	
3.	Добір і вивчення інформаційних джерел щодо управління потенціалом аграрних підприємств. Розробка й написання першого, теоретичного розділу.	Грудень 2025 р. - лютий 2026 р.	
4.	Підготовка другого розділу, який містить дослідницько-аналітичний матеріал.	Березень - квітень 2026 р.	
5.	Розробка рекомендацій і пропозицій з удосконалення управління потенціалом аграрних підприємств. Виконання третього, проєктно-рекомендаційного розділу.	Травень 2026 р.	
6.	Формулювання висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 р.	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи відповідно до вимог, а також підготовка супровідної документації.	Травень 2026 р.	
8.	Розробка презентації, ілюстративного матеріалу та доповіді для захисту роботи.	Травень 2025 року	
9.	Перевірка тексту роботи на відповідність вимогам оригінальності, відсутність плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів.	Червень 2025 року	
10.	Представлення готової роботи на засіданні кафедри для первинної оцінки та обговорення.	Червень 2025 року	
11.	Підготовка й проведення захисту кваліфікаційної роботи.	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти _____

Микита КРАВЧЕНКО

Науковий керівник к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Потенціал аграрного підприємства як об'єкт дослідження	7
1.2. Особливості управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності	14
1.3. Підвищення ефективності управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства	28
2.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	35
2.3. Оцінка взаємозв'язків між показниками виробничо- економічної діяльності підприємства	43
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	53
3.1. Основи підвищення адаптивності потенціалу аграрного підприємства	53
3.2. Пропозиції з покращення функцій управління підприємством в умовах нестабільності	59
3.3. Економічна доцільність запропонованих рішень	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вітчизняні підприємства часто стикаються з викликами, пов'язаними із застарілими або малоефективними системами управління, які не відповідають сучасним умовам ринку. Це породжує такі негативні наслідки, як зниження конкурентоспроможності, втрату гнучкості, недостатню інноваційність та неоптимальне використання ресурсів. У зв'язку з цим важливість аналізу існуючих систем управління, оцінки їх сильних і слабких сторін, а також розробки рекомендацій щодо їх модернізації стає першочерговою як у практичному, так і в науковому аспекті.

У контексті нестабільної економічної ситуації, глобалізації ринків, прискореного науково-технічного прогресу та динамічних змін у соціально-політичній сфері, питання ефективного управління підприємствами набуває особливого значення. Успіх кожної організації залежить від того, наскільки її система управління є ефективною, гнучкою, адаптивною та стратегічно орієнтованою. Вона повинна не лише гарантувати стабільність функціонування, але й забезпечувати можливості для розвитку, модернізації, впровадження нововведень і зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Система управління підприємством є складним багатокомпонентним механізмом, який охоплює управлінські структури, методи, процедури, інструменти та технології. Її ефективність визначається здатністю раціонально розподіляти ресурси, ухвалювати обґрунтовані рішення, мотивувати персонал, підтримувати зворотний зв'язок та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

За останні десятиліття роль управління у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства значно зросла. У контексті постійної конкуренції, змінності споживчих очікувань, технологічних інновацій та цифрової трансформації бізнесу система управління потребує безперервного розвитку. Напрями такого розвитку включають стратегічне управління,

управління знаннями, інноваційний менеджмент, управління якістю, автоматизацію процесів - усі ці компоненти стали невід'ємними елементами сучасного корпоративного менеджменту.

Особливе значення набувають питання трансформації системи управління в умовах цифрової економіки. Вона вимагає не тільки технічного оновлення підприємств, а й суттєвих організаційних змін: перегляду управлінських принципів, підвищення гнучкості структури управління, вдосконалення професійних навичок керівного складу і впровадження сучасних підходів до процесу ухвалення рішень. Модернізація системи управління повинна забезпечити створення адаптивного середовища, здатного оперативно реагувати на виклики часу, сприяти стійкості бізнес-моделі та підтримувати постійний розвиток організації.

Мета дослідження: розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління потенціалом аграрного підприємства для забезпечення його стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Відповідно до поставленої мети, у кваліфікаційній роботі були сформульовані й успішно вирішені такі **завдання**:

Вивчено особливості потенціалу аграрного підприємства.

Досліджено особливості управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності.

Визначено шляхи підвищення ефективності управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності.

Проведено загальну характеристику ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

Зроблено оцінку взаємозв'язків між показниками виробничо-економічної діяльності підприємства.

Вивчено можливі основи підвищення адаптивності потенціалу аграрного підприємства.

Зроблено пропозиції з покращення функцій управління підприємством в умовах нестабільності.

Визначено економічну доцільність запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження: процес управління економічним потенціалом підприємств аграрної сфери.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів управління потенціалом аграрного підприємства в умовах впливу чинників економічної нестабільності.

Теоретико-методологічною основою даної роботи слугує системний підхід, який дозволяє всебічно аналізувати та досліджувати економічні процеси й явища. У межах проведеного дослідження були використані різноманітні методи, серед яких науково-технічні, теоретичні, загальнонаукові, а також підходи, притаманні пошуковій науці.

Інформаційна база дослідження сформована на основі річної фінансової звітності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», аналітичних матеріалів, праць українських та зарубіжних науковців, спеціалізованої літератури, а також даних з інших відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Потенціал аграрного підприємства як об'єкт дослідження

Сучасне аграрне виробництво, орієнтоване на інтенсивні методи господарювання, потребує всебічного аналізу залучених ресурсів, що відіграють ключову роль у економічній діяльності. Особливу увагу варто приділити оцінці обсягу ресурсного потенціалу, рівня його ефективного використання, структурних змін, внутрішніх взаємозв'язків, а також перспектив подальшого розвитку. Такий аналіз не лише сприяє відновленню ресурсної бази, але й забезпечує зростання загальної продуктивності сільськогосподарського виробництва. Особливо важливо забезпечити якісну оцінку стану та ефективності використання ресурсів. Водночас варто зазначити, що окремі складові елементи потенціалу часто виявляються складними для прямого вимірювання [1].

Загальноприйнято, що виробничі ресурси складаються з трьох основних факторів: праці, землі та капіталу. Вважається, що кожний із цих факторів робить свій внесок у створення доданої вартості продукції [2].

Для більш чіткого визначення термінології, пов'язаної з поняттям "потенціал", необхідно уточнити економічну сутність поняття "ресурсний потенціал" та визначити його функціональну роль. Ресурсний потенціал є складовою частиною виробничого потенціалу, який характеризує здатність суб'єкта господарювання випускати певний обсяг продукції за умови раціонального застосування наявних ресурсів з урахуванням природних, економічних та технічних особливостей.

Вивчення існуючих підходів до визначення понять «ресурси» та «потенціал» дав змогу дійти таких висновків:

- Чимало дослідників [3] трактують потенціал як сукупність джерел, можливостей, чинників, засобів і запасів підприємства, тоді як специфічним аспектам їх використання присвячують увагу окремі автори [4].

- З позиції наукової теорії ресурси розглядаються як сукупність фінансових засобів, матеріальних цінностей, запасів і джерел поповнення.

- У рамках системного підходу терміни «ресурси» та «потенціал» часто сприймаються як узагальнений набір можливостей, засобів і резервів [5].

Поняття «ресурсний потенціал» як економічна категорія детально досліджується в роботах Є.В. Лапіна, С. Лібермана та інших авторів [1]. Вони пропонують універсальне визначення цього терміна, яке може застосовуватися не лише на рівні малого бізнесу, а й у масштабах галузей, регіонів і навіть національної економіки. Водночас більшість досліджень не надають достатньо чіткого розуміння ролі ресурсного потенціалу в стратегічному розвитку підприємств.

Протягом тривалого періоду розвитку наукових досліджень у сфері ресурсного потенціалу залишається одна вагома теоретична проблема - плутанина в термінології. Часто поняття "ресурси" та "потенціал" застосовуються як синоніми, що створює додаткові складнощі для вчених і практиків. Терміни варто використовувати більш точно, адже сама природа поняття "ресурс" (що походить від французького *ressource* - засіб, запас, джерело доходу) передбачає полісемантичність і міждисциплінарний підхід. Це, своєю чергою, визначає різноманітність підходів до його трактування в наукових працях.

Сьогодні класифікація ресурсів підприємства передбачає багатогранний підхід. Її можуть проводити за різними ознаками: фізична структура, роль у виробничому процесі, рівень використання тощо. Крім традиційних категорій - природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів - дедалі ширше використовуються поняття нематеріальних, енергетичних, інформаційних ресурсів і навіть часу як ресурсу. Подібна структуризація покликана врахувати

специфіку кожного виду ресурсів та їх унікальні характеристики, уникаючи при цьому занадто складного дроблення категорій.

У сучасних реаліях успіх аграрних підприємств багато в чому залежить від ефективності використання наявних ресурсів, інтеграції новітніх технологій та активного впровадження інновацій. Конкурентне середовище вимагає дотримання жорсткіших правил та постійного вдосконалення. Це стосується оптимізації використання ресурсів, розвитку ресурсного потенціалу підприємств загалом, зменшення виробничих витрат і забезпечення високої якості продукції та послуг.

Таким чином, грамотна система управління ресурсами та їх ефективне використання є критично важливими факторами для досягнення сталого розвитку та збереження високого конкурентного статусу на ринку. У цьому контексті значна увага має бути приділена чіткості термінології, адаптації до нових реалій та пошуку збалансованих рішень у сфері ресурсного менеджменту.

На сьогодні підприємства мають можливість використовувати розширену класифікацію ресурсів, яка враховує їх фізичний зміст, функціональне призначення у виробничому процесі, рівень внеску у створення продукції тощо. Поряд із традиційними категоріями природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів сучасні підходи додають до цього переліку нематеріальні, енергетичні та інформаційні ресурси, а також час - специфічний ресурс, що значно впливає на ефективність господарської діяльності. Такий підхід до класифікації дозволяє глибше зрозуміти характеристики кожного типу ресурсів, водночас уникаючи надмірної деталізації, яка могла б ускладнити їх застосування на практиці.

Зростаюча конкуренція на аграрному ринку ставить перед підприємствами завдання забезпечення стабільної конкурентоспроможності. Досягти цього можна лише шляхом раціонального використання всіх доступних видів ресурсів, впроваджуючи сучасні технології та інноваційні рішення. Ринкове середовище висуває нові вимоги до ефективності

управління ресурсним потенціалом, які охоплюють оптимізацію витрат, поліпшення якості продукції та послуг, а також адаптацію до жорсткіших умов діяльності.

Складність і багатогранність ресурсного потенціалу аграрного підприємства зумовлюють різноманітність чинників, які впливають на його ефективність. Водночас у конкретних умовах господарської діяльності важливу роль можуть відігравати й інші, специфічні фактори, врахування яких є необхідним для повної оцінки результативності підприємства. Для типового аграрного суб'єкта господарювання, що діє в умовах ринкової економіки, аналіз основних ресурсних елементів забезпечує можливість системної оцінки його стану та перспектив розвитку.

Детальний розгляд теоретичних положень щодо трактування поняття «ресурсний потенціал» демонструє, що в економічній науці складнощі адаптації цього терміна до особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств досі залишаються невирішеними. Під час аналізу існуючих визначень було виявлено низку обмежень: окремі автори обмежуються трактуванням потенціалу як простого поєднання ресурсів чи лише матеріальної бази; інші нехтують цільовими характеристиками потенціалу або не враховують специфіку сектору аграрної економіки [6].

Зважаючи на багатокомпонентність поняття «ресурсний потенціал», доцільним є його розуміння з позицій системного підходу. У такому контексті це поняття виступає фундаментальним чинником, від якого залежить саме існування аграрного підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов. Можна запропонувати наступне визначення: ресурсний потенціал аграрного підприємства — це інтегрована система виробничих можливостей, яка базується на сукупності доступних ресурсів, їх якості, структурі та взаємодії, що гармонійно включені до управлінських процесів, спрямованих на забезпечення стратегічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Виходячи з наведеного визначення, ресурсний потенціал слід розглядати як багаторівневу та складно організовану систему з унікальною внутрішньою структурою, яка віддзеркалює специфіку діяльності підприємства. Саме ця структура суттєво впливає на особливості функціонування аграрного суб'єкта і є ключовим фактором при формуванні його ринкової вартості та позиціонуванні серед конкурентів.

Розглядаючи специфіку аграрного виробництва та вплив різноманітних чинників на його функціонування, зокрема функціональних, організаційних і ресурсних, визначено ключові елементи ресурсного потенціалу аграрного підприємства (рис. 1.1.):

«Фінансово-майновий потенціал» охоплює структуру капіталовкладень - власних, позикових чи залучених - та здатність підприємства нарощувати додаткові фінансові ресурси. Окрім того, враховується наявність ліквідних активів і майна, яке знаходиться під контролем господарства.

«Кадровий потенціал» включає чисельний склад працівників, рівень їхньої професійної підготовленості, інтелектуальні здібності, готовність до адаптації, навчання і постійного професійного розвитку.

«Інформаційно-комунікативний потенціал» визначає спроможність підприємства збирати, аналізувати та ефективно застосовувати інформацію щодо внутрішніх процесів та зовнішніх чинників. Сюди входять також маркетингові аспекти - аналіз попиту на продукцію, перспективи реалізації та дослідження ринку.

«Організаційно-підприємницький потенціал» є інтеграційним компонентом, що поєднує всі інші ресурси для досягнення синергійного ефекту в управлінському процесі. Він включає організаційну структуру підприємства, ефективність менеджменту, здатність системи до адаптації та гнучкості, організаційну культуру, а також можливості імплементації інновацій і управлінських рішень.

Рис. 1.1. Ключові елементи ресурсного потенціалу аграрного підприємства [7]

Ці складові у взаємодії формують основу для розробки механізмів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Ресурсний потенціал є складною системою, що об'єднує взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, і тому має всі притаманні системі ознаки. Основною серед них є цілісність, яка передбачає узгоджену роботу всіх складових задля досягнення спільної мети. Інша визначна характеристика — складність, що виражається через багаторівневу структуру: кожний елемент поділяється на підсистеми, які розпадаються далі на дрібніші компоненти.

Врахування властивостей систем, таких як взаємозамінність елементів та оптимальний баланс між ними, відіграє важливу роль у процесах планування й відтворення ресурсного потенціалу. Це відкриває перспективи для створення високопродуктивної господарської системи, здатної забезпечувати стабільність і зростання економічної діяльності.

Згідно із системним підходом, ресурсний потенціал аграрного підприємства можна визначити як сукупність наявних у розпорядженні ресурсів, які визначають його здатність до здійснення цілеспрямованої діяльності, беручи до уваги вплив як внутрішніх так і зовнішніх факторів.

Якісна і кількісна оцінка рівня ресурсного потенціалу є необхідною передумовою для прогнозування розвитку підприємства. Саме ресурсний потенціал формує стратегії розширення, поповнення та відтворення ресурсних баз.

Оцінка необхідного рівня ресурсного потенціалу аграрного підприємства дозволяє виконувати такі завдання:

- аналізувати поточний стан ресурсної бази;
- визначати можливості для забезпечення стабільного функціонування підприємства та зміцнення його ресурсного потенціалу;
- оцінювати здатність підприємства працювати в умовах нестабільності зовнішнього середовища [8].

Разом з тим, доцільно розглядати ресурсний потенціал не лише на рівні окремого підприємства, але і як систему у межах аграрного сектора в цілому, на яку суттєво впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Сукупність ресурсів аграрних підприємств можна структурувати за такими ключовими категоріями: майновий, фінансовий, кадровий та організаційно-технічний потенціал. Кожна з цих категорій відповідає певному типу економічних ресурсів і визначає їхній внесок у загальний розвиток галузі.

Ресурси аграрного підприємства характеризуються як упорядкована сукупність виробничих можливостей, реалізація яких забезпечує виконання ключових функцій суб'єкта господарювання. Якісна та кількісна структура ресурсів відіграє визначальну роль у процесі формування стратегії розвитку підприємства та суттєво впливає на результативність її реалізації. У той же час наявність прогалин або дефіциту окремих елементів ресурсного потенціалу вказує на необхідність їх подальшого розширення та вдосконалення [9].

Складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства формують основу для визначення економічних критеріїв, які дозволяють оцінити як поточний стан підприємства, так і рівень його стартових можливостей. З метою забезпечення ефективного управління важливо враховувати різнобічні інформаційні потоки, нормативно-правові механізми, управлінські технології, а також особливості прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє розкриттю взаємозв'язків між різними компонентами ресурсного потенціалу, а також визначенню їхньої взаємодії із зовнішнім середовищем. Як наслідок, створюється єдина інтегрована система управління, що підвищує ефективність функціонування підприємства.

Одним із ключових факторів, що визначає рівень ділової активності аграрного підприємства, є його ресурсне забезпечення та стадія економічного циклу, на якій знаходиться підприємство. Економічний цикл, який відображає чергування фаз підйому та спаду, має прямий вплив на фінансово-господарську діяльність суб'єкта. Його динаміка обумовлена поєднанням

макро- та мікроекономічних чинників, серед яких можна виокремити наступні (рис. 1.2.):

Зміна споживчих очікувань та витрат

Коливання обсягів грошової маси в обігу

Зростання або зниження податкового навантаження

Зміни в обсягах матеріальних запасів (їх накопичення чи ліквідація)

Реалізація інвестиційних програм, спрямованих на оновлення або розширення виробничих потужностей, а також модернізацію обладнання

Рис. 1.2. Фактори, що впливають на стан аграрного підприємства [4]

У практиці господарювання аграрні підприємства використовують різноманітні моделі управління внутрішніми ресурсами. Вибір конкретної моделі обумовлюється характеристиками ресурсів, їх функціональним призначенням і значущістю у виробничому процесі. Ця варіативність підкреслює необхідність постійної оптимізації підходів до управління для досягнення стабільних і довгострокових результатів.

1.2. Особливості управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності

Наукова потреба у визначенні особливостей управління, важливих для розвитку аграрного підприємництва в умовах економічної нестабільності, зумовлена необхідністю відокремлення цього явища від супутніх процесів, що постійно відбуваються в ринковому середовищі. Ці особливості базуються на теоретичних засадах і відображають сучасну специфіку управління,

підприємництва та аграрного виробництва, що мають відмінності від попередніх історико-суспільних періодів. Сучасна концепція управління у цій сфері ґрунтується на кількох ключових аспектах: - багатогранність управління з огляду на складність суб'єкта; - різноплановість завдяки неоднорідності управлінських об'єктів (матеріальних, нематеріальних, економічних, соціальних тощо); - єдність універсальних і предметних принципів управління; - системний підхід із врахуванням економічних, соціальних та екологічних особливостей аграрної сфери.

Багатогранність управління обумовлена складністю суб'єкта, яка визначається його багаторівневими інститутами та функціями загального й спеціалізованого характеру, рис. 1.3.



Рис. 1.3. Модель багатогранності суб'єкта управління [10]

Багатогранність управління полягає у виконанні дій, процедур і операцій, які забезпечують управлінські працівники відповідно до поділу праці та співпраці. Широкий спектр таких завдань формує багатофункціональну систему управління, що об'єднує загальні та спеціалізовані функції. Загальні функції охоплюють процеси від прогнозування до обліку та контролю, тоді як спеціалізовані покладаються на розподіл задач між працівниками щодо управління окремими аспектами діяльності, такими як фінанси, кадри, маркетинг чи матеріально-технічне забезпечення.

Особливість багатoproфільного управління зумовлена різними типами об'єктів, які можуть мати матеріальну, економічну, соціальну, екологічну чи технологічну природу. У контексті аграрного підприємництва важливо враховувати як цілісність об'єкта, так і специфіку його складових. Наприклад, управління неживими природними процесами вимагає знання фізики, хімії чи геології. Сільськогосподарська діяльність також залежить від зовнішніх факторів: стану ґрунту, клімату, рельєфу, водних ресурсів і транспортних шляхів. Розуміння цих умов свідчить про рівень компетентності управлінців у сфері аграрного підприємництва.

Управління процесами живої природи вимагає врахування її різноманітності, створеної взаємодією людей, тварин, рослин, грибів, бактерій і вірусів. Усі ці компоненти потребують таких базових ресурсів, як сонячна енергія, вода, земля та повітря. На стан живої природи також впливають космічні цикли та сезонні зміни на Землі. Сьогодні планета стикається з глобальними кліматичними змінами, що сприяють виникненню масштабних сейсмічних, вулканічних, гідрологічних, атмосферних, гравітаційних і термічних аномалій. У значній мірі ці процеси є наслідком людської діяльності, спрямованої на трансформацію довкілля. У такій реальності стає критично важливим застосування системного підходу в управлінні аграрним підприємством [11].

Розвиток аграрного підприємництва в умовах сучасної турбулентності та інституційних трансформацій спирається на здатність людини змінювати своє середовище. Такі зміни вимагають від людини як адаптації до нового динамічного оточення, так і здатності впливати на нього. Це і визначає головне завдання сучасного управління, зокрема щодо економіко-соціально-екологічної системи аграрного підприємництва, яка є складним об'єктом дослідження.

Розуміння єдності принципів управління дозволяє розкрити особливості їхнього універсального та специфічного прояву. Основні принципи можна поділити на загальні (історичність, об'єктивність, соціальність, альтернативність, термінологічність, структурно-функціональність, системність, когнітивність і інформативність) та предметні (правові, управлінські, підприємницькі аспекти). Їхній діалектичний взаємозв'язок формує цілісну систему, засновану на наукових правилах та етичних засадах. Ця єдність забезпечує гармонійне функціонування аграрного підприємництва відповідно до юридичних, соціальних і моральних норм [12].

Принцип в управлінні слід розуміти як основне правило або спосіб здійснення діяльності, що базується на сталій і зрозумілій основі. Особливо важливо визнати, що принципи управління можуть бути закріплені не лише у формальних документах, але й у цінностях та переконаннях людини. Це дозволяє забезпечити ефективність управління завдяки інтеграції загальнолюдських норм з чіткими процедурами та правилами.

Аналіз дає підстави стверджувати про існування двох основних рівнів у системі принципів управління: універсального та предметного. Універсальні засади займають вищий щабель і слугують фундаментом для побудови більш спеціалізованих предметних принципів. Основні положення цієї системи не лише теоретично обґрунтовані, але й знаходять підтримку в реальній практиці. Таке поєднання теорії та реалізації забезпечує ефективне функціонування аграрних підприємств в умовах сучасного світу змін [13].

Інтенсифікація конкуренції на сучасному ринку безпосередньо пов'язана з тривалим впливом інтеграційних та глобалізаційних процесів, що висуває нові вимоги до суб'єктів господарювання. Це змушує їх постійно адаптувати та трансформувати підходи до ведення бізнес-процесів в умовах нестабільного економічного середовища. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором, що визначає його здатність досягати стратегічних цілей. Особливо актуальним це питання постає для українських суб'єктів аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від ефективного управління ресурсами. Формування конкурентних переваг стає одним із основних пріоритетів для подальшого розвитку підприємств, однак цей процес тісно корелює з раціональністю та ефективністю використання наявних ресурсів і залучення нових, перспективних. Особлива увага має приділятися фінансовим ресурсам, які є обмеженими для більшості вітчизняних господарюючих суб'єктів. У результаті ресурсний потенціал підприємства набуває статусу стратегічного активу, який формує базову платформу для забезпечення стійкого економічного зростання [14].

Аналіз сучасних тенденцій управління ресурсним потенціалом підприємств показує, що світ поступово зміщує фокус із класичних матеріальних ресурсів - таких як праця, земля і капітал - на нематеріальні активи, організаційні здібності та компетенції. Це зрушення диктує потребу в адаптації управлінських стратегій, підвищенні уваги до інновацій, а також впровадженні систем безперервного навчання кадрів і проектного управління. Зміни в пріоритетах стають ключовими для підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств, особливо в аграрному секторі.

Система управління ресурсним потенціалом базується на комплексі інструментів, що координують взаємодію між керуючою та керованою підсистемами. Керована підсистема охоплює стратегічні напрями розвитку підприємства, в рамках яких формуються управлінські дії для досягнення визначених цілей. Всі такі рішення базуються на аналітиці: інформації про

стан діяльності підприємства, показниках ефективності та інших ключових даних, що прямо чи опосередковано впливають на результати господарської діяльності [15].

З іншого боку, керуюча підсистема зосереджується на координації бізнес-процесів. Її завдання — максимізація ефективного використання як існуючих, так і потенційних можливостей підприємства. Це означає управління людськими ресурсами, оптимізацію процесів і впровадження нових підходів до організації роботи з метою досягнення найкращих результатів в економічній діяльності.

Обидві ці системи тісно взаємопов'язані із зовнішнім середовищем, яке впливає на функціонування підприємства через різні рівні. Для вітчизняного аграрного бізнесу, з його значною експортною спрямованістю, особливу роль відіграють глобальні чинники та макроекономічне середовище. Вони формують умови як прямої взаємодії, так і непрямого впливу на ефективність діяльності.

Узагальнюючи, можна сказати, що сучасна модель управління ресурсом орієнтована не лише на підтримку стабільності, а й на створення умов для постійного прогресу. Інновації, підвищення професійної компетентності персоналу та гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища стають ключовими елементами успішної господарської діяльності у швидко змінюваному світі [16].

Управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом, макроекономічними коливаннями та змінами клімату, являє собою складний і багатокомпонентний процес, який вимагає глибокої адаптації до нових реалій. У цих умовах критично важливим стає перехід від традиційного статичного використання ресурсів до розробки та реалізації гнучких стратегічних підходів, здатних забезпечити ефективне маневрування в сприятливих і ризикованих сценаріях розвитку.

Однією з ключових характеристик управління в таких умовах є адаптивність структури капіталу, що проявляється у здатності підприємства динамічно змінювати співвідношення власних та запозичених фінансових ресурсів. Цей процес залежить від рівня валової рентабельності активів, загальної доступності кредитних джерел та ефективності їх використання. У періоди економічного напруження підприємства повинні оперативно реагувати на зміни ринку, приймаючи зважені фінансові рішення, які найкраще відповідають поточним обставинам.

Управлінська стратегія також включає інноваційну трансформацію та активну цифровізацію бізнес-процесів. Сучасні технології стають пріоритетом, адже вони дозволяють суттєво зменшити залежність аграрного підприємства від зовнішніх факторів. Серед таких інновацій особливе місце займають прийоми точного землеробства, що сприяють оптимізації витрат ресурсів у режимі реального часу, дозволяючи більш ефективно контролювати процеси посіву, обробки та збору врожаю. Додатково впровадження енергозберігаючих технологій набуває критичної важливості — нові методи обробки ґрунту забезпечують не лише економію палива, але й підвищують урожайність завдяки зниженню стресу на природні екосистеми. Автоматизація виробничих процесів, своєю чергою, компенсує дефіцит трудових ресурсів та мінімізує ризики людського фактору [17].

Комплексний підхід до управління ресурсами передбачає охоплення не лише традиційних матеріальних активів, але й ефективне використання природних, трудових, фінансових, інформаційних і інтелектуальних потенціалів підприємства одночасно. Це дає змогу створювати більш стійку та диверсифіковану структуру бізнесу, яка здатна адаптуватися до турбулентних економічних умов.

В умовах воєнного стану та високого рівня інфляції виникає необхідність перегляду системи оцінювання ресурсного потенціалу. Стандартні методи аналізу доповнюються новими підходами, зокрема доходним, витратним та порівняльним аналізом, що дозволяють більш точно

визначати реальну вартість потенціалу за умов швидкої зміни ринкової кон'юнктури.

Стратегічне орієнтування в процесі управління акцентує увагу не лише на стабілізації діяльності підприємства в короткостроковій перспективі, але й на створенні резервів для післявоєнного відновлення. Основоположними принципами управління стають системність і цілеспрямованість: першочерговою метою є знаходження балансу між кризовими заходами і розвитком внутрішніх резервів для майбутнього росту.

Функції управління підприємством у кризовий період охоплюють низку важливих аспектів. На першому місці стоїть енергозбереження - проведення аудиту енергоспоживання, впровадження ефективних методик раціонального використання енергії та запровадження технологій із низьким рівнем споживання палива. Далі слід розглянути планування як основу прийняття рішень у мінливих умовах, включаючи розробку альтернативних сценаріїв для різних рівнів [18].

1.3. Підвищення ефективності управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності

Для забезпечення високої ефективності в управлінні потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності необхідно використовувати інтегрований підхід, який базується на адаптивності, цифровізації та впровадженні системного ризик-менеджменту. У сучасних реаліях війни та фінансових потрясінь важливо відійти від традиційного використання ресурсів, зосередившись на їх стратегічному відтворенні й ефективному синергійному використанні.

Ключові напрямки для підвищення ефективності включають:

1. «Адаптивне управління»: Запровадження гнучкого організаційно-економічного механізму, здатного оперативно реагувати на швидкі зміни

зовнішнього середовища, такі як порушення логістичних ланцюгів, девальвація валюти чи втрата ресурсів.

2. «Цифровізація процесів»: Інтеграція сучасних інформаційних технологій, включно з системами моніторингу посівів, точним землеробством і автоматизацією управлінських процесів. Це сприяє зниженню людського фактора в прийнятті рішень і компенсує дефіцит кадрів.

3. «Системний ризик-менеджмент» Ретельна оцінка можливих загроз, серед яких фінансова криза, несприятливі кліматичні умови або ризики неплатоспроможності. Потрібно розробляти превентивні стратегії усунення ризиків.

4. «Оптимізація використання ресурсів»:

- Земельних: Пошук шляхів відновлення родючості ґрунтів у постконфліктний період.

- Фінансових: Активне залучення інвестицій і раціоналізація виробничих витрат.

- Трудових: Підвищення продуктивності праці, збереження персоналу через створення привабливих умов роботи, збільшення зарплат і подолання викликів, пов'язаних із мобілізацією.

5. «Стратегічна переорієнтація»: Аналіз та оптимізація структури виробництва, наприклад, перехід до вирощування менш витратомістких або більш прибуткових сільськогосподарських культур. Розвиток вертикально інтегрованих ланцюгів із максимізацією доданої вартості також є перспективним напрямом [19].

З цього питання Наталія Суліма зазначала, що перед аграрними підприємствами України, в сучасних умовах, стоїть задача максимально раціонального використання свого ресурсного потенціалу для забезпечення стабільного та прогресивного розвитку. Інноваційний розвиток аграрних підприємств стає критично важливим не лише завдяки відкриттю нових перспектив, але й через необхідність подолання численних внутрішніх і зовнішніх викликів, які ускладнюють їхнє функціонування. Аграрний сектор

володіє значними ресурсами, охоплюючи до половини сільськогосподарських земель країни. Також підприємства цієї галузі концентрують майже 10% національних економічних активів, створюючи робочі місця для тієї ж частки від загальної зайнятості населення. Задля підвищення ефективності своєї діяльності та отримання нових можливостей для розвитку, вони можуть звернутися до впровадження сучасних технологій, розвитку кадрового потенціалу, створення інноваційної культури, диверсифікації продукції та бізнес-моделей, а також фінансування проєктів, що базуються на інноваціях. Сьогодні Україна зосереджена на відновленні економіки після руйнівних наслідків війни. У цих умовах саме інноваційний підхід може стати рушійною силою трансформації аграрного сектору та сприяти формуванню конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно діяти в нових реаліях. Формування потужного ресурсного потенціалу перетворюється на фундаментальний елемент успіху аграрної економіки. Цей процес потребує всебічного підходу, який охоплює різнобічні аспекти ефективної діяльності: починаючи з модернізації виробничих засобів і закінчуючи адаптацією до швидких змін ринкових умов. Лише за рахунок інтеграції інновацій і стратегічного управління можна створити гнучкі й стійкі до викликів підприємства, які стануть основою майбутнього економічного зростання країни [20].

Методи та інструменти оцінки ефективності: для оцінки управлінських підходів пропонується використовувати такі методи:

- SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін та оцінки перспектив.
- Кореляційно-регресійне моделювання для виявлення ключових чинників, що визначають динаміку виручки та прибутковості.
- Функціональний аналіз із орієнтацією на оцінку ефективності окремих господарських функцій підприємства згідно з ринковими умовами.

Сучасне ефективне управління полягає в збереженні економічної стабільності за рахунок реалізації інноваційних ініціатив і раціонального

використання внутрішніх резервів навіть в умовах значного впливу зовнішніх деструктивних факторів [21].

В публікації С.В. Степаненко зазначалось, що у науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення ресурсного потенціалу, які ілюструють його багатогранність та багатовимірність:

- По-перше, ресурсний потенціал трактується як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також здатність працівників підприємства ефективно їх використовувати для реалізації місії та досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства.

- У деяких підходах поняття охоплює не лише агреговані ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства або регіону, але й включає здатність персоналу та управлінського апарату оптимізувати використання цих ресурсів задля забезпечення виробничих процесів та отримання максимального прибутку. Тут акцентується увага на залученні до виробництва тієї частини ресурсів, що відповідає економічній доцільності, враховуючи науково-технічний прогрес. До цього поняття додаються нові альтернативні ресурси та джерела їх отримання.

- Інше трактування акцентує увагу на наявності фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів, які можуть бути активовані в перспективі. Сюди включаються також резерви та можливості мобілізації зазначених ресурсів для забезпечення сталого функціонування у майбутньому.

- Ресурсний потенціал водночас визначається як об'єднання накопичених матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів із урахуванням здатності працівників ефективно використовувати їх задля досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей організації.

- Важливим підходом є розгляд ресурсного потенціалу через призму накопичених резервів господарюючого суб'єкта, які відображають його здатність реалізовувати цілеспрямовану діяльність, враховуючи вплив динамічно змінних зовнішнього й внутрішнього середовища.

- Погляд на ресурсний потенціал як сукупність реалізованих можливостей факторів виробництва також має місце в теорії. У цьому контексті розглядаються не тільки ресурси, що вже залучені у виробництво матеріальних благ, але й потенційно доступні ресурси, які забезпечують економічне зростання й задоволення соціальних потреб.

- Ще одним трактуванням є аналіз ресурсного потенціалу через сукупну продуктивність природних і промислових засобів виробництва разом із трудовими ресурсами, яка опосередковано виражається через показники випуску валової або товарної продукції на одиницю земельної площі.

- Згідно з іншими підходами, ресурсний потенціал розглядається як комплексна категорія, що формує основу матеріального відтворення в гармонії з продуктивними силами й виробничими відносинами. У цьому контексті здійснюється балансування кількісних і якісних параметрів ресурсів.

- Варто також згадати концепцію ресурсного потенціалу як багаторівневу систему, що включає знання та досвід працівників підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентну спроможність, унікальні навички співробітників, стратегічні активи та ринкові переваги - усі складові, необхідні для успішної конкуренції на ринку.

- Нарешті, деякі дослідники визначають ресурсний потенціал як сукупність наявних у підприємства ресурсів, що відкривають змогу отримання максимально можливого економічного ефекту за конкретний проміжок часу [22].

Таким чином, поняття ресурсного потенціалу охоплює широкий спектр компонентів і підходів до його оцінки. Кожен із варіантів доповнює глибше розуміння формування, використання та впливу ресурсів у контексті забезпечення життєдіяльності та успішного розвитку підприємств.

Аналіз структурних особливостей ресурсного потенціалу як комплексної системи взаємопов'язаних складників стикається з проблемою неоднозначного трактування їх сутності. Найзагальнішим підходом до класифікації ресурсів можна вважати теорію факторів виробництва, яка

розрізняє такі основні складники, як земля, капітал та праця. Цей метод потребує подальшої деталізації зазначених аспектів, враховуючи їх специфіку та роль у функціонуванні аграрного сектору в контексті розвитку виробничих відносин у сучасній соціально-економічній системі.

Земля для аграрного виробництва має ключове значення, оскільки постає як природна база, що безпосередньо залучена до процесу створення сільськогосподарської продукції. Її унікальна характеристика, - родючість забезпечує тривалу продуктивність, яка за правильного управління може навіть збільшуватися. Важливий аспект полягає в тому, що земля є незамінним ресурсом із жорстко обмеженою пропозицією. В українському аграрному секторі тривалий час домінували орендні відносини, побудовані між власниками земельних паїв та господарюючими суб'єктами.

Рента, як форма доходу від використання землі, передбачає оплату за право користування сільськогосподарськими угіддями. Формування її величини здійснюється на основі договірних умов між орендарем та власником, проте законом встановлено мінімальний рівень орендної плати. Згідно з нормами чинного законодавства, річна плата за оренду земельних паїв має становити не менше 3% їхньої вартості, яка визначається проіндексованою нормативною грошовою оцінкою відповідно до вимог Указу № 92/2002 [23].

Сучасне уявлення про капітал підприємства охоплює низку важливих елементів, серед яких: засоби виробництва, створені працею людини; фінансові ресурси; інтелектуальний капітал і капітал, що формує імідж компанії. Основні засоби виробництва, виражені у вартісному еквіваленті, а також частина фінансового капіталу, яка використовується безпосередньо у виробничих процесах, утворюють поняття «виробничий капітал підприємства». Його обертання реалізується через рух вартості, результатом якого стає виробництво матеріальних благ. Ці блага включають у свою вартість використані ресурси, завдяки чому підтримується безперервний цикл діяльності.

Виробничий капітал є фундаментом для визначення потенціалу підприємства. Він інтегрує технічний, технологічний та фінансовий складники, які взаємодіють у системній єдності. Фінансовий потенціал зосереджується на забезпеченні ключових етапів діяльності - від постачання до виробництва й збуту продукції - достатнім обсягом грошових ресурсів. Принцип ефективного розподілу цих коштів тут є одним із ключових факторів успіху.

Інтелектуальний капітал, який належить до нематеріальних активів підприємства, займає особливе місце серед інших типів капіталу завдяки унікальній властивості - невичерпності. Збільшення використання знань не лише не скорочує їхню кількість, але й сприяє зростанню обсягу доступної інформації. Завдяки ефективному застосуванню сучасних знань і інноваційних підходів до управління інформаційними ресурсами можна досягати вражаючих результатів. Це дозволяє значно підвищувати продуктивність праці, оптимізувати використання інших ресурсів і відкривати нові перспективи для розвитку підприємства. Таким чином, інтелектуальний капітал стає не лише фактором конкурентоспроможності, але й драйвером довгострокового зростання бізнесу [24].

Праця як ключовий фактор виробництва має складну й багатовимірну природу. З одного боку, вона розглядається як самостійний ресурс, а з іншого боку - відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності всього ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Ба більше, праця сприяє розвитку такого важливого елементу, як інтелектуальний капітал, який виступає основою для формування довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання [25].

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Кваліфікаційна робота була виконана на основі інформації про господарську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ» Вінницького району Вінницької області. ТОВ "ПОБЕРЕЖНЕ" - це сільськогосподарське підприємство, зареєстроване за адресою: Вінницька обл., Вінницький р-н, село Побережне, вул. Леніна, буд. 1. Основним видом діяльності компанії є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Директором є Дегтяренко Сергій Олександрович. На рисунку 2.1. узагальнено основну інформацію про дане сільськогосподарське підприємство.

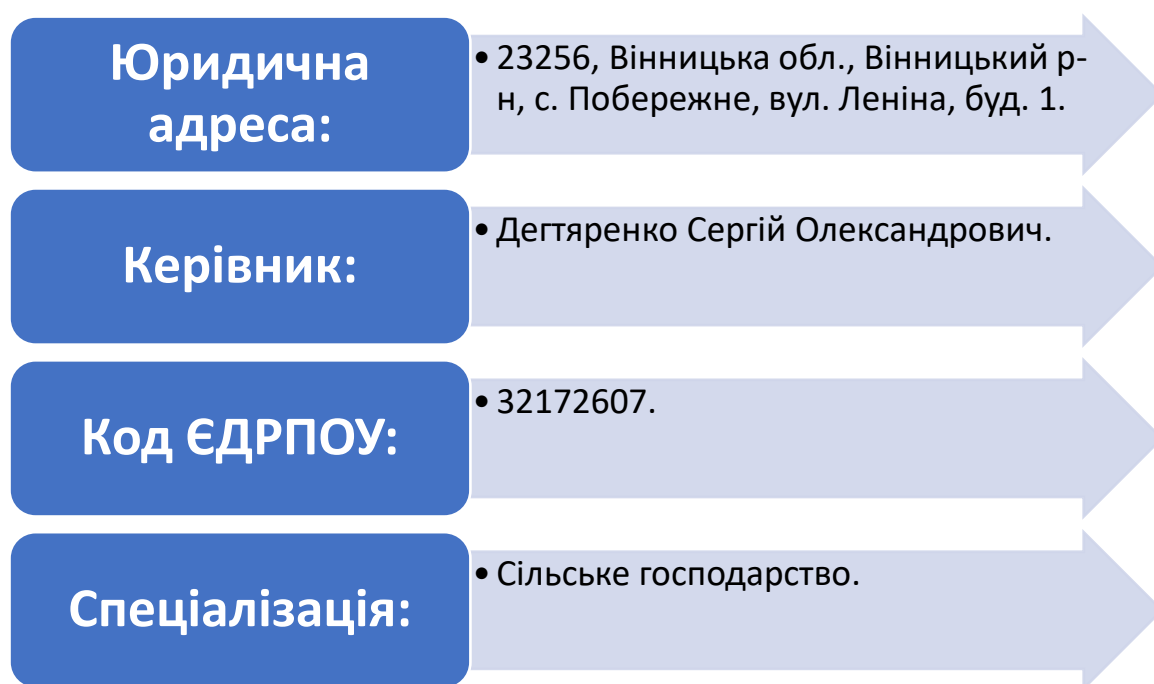


Рис. 2.1. Основна інформація про ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» [26]

Юридична особа Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ», зареєстрована під кодом ЄДРПОУ 32172607, офіційно

розпочала свою діяльність 16 жовтня 2002 року. На момент створення було визначено розмір статутного капіталу, який становить 10 000,00 грн. Станом на останню актуалізацію даних, здійснену 1 травня 2026 року, юридична особа має чинний статус і перебуває у реєстрі як «zareєстровano». Згідно з офіційною інформацією, повноваженнями представляти юридичну особу наділений Дегтяренко Сергій Олександрович, який виступає уповноваженим представником Товариства з обмеженою відповідальністю "ПОБЕРЕЖНЕ". Повторне зазначення його імені в документації свідчить про відповідність зафіксованих даних державних реєстрів.

На рисунку 2.2. перераховано види діяльності даного господарства.

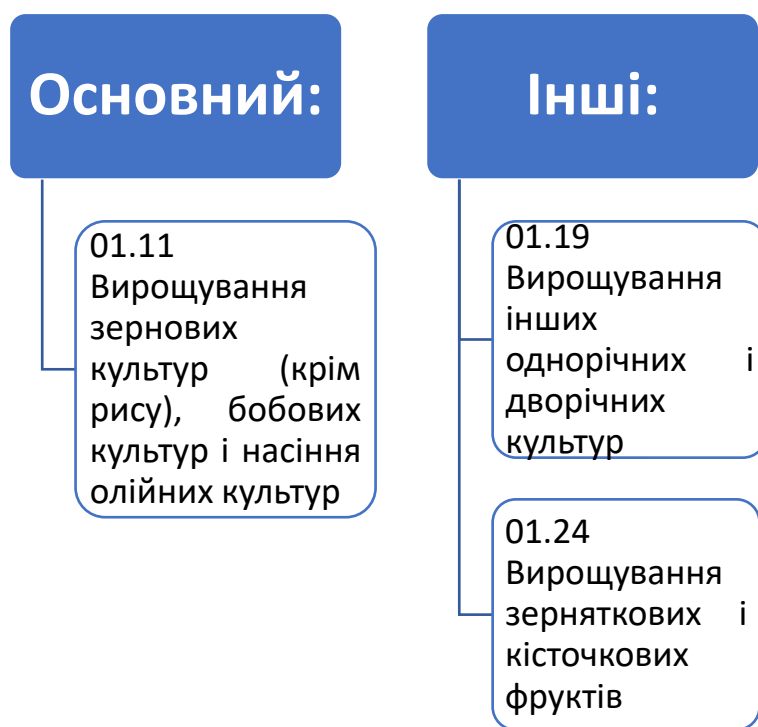


Рис. 2.2. Види діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» [26]

Основна інформація про діяльність та результати роботи ТОВ "Побережне" (код ЄДРПОУ 32172607), яке розташоване у Вінницькому районі. Сфера діяльності компанії охоплює агропромисловий сектор, де вона функціонує вже понад двадцять років із моменту заснування 16 жовтня 2002 року. Основний напрям (КВЕД) компанії - вирощування зернових культур (окрім рису), бобових та насіння олійних рослин (01.11). До сфери її діяльності

також входять додаткові види: молочне скотарство, свинарство, допоміжні роботи у рослинництві, а також післязбиральна технічна обробка продукції.

Керівником підприємства є Сергій Олександрович Дегтяренко. Юридична адреса компанії розміщена у селі Побережне за адресою: вулиця Лесі Українки, будинок 1 (раніше вулиця Леніна). Поточний статус підприємства - "zareestrovano", ознак ліквідації або припинення діяльності немає. Статутний капітал становить 10 тисяч гривень. За даними аналітичних платформ, компанія має значний досвід роботи та відіграє важливу роль у регіональній економіці як виробник сільськогосподарської продукції.

Щодо судової практики, підприємство було учасником понад ста судових справ (за даними системи YouControl). Це може бути результатом активної операційної діяльності компанії, зокрема у вирішенні питань земельних відносин чи майнових суперечок. Компанія zareestrovana в професійних реєстрах і має репутацію надійного постачальника аграрної продукції [26].

У 2024 році підприємство демонструвало стабільну фінансову динаміку, характерну для масштабного аграрного підприємства регіону. Відповідно до останніх наявних даних, основні фінансові показники компанії є такими: Чистий дохід (виручка) перевищує 110–120 млн грн щорічно, що забезпечує компанії статус одного з ключових платників податків у Вінницькому районі; Чистий прибуток, - підприємство працює із прибутком, хоча його рівень змінюється залежно від сезонних факторів і цін на зерно. Середня рентабельність залишається на рівні типовому для галузі сільськогосподарського виробництва; Активи: загальна оцінка активів становить близько 70–90 млн грн. Ця сума включає значний парк сільськогосподарської техніки, складські приміщення та оборотні кошти; Зобов'язання, - кредитне навантаження підприємства знаходиться на помірному рівні. Воно переважно спрямоване на закупівлю паливно-мастильних матеріалів та добрив перед посівною кампанією; Земельний банк: аналіз орендної плати та сплачених податків свідчить про те, що підприємство

обробляє кілька тисяч гектарів землі на території Вінницького району [27]. Такий розмах діяльності підтверджує провідну позицію компанії в секторі агробізнесу.

Аналіз тенденцій

- Стабільність доходу: У підприємства простежується поступове збільшення витрат, навіть у складних умовах воєнного часу. Це свідчить про ефективно організовану систему збуту продукції YouControl.

- Рентабельність: Попри помітне зниження чистого прибутку у 2022 році, яке можна пояснити зростанням витрат на логістику та паливо, у 2023 році намітилася позитивна динаміка відновлення фінансових показників Opendatabot.

- Фінансова стійкість: Співвідношення активів до зобов'язань залишається в межах безпечних нормативів. Компанія здебільшого використовує власні фінансові ресурси для своєї діяльності, що дозволяє уникати надмірних боргових ризиків [26, 27].

Загальна площа сільськогосподарських земель, які знаходяться в обробці ТОВ "ПОБЕРЕЖНЕ", за даними останніх звітних періодів складає орієнтовно від 2200 до 2600 гектарів. Щодо ключових особливостей земельного банку підприємства, варто підкреслити наступне:

- Тип угідь: Основну частку земельного фонду становлять орні землі, а також інші ділянки сільськогосподарського призначення, які активно використовуються для вирощування таких культур, як зернові та олійні. Такий розподіл забезпечує високоефективне використання ресурсу для задоволення потреб місцевого аграрного ринку та продовольчої бази.

- Географічне розташування (локація): Основна частина земельних ділянок зосереджена на території, що входить до меж Побережненської сільської ради, а також у прилеглих регіонах Вінницького району. Завдяки цьому підприємство має зручний доступ до транспортної інфраструктури, що є вагомим фактором для логістичних операцій.

- Юридичний статус: Земельні ресурси знаходяться переважно в оренді приватних осіб, так званих пайовиків, а також частково перебувають у комунальній власності територіальних громад. Такий комплексний підхід до формування землекористування сприяє налагодженню партнерських відносин із власниками земельних ділянок і місцевими громадами.

Діяльність підприємства демонструє збалансований підхід до використання природних та економічних ресурсів із дотриманням вимог чинного законодавства щодо оренди й обробітку земель.

Вінницька область – це провідний регіон України, який грає вагомую роль у розвитку агропромислового комплексу країни. Її позиції в сфері сільськогосподарського виробництва залишаються стабільно високими, що зумовлено не лише сприятливими природними умовами, а й розвиненою інфраструктурою та активною діяльністю місцевих підприємств. Основні особливості аграрного сектору області наступні:

- Земельний фонд. Загальна площа сільськогосподарських угідь перевищує 2 мільйони гектарів. Головна перевага регіону – багаті родючі опідзолені чорноземи, які забезпечують високу врожайність. Ці ґрунти є одним із найцінніших ресурсів, що сприяють виробництву якісної продукції.

- Рослинництво. Зернові та олійні культури: Вінниччина стабільно входить до четвірки лідерів України за обсягами виробництва зернових (пшениця, кукурудза, ячмінь) та олійних культур, таких як соняшник, соя і ріпак. Цей сегмент є основою місцевої сільськогосподарської економіки. Цукровий буряк: Регіон відомий своїми давніми традиціями у вирощуванні цукрового буряку, в чому Вінниччина займає лідерські позиції серед усіх областей України. Завдяки сучасним технологіям та ефективному використанню ресурсів процес вирощування цієї культури є максимально продуктивним. Садівництво та овочівництво: Помірний клімат лісостепової зони дає можливість активно розвивати садівництво та вирощування овочів. У регіоні популярне виробництво фруктів (яблука, сливи, груші), ягід (малина, чорниця) та різноманітних видів овочів [28].

- Тваринництво. Завдяки міцній матеріально-технічній базі та кваліфікованій праці Вінницька область є важливим центром тваринництва в Україні. Основними напрямками у цій сфері є виробництво м'яса, молока та яєць. До найбільш знаних виробників належать такі компанії, як Барська птахофабрика, Тульчинський маслосирзавод та Тульчинм'ясо. Ці підприємства стабільно забезпечують споживачів високоякісною продукцією, що користується широким попитом.

- Структура господарювання. Агропромисловий комплекс області базується на багатогранній системі господарювання, яка включає понад 800 великих сільськогосподарських підприємств, близько 1900 фермерських господарств і сотні тисяч особистих підсобних господарств місцевих жителів. Така структура дозволяє забезпечити виробничу гнучкість та сприяє економічному розвитку регіону.

- Промисловість із переробки сільськогосподарської продукції. Сільське господарство області органічно інтегроване з харчовою промисловістю, що дозволяє отримувати якісний кінцевий продукт із доданою вартістю. Серед найбільш відомих підприємств регіону варто виділити: - ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» (група ViOil), що спеціалізується на переробці рослинних олій; - ПрАТ «Вінницький молочний завод «РОШЕН», одного з лідерів у виробництві молокопродуктів; - ТОВ «Агрона Фрут Україна», підприємство, що займається переробкою фруктів та ягід для виробництва натуральної продукції [29].

Вінницька область представляє собою унікальну синергію природних багатств і економічних можливостей, що заслужено робить її головним аграрним регіоном України. Станом на 2024–2025 роки цей край утримує лідерські позиції в країні за масштабами виробництва сільськогосподарської продукції.

Особливості природно-географічного розташування:

1. Рельєф та ґрунти: Регіон розташований на стику Подільської та Придніпровської височин, що сприяє ефективному землеробству. Більшість території (близько 82%) займають орні землі з переважанням опідзолених чорноземів та сірих лісових ґрунтів - ідеальних для вирощування овочів, зернових культур і цукрового буряка.

2. Клімат: Помірно-континентальний клімат забезпечує комфортні умови для агросектора: зима тут м'яка (середня температура $-4...-6^{\circ}\text{C}$), а літо - тепле ($+18...+20^{\circ}\text{C}$). Річна кількість опадів становить 520–590 мм, що є оптимальним для більшості культур, хоча останнім часом кліматичні зміни призводять до нерівномірного їх розподілу.

3. Водні ресурси: Вінниччина має густу мережу річок, які відносяться до басейнів Південного Бугу (62% території), Дністра та Дніпра, що забезпечує сприятливі умови для систем зрошення та розвитку переробної промисловості.

Економічний потенціал регіону:

1. Внесок в економіку: Сільське господарство приносить понад 28% валової доданої вартості області, виробляючи приблизно 9,1% агропродукції на загальнодержавному рівні.

2. Транспорт та логістика: Вигідне розташування області на перетині важливих міжнародних транспортних коридорів, таких як Go Highway, дозволяє оперативно експортувати продукцію в країни ЄС і через чорноморські порти.

3. Галузева спеціалізація:

- Рослинництво: Лідируючі позиції у виробництві зернових, таких як кукурудза та пшениця, а також технічних культур - соняшник і цукровий буряк.

- Тваринництво: Вінниччина впевнено утримує першість у країні за рівнем виробництва м'яса та молока.

4. Інноваційний розвиток: Активне впровадження технологій «розумного» землеробства сприяє підвищенню ефективності агропромислового комплексу. В регіоні функціонує мережа науково-

дослідних станцій, яка забезпечує підтримку інноваційних рішень в аграрному секторі.

Розвиток Вінницької області засвідчує її стратегічне значення для економіки України як потужного сільськогосподарського регіону, який водночас зберігає потенціал для технологічного прогресу і міжнародної співпраці.

2.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Сільськогосподарські землі, що знаходяться в обробці ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», охоплюють площу близько 3600 гектарів за останніми звітними даними. Розташована ця агрокомпанія на теренах Вінницького району, зокрема у межах Побережненської сільської ради, а також на прилеглих територіях.

Характеристики земельного банку компанії виражаються в таких ключових моментах:

- Типи угідь. Основну частину земель складають рілля та сільськогосподарські угіддя, які активно використовуються для вирощування зернових і олійних культур.

- Географічне розташування. Земельний масив компактно зосереджений у регіоні, що забезпечує зручність управління та ефективну логістику.

- Правовий аспект. Уся земля перебуває в оренді - як у приватних власників (пайовиків), так і частково в комунальній власності громад.

ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» є прикладом успішного аграрного господарства, де грамотне управління ресурсами поєднується із застосуванням сучасних технологій для досягнення стабільних врожаїв. Утримуючи значний земельний банк, компанія має змогу не лише сприяти економічному розвитку регіону, але й підтримувати баланс між ефективністю виробництва та збереженням природних ресурсів.

Динаміка розміру земельних площ господарства показано в таблиці 2.1. кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.1

Динаміка розмірів земельних угідь ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», га

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021 у %
Орні землі	3075,0	3270,0	3395,0	3525,0	3640,0	118,4
Пасовища і сінокоси	87,0	98,0	103,0	108,0	112,0	128,7
Інші землі	48,0	52,0	52,0	47,0	48,0	100,0
Усього земель в сільськогосподарському використанні	3210,0	3420,0	3550,0	3680,0	3800,0	118,3

Орні землі, або рілля, є серцем сільськогосподарської діяльності. Це ділянки, які регулярно обробляють для вирощування зернових, овочевих культур, багаторічних трав або навіть залишають у стані чистих парів, щоб земля могла "відпочити" і зберегти свою родючість. Саме ця категорія угідь вважається найпродуктивнішою, оскільки забезпечує основний врожай для багатьох агропромислових процесів.

Сінокоси та пасовища мають особливу роль у забезпеченні кормової бази. Вони вкриті багаторічною трав'янистою рослинністю й використовуються по-різному: сінокоси забезпечують сіном для згодовування худобі, а пасовища слугують місцем випасу. Ці землі можуть бути природними, такими як луки, або ж поліпшеними шляхом засіву специфічними трав'яними сумішами для підвищення продуктивності.

Окрім орних земель та пасовищ із сінокосами, до сільськогосподарських угідь належать і інші багатофункціональні площі. Це, зокрема, території під багаторічні насадження: фруктові сади, виноградники, ягідники. Сюди також потрапляють перелоги — ті частини ріллі, які за певних причин не засівали

більше року. Додатково враховують господарські шляхи, коридори для худоби та польові захисні лісосмуги, що забезпечують екологічний баланс і захист від ерозії.

Поняття загальної площі земель сільськогосподарського призначення включає всі ці категорії: від орної землі до різноманітних насаджень та пасовиськ. Це інтегральний показник використання земель для потреб аграрної галузі, який демонструє рівень залучення площ у виробничі процеси. Кожна складова має свою важливу функцію та впливає на загальну ефективність господарської діяльності.

ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» відноситься до середніх за розміром сільськогосподарських підприємств (до 10 тис. га орних земель). За досліджуваний період (2021-2025 роки) розмір господарства зріс на 565 га, що складає приріст значення цього показника майже на 20% (18,4%). Також, у невеликому розмірі (+25 га), зросла площа пасовищ і сінокосів. Це не зовсім зрозуміло, адже дане сільськогосподарське підприємство не займається виробництвом продукції тваринництва. Таким чином, загальний розмір земель, що знаходяться у використанні ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», за останні п'ять років зріс на 590 гектар.

Ефективне використання орних земель безпосередньо залежить від грамотного планування та впровадження науково обґрунтованого чергування культур у сівозміні. Такий підхід не лише підтримує родючість ґрунту, а й сприяє підвищенню врожайності, зменшенню ризиків виснаження земель і втрат цінних ресурсів. Завдяки правильній ротації культур аграрії забезпечують гармонійний розвиток земельних угідь, роблячи їхнє використання стійким та довготривалим [31].

Сівозміна є одним із фундаментальних принципів сучасного раціонального агробізнесу та екологічного землеробства, що базується на інтеграції економічних, екологічних і наукових підходів. Цей підхід охоплює низку ключових аспектів:

1. Збереження та підвищення родючості ґрунту:

- Баланс поживних елементів. Різні рослини споживають поживні речовини (азот, фосфор, калій) з різних шарів ґрунту та у різних обсягах, що дає змогу ефективніше використовувати його ресурси.

- Природне збагачення. Бобові культури, такі як соя, горох і люцерна, завдяки симбіозу з бульбочковими бактеріями фіксують азот із повітря та залишають його в ґрунті для наступних посівів (зокрема пшениці).

- Поліпшення структури. Рослини з глибокою стрижневою кореневою системою (наприклад, ріпак чи соняшник) сприяють розпушуванню глибинних шарів ґрунту, що покращує його водопроникність та аерацію.

2. Фітосанітарний контроль (захист від шкідливих організмів):

- Розрив життєвих циклів. Збудники хвороб і шкідники часто пристосовуються до певного ботанічного сімейства. Якщо протягом кількох років не висаджувати «рослину-господаря», їх популяція значно скорочується.

- Придушення бур'янів. Комбінація чергування культур суцільного посіву (наприклад, озимої пшениці) із просапними культурами (кукурудза, соняшник) дозволяє контролювати ріст різних видів бур'янів, використовуючи як механічні засоби, так і гербіциди.

3. Економічна ефективність та диверсифікація ризиків:

- Зниження витрат. Завдяки правильному плануванню чергування культур можна суттєво скоротити потребу у внесенні дорогих мінеральних добрив і пестицидів.

- Оптимізація ресурсів. Наявність кількох культур у сівозміні дозволяє рівномірно розподілити навантаження на техніку й робочу силу, оскільки роботи з посіву, догляду та збирання розподіляються у часі.

- Гнучке реагування на ринок. Вирощування кількох культур зменшує залежність від цінкових коливань на одну-дві основні позиції.

4. Наукова обґрунтованість. Чергування культур не є хаотичним процесом: воно ґрунтується на дотриманні певних принципів:

- Інтервал повернення. Наприклад, соняшник слід повертати на одне й те саме поле не раніше ніж через 6–7 років через ризик накопичення вовчка й гнилей, а цукровий буряк - через 4–5 років у зв'язку з поширенням нематод.

- Сумісність попередніх і наступних культур. Озимі зернові найкраще ростуть після чорного пару, гороху або ранньої сої, які звільняють поле своєчасно для його підготовки.

- Облік водного балансу ґрунту. Після культур, що інтенсивно виснажують вологу з глибоких шарів (наприклад, соняшника чи цукрового буряка), варто сіяти менш вимогливі до вологи культури або такі, що мають поверхневу кореневу систему [32].

Цей підхід передбачає сприйняття землі не як одноразового ресурсу для швидкого отримання максимального прибутку, а як живу, відновлювану екосистему. Науково обґрунтована система сівозмін забезпечує стабільно високі врожаї, запобігаючи виснаженню та деградації ґрунтів. В таблиці 2.2 визначається зміна, за досліджуваній період в ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» питомої ваги посівних площ під культурами в загальній площі орних земель господарства.

Таблиця 2.2

**Зміна питомої ваги посівних площ під культурами в загальній площі
орних земель господарства**

Культури	2021		2025		+\- по питомій вазі
	га	питома вага, %	га	питома вага, %	
Кукурудза (на зерно)	846	27,5	1080	29,7	+2,2
Озима пшениця	775	25,2	890	24,5	-0,7
Яровий ячмінь	273	8,9	170	4,6	-4,3
Соя	237	7,7	310	8,5	+0,8
Озимий ріпак	317	10,3	370	10,2	-0,1
Соняшник	627	20,4	820	22,5	+2,1
Всього посівів	3075	100,0	3640	100,0	0,0

Вирощування згаданих культур у Вінницькій області є повністю виправданим та високоекономічно ефективним. Регіон характеризується сприятливими агрокліматичними умовами, такими як помірний клімат і достатній рівень зволоження, а також багатими ґрунтами - чорноземами та сірими лісовими субстратами. Оцінка потенціалу основних культур для Вінниччини:

- Кукурудза на зерно і соняшник. Потенціал. Область стабільно демонструє високі показники врожайності цих культур, займаючи лідерські позиції в Україні. Особливості. Для забезпечення родючості ґрунтів необхідно дотримуватися правил сівозміни, що також допомагає мінімізувати ризик поширення хвороб.

- Озима пшениця і ярий ячмінь. Потенціал. Озима пшениця забезпечує надійну основу зернової групи, успішно витримуючи помірні зими регіону. Особливості. Ярий ячмінь сприйнятливий до весняних посух, що вимагає його раннього висіву для досягнення оптимальних результатів.

- Соя і озимий ріпак. Потенціал. Висока економічна вигода від вирощування цих культур посилюється сприятливими кліматичними умовами для формування стручків ріпаку та наливу бобів сої. Особливості. Ріпак виступає чудовим попередником для озимої пшениці, однак потребує своєчасного збирання, щоб уникнути втрат у врожайності.

Переваги та ризики регіону. Ключові переваги: добре розвинена логістика і мережа елеваторів; рівномірний розподіл опадів порівняно зі східними і південними регіонами України; можливість раціональної організації сівозміни: наприклад, ріпак → озима пшениця → кукурудза → соя.

Основні ризики: погодні аномалії, включаючи збільшення частоти весняних заморозків та літніх посух; ризик перенасичення сівозміни, особливо при надмірному використанні земель під соняшник, який не можна вирощувати на одному полі частіше ніж раз на 4–5 років.

У підсумку, грамотне управління сівозміною та адаптація до погодних викликів можуть забезпечити високу стабільність і рентабельність агровиробництва в цьому регіоні. На рисунках 2.3. і 2.4. кваліфікаційної роботи показано питому вагу площі під різними групами вирощуваних Товариством з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ» культур.



Рис. 2.3. Структура посівів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у 2021 р.

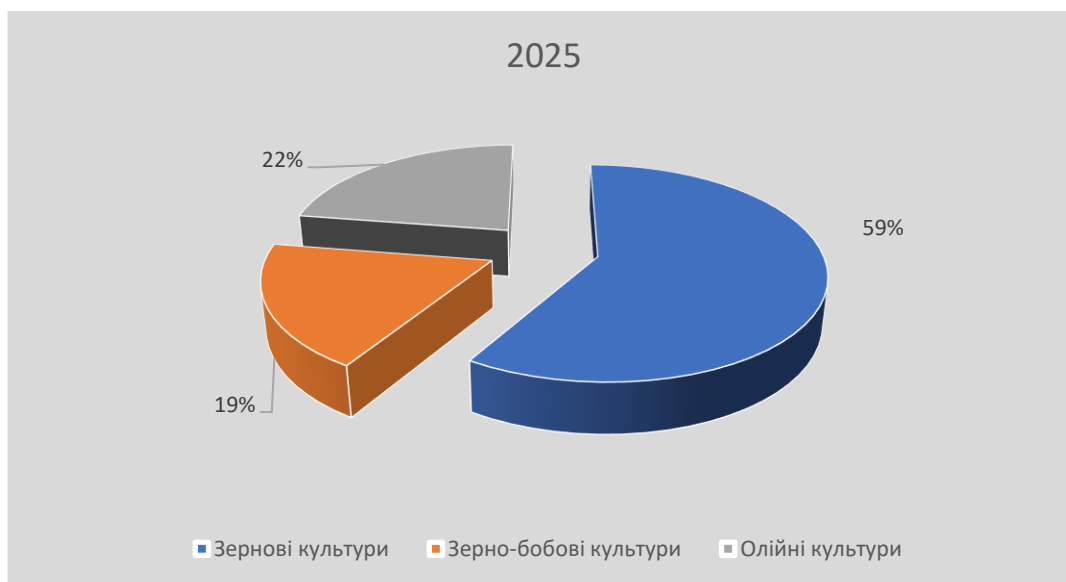


Рис. 2.4. Структура посівів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у 2025 р.

Можемо спостерігати лише незначні зміни питомої ваги посівів різних груп культур у загальній площі посівів господарства. А саме: посіви під зерновими культурами продовжують помітно переважати посіви інших груп

культур. За останні п'ять років їх питома вага зменшилась всього на 2% і становила в 2025 році 59% від загальної площі посівів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». Водночас, питома вага посівів зерно-бобових культур і олійних культур (соняшника) зросла на 1% по кожній з цих груп. Динаміка змін кількості працівників за категоріями у ТОВ «Побережне» представлена в таблиці 2.3. Цей підхід передбачає додавання відносних показників, виражених у відсотковій динаміці, що надає можливість більш детально проаналізувати та оцінити реальну швидкість зростання кожної окремої групи. Такий спосіб представлення даних сприяє кращому розумінню змін і дозволяє виявити тенденції, які могли б залишитися непоміченими при використанні лише абсолютних показників.

Таблиця 2.3

Зміни чисельності персоналу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», осіб

Категорії робітників	2021, осіб	2025, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Темп росту, %
Керівники	14	18	+4	+28,6%
Основні робітники	42	48	+6	+14,3%
Інші	29	30	+1	+3,4%
Разом	85	96	+11	+12,9%
Приходиться ріллі на одного основного робітника, га	73,2	75,8	+2,6 (га)	+3,6%

У період з 2021 по 2025 рік загальна чисельність персоналу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» зросла на 12,9%, збільшившись з 85 до 96 осіб. Найбільше відносне зростання було зафіксовано серед керівників та спеціалістів (+28,6%), тоді як у абсолютних числах лідирували механізатори та оператори (+6 осіб). Основний склад підприємства залишається незмінним: понад половину працівників, а саме 50%, становлять механізатори. Крім того, зросло навантаження площі орних земель у розрахунку на одного основного

робітника (тобто механізатора). В 2025 р. цей показник складав 75,8 гектар, у той час як у 2021 р. він складав всього 73,2 га. Найвищим цей показник був у 2022 р., коли, після початку повномасштабної війни, чисельність основних працівників скоротилась до 38 осіб.

2.3. Оцінка взаємозв'язків між показниками виробничо-економічної діяльності підприємства

Для дослідження взаємозв'язків між показниками виробничо-економічної діяльності підприємства використовується системний підхід, орієнтований на комплексний аналіз. Враховується принцип ланцюгової реакції, згідно з яким зміна одного показника, наприклад обсягу виробництва, спричиняє трансформації в інших залежних чинниках, таких як собівартість, прибуток чи рентабельність.

Розглянемо структуру взаємозв'язків, ключові моделі та методичні підходи до аналізу цих залежностей.

Основні блоки показників та їх взаємозв'язок. Взаємозв'язок показників будується за сегментами: ресурси → виробництво → реалізація → фінансовий результат, де кожен етап впливає на наступний.

По-перше, - затрати ресурсів та обсяг виробництва: збільшення ефективності використання ресурсів, зокрема продуктивності праці, фондівіддачі та матеріалівіддачі, сприяє підвищенню обсягів виробництва за умови стабільного рівня або скорочення витрат.

По-друге, - обсяг виробництва і собівартість: зростання обсягів випуску продукції зазвичай спричиняє зниження собівартості одиниці продукції завдяки дії ефекту масштабу, коли постійні витрати розподіляються на більше число одиниць продукції.

По-третє, - реалізація та прибуток: збільшення обсягів продажів безпосередньо впливає на підвищення маржинального та чистого прибутку за умови контролю змінних витрат.

Основними моделями аналізу взаємозв'язків показників прийнято вважати наступні:

1. Модель CVP (Cost-Volume-Profit) - аналіз беззбитковості. Ця модель оцінює залежності між витратами, обсягом продукції та прибутком. «Точка беззбитковості»: інструмент для визначення мінімального обсягу реалізації, необхідного для покриття витрат при нульовому прибутку. «Операційний леверидж»: вказує на відсоткове збільшення прибутку при зростанні виручки на 1%. У разі високої долі постійних витрат підприємство може очікувати суттєві ризики, але також отримати більший дохід у разі успішної реалізації продукції.

2. Модель Дюпона (DuPont Model). Ця модель динамічно розкладає показник рентабельності активів (ROA) чи капіталу (ROE) на кілька факторів, що дозволяє оцінити зв'язок операційної ефективності й фінансових стратегій:

$$ROE = \text{Чиста рентабельність продажів} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Фінансовий леверидж}$$

Модель дає змогу зрозуміти джерела формування прибутковості підприємства: чи вони залежать від високої маржі, оперативної швидкості обороту активів або використання зовнішнього фінансування. В таблиці 2.4 показано взаємозв'язок між деякими показниками діяльності господарюючих суб'єктів.

Таблиця 2.4

Матриця взаємозв'язку (Приклади ефектів)

Показник-причина	Напрямок зміни	Показник-результат	Економічний ефект
Фондовіддача	Зростання↑	Собівартість продукції	Знижується↓ (менше амортизації на одиницю)
Оборотність оборотних коштів	Прискорення↑	Вивільнення капіталу	Зростає ліквідність та платоспроможність↑
Продуктивність праці	Зростання↑	Фонд оплати праці	Знижується питома вага зарплати в собівартості↓

Методи математично-статистичної оцінки. Для кваліфікованого аналізу взаємозв'язків між показниками використовуються такі методи:

1. Факторний аналіз. Цей метод включає техніки ланцюгових підстановок та абсолютних різниць для кількісного аналізу впливу певного фактору (наприклад, чисельності працівників або тривалості робочого часу) на кінцевий результат, зокрема обсяги виробництва.

2. Кореляційно-регресійний аналіз:

- Коефіцієнт кореляції (r): Цей параметр відображає густину залежності між змінними, наприклад між витратами на рекламу і рівнем продажів.

- Рівняння регресії: Служить інструментом для створення прогнозної моделі. З його допомогою можна передбачити, як зміняться ключові фінансові показники, наприклад, який вплив матиме підвищення вартості сировини на 5% на рівень прибутку підприємства.

- Порівняльний і трендовий аналіз: Цей підхід дозволяє оцінити динаміку темпів зростання основних показників. Для досягнення сталого розвитку компанії важливо дотримуватись так званого «золотого правила» економіки:

Темп зростання прибутку > Темп зростання виручки > Темп зростання активів > 100%

В таблиці 2.5 показано динаміку основних фінансових показників ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» Вінницького району.

Таблиця 2.5

Фінансові показники ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» (динаміка 2021-2025)

Показник (млн грн)	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Дохід (виторг)	108,4	115,2	118,7	136,8	149,7	138,1
Прибуток	16,1	18,4	19,2	19,5	23,8	147,8
Усього активів	72,5	81,3	86,9	92,9	99,3	136,7
Зобов'язання	18,2	22,6	20,4	25,0	27,6	152,1

Фінансовий аналіз діяльності господарства демонструє впевнене та стабільне зростання, а також посилення позицій на ринку протягом 2021–2025 років. Нижче розглянемо основні тенденції розвитку, які стали ключовими драйверами цього прогресу. Ключові тенденції розвитку. Стабільне зростання доходів За п'ять років ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» змогло забезпечити планомірне збільшення доходів. Зокрема, виручка зросла на 38,1% і до 2025 року досягла 149,7 млн грн. Це свідчить про ефективну бізнес-стратегію та високий попит на продукти або послуги компанії. Вражаюча динаміка прибутку. Найбільшим досягненням стало випереджальне зростання чистого прибутку - аж на 47,8% (з 16,1 млн грн у 2021 році до 23,8 млн грн у 2025-му). Такий успіх свідчить про вдосконалення управлінської ефективності та оптимізацію витрат. Масштабування бізнесу Активи компанії постійно зростали, - їхній обсяг зріс на 36,7%, досягнувши 99,3 млн грн у 2025 році. Це говорить про розширення масштабу діяльності та довгостроковий характер зростання. Збільшення зобов'язань У процесі бізнес-розширення ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» також зіткнулось зі зростанням зобов'язань. Загальний приріст за п'ять років склав 52,1%, із найбільш помітними стрибками у 2022 та 2024 роках. Це могло бути зумовлено залученням додаткового фінансування для підтримки експансії. Висновок: підсумовуючи, господарство демонструє динамічний розвиток, збільшуючи доходи, прибутки та активи. Однак є певні ризики, на які варто звернути увагу. Зобов'язання ростуть швидшими темпами порівняно з активами (52,1% проти 36,7%). Це може вплинути на фінансову стійкість і ліквідність у довгостроковій перспективі. Тож, окрім підтримки зростання, важливо посилити контроль за борговим навантаженням і балансом між активами та зобов'язаннями, щоб забезпечити стабільність і уникнути можливих фінансових труднощів.

Дохід або виторг - загальна сума коштів, отриманих компанією від продажу товарів чи надання послуг, без урахування будь-яких витрат. Чистий прибуток - сума, яка залишається в розпорядженні компанії після того, як вона покриває всі витрати, включаючи собівартість продукції, кредити, податки та

можливі штрафи. Усі активи - це ресурси та майно, які знаходяться у власності компанії і здатні приносити їй фінансову вигоду у майбутньому. До них належать кошти на банківських рахунках, складські товари, будівлі, обладнання тощо. Зобов'язання - фінансові борги компанії перед іншими сторонами, такі як кредити перед банками, борги перед постачальниками, несплачені зарплати або податки [33].

На рисунку 2.5. проаналізовано динаміку рівня доходу ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» за досліджуваний період.

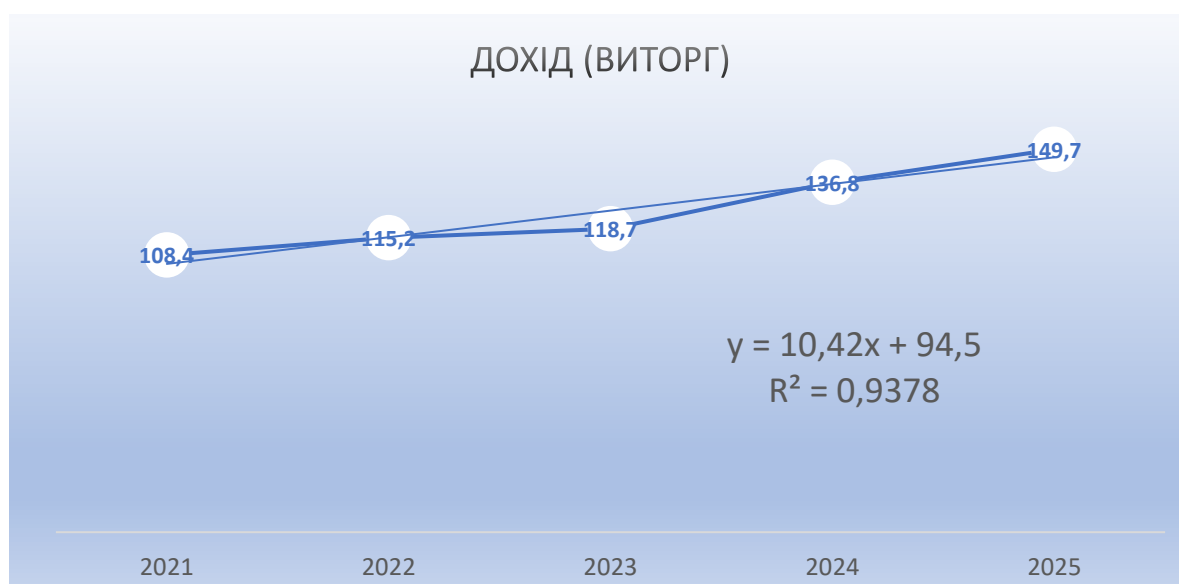


Рис. 2.5. Рівень доходів ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», млн. грн.

Аналіз графіку свідчить, що доходи ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» демонструють стабільну й упевнену тенденцію до зростання, а побудована математична модель проявляє високу надійність у контексті прогнозування. Нижче представлено деталізований аналіз кожного компонента отриманої лінії тренду.

В результаті побудови графіку було одержане Рівняння лінійного тренду ($y = 10,42x + 94,5$). Ця формула відображає лінійну залежність доходу підприємства від часу: y - прогнозований рівень доходів; x - порядковий номер року. 10,42 - коефіцієнт регресії, який визначає динаміку зростання. Додатне значення свідчить про стабільний щорічний приріст доходів у середньому на

10,42 млн грн протягом 2021–2025 років. 94,5 - вільний член рівняння, який позначає теоретичний рівень доходу у нульовий період, тобто до початку обчислень.

Коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,9378. Цей показник характеризує точність і надійність побудованої моделі: значення $R^2 = 0,9378$ демонструє, що 93,78% змін у доходах компанії успішно пояснюються побудованим лінійним трендом; лише 6,22% змін обумовлені випадковими факторами чи іншими ринковими коливаннями, що не охоплюються моделлю. У статистичних розрахунках значення R^2 більше за 0,9 вважається дуже високим, підтверджуючи надійність і стійкість визначеної тенденції до зростання.

Зважаючи на високу точність (значення R^2), модель є доречною для короткострокового планування. Розрахунки можливих доходів для наступних років ґрунтуються на екстраполяції значень x :

- Для 2026 року ($x = 6$):

$$y = 10,42 \times 6 + 94,5 = 62,52 + 94,5 = 157,02 \text{ млн грн.}$$

- Для 2027 року ($x = 7$):

$$y = 10,42 \times 7 + 94,5 = 72,94 + 94,5 = 167,44 \text{ млн грн.}$$

Результати математичного аналізу вказують на стабільний і передбачуваний розвиток бізнесу із середньорічним приростом понад 10 млн грн. Високий рівень надійності моделі дозволяє використовувати її для фінансового планування в найближчі 1–2 роки. Розрахунок прогнозного значення показника наведено в додатку А кваліфікаційної роботи.

В наступній таблиці (табл. 2.6) проаналізовано основні показники ефективності діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ».

Повна собівартість реалізованої продукції, рівень рентабельності та продуктивність праці - ключові економічні показники, які тісно взаємопов'язані й слугують основою для оцінювання ефективності підприємства. У цьому контексті зміни рівня продуктивності праці виступають визначальним фактором, що безпосередньо впливає на

собівартість продукції, яка, своєю чергою, формує кінцевий рівень рентабельності.

Таблиця 2.6

Ефективність діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» (динаміка 2021-2025)

Показник (млн грн)	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % (+/-) до 2021
Повна собівартість реалізованої продукції	92,3	96,8	99,5	117,3	125,9	136,4
Рівень рентабельності, %	17,4	19,0	19,3	16,6	18,9	+1,5 в.п.
Продуктивність праці	1,275	1,405	1,364	1,487	1,559	122,3

Аналіз діяльності ТОВ «Побережне» за період 2021–2025 років свідчить про стабільний розвиток підприємства. Зростання основних показників економічної ефективності навіть за умов значного збільшення витрат відображає успішну стратегію і професійне управління. Давайте детально розглянемо ключові аспекти, які сформували цю позитивну динаміку.

Один із найважливіших показників, собівартість продукції, продемонстрував постійне зростання, що вказує на розширення виробничих масштабів або зміну вартості ресурсів. У 2021 році показник становив 92,3 млн грн, а у 2025 році вже досягнув рівня 125,9 млн грн, що відповідає приросту на 36,4%. Індекс динаміки в 136,4% може бути наслідком впливу двох факторів: інфляційного впливу та підвищення вартості матеріалів, необхідних для виробничих процесів.

Рентабельність підприємства демонструвала нерівномірну, але загалом позитивну динаміку. У 2023 році показник досягнув свого піку – 19,3%, однак у наступному році дещо знизився до 16,6%. Варто зазначити, що вже у 2025 році рентабельність відновилася і склала 18,9%, що в цілому є дуже гарним результатом для аналізованого періоду. У порівнянні з початковими даними – показником у 17,4% у 2021 році – було зафіксоване покращення на 1,5 відсоткових пунктів. Така стабільність свідчить про здатність підприємства

ефективно реагувати на зовнішні виклики через оптимізацію цінової політики або нарощування обсягів продажів.

Важливим критерієм ефективності будь-якого підприємства є продуктивність праці, яка також демонструє впевнене зростання. Навіть з невеликим просіданням показника у 2023 році (1,364 млн грн/чол), його пікове значення у 2025 році сягає 1,559 млн грн/чол. Темп приросту становить 22,3%, що є ознакою модернізації процесів або впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу. Такий результат свідчить про ефективність управлінських рішень щодо організації роботи.

За досліджений період ТОВ «Побережне» продемонструвало впевнений економічний розвиток, який базується на гармонійній взаємодії між ключовими показниками: зростання собівартості на 36,4% супроводжувалося покращенням продуктивності праці на 22,3%, а також збільшенням рівня рентабельності на 1,5%. Таким чином, навіть за умов зростання витрат підприємство змогло зберегти конкурентоспроможність і досягати стабільно високих результатів.

ТОВ «Побережне» є яскравим прикладом компанії, яка гармонійно балансує між витратами й ефективністю завдяки оптимізації внутрішніх процесів і стратегічному підходу до управління ресурсами та персоналом.

Повна собівартість реалізованої продукції (ТС - Total Cost) являє собою суму фінансових витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції. До її складу входять виробничі витрати, такі як затрати на сировину, матеріали, заробітну плату персоналу, амортизацію обладнання, а також позавиробничі витрати, включаючи адміністративні витрати, логістичні витрати та витрати на збут.

Рівень рентабельності (R) виступає відносним показником економічної ефективності, який демонструє рівень прибутковості витрат підприємства. Обчислення цього показника здійснюється шляхом ділення чистого або операційного прибутку на повну собівартість продукції з подальшим вираженням у відсотках за формулою:

$$R = (\text{Прибуток} / \text{Повна собівартість}) \times 100$$

Продуктивність праці (ПП) є визначальним параметром ефективності використання трудових ресурсів. Цей показник характеризує обсяг продукції, виготовлений одним працівником за певний проміжок часу (виробіток), або ж трудові витрати на виготовлення однієї одиниці продукції (трудомісткість). На рисунках 2.6 і 2.7 показано залежність рівня показників, що характеризують ефективність роботи підприємства, від рівня продуктивності праці на підприємстві.

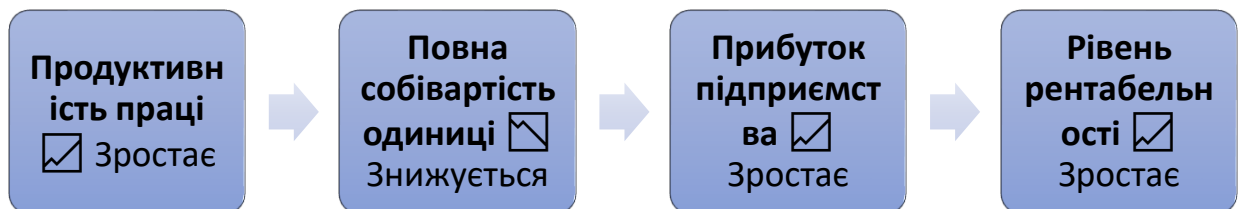


Рис. 2.6. Сценарій розвитку «Оптимальний»

Логічний взаємозв'язок між даними економічними показниками має лінійну структуру, що базується на причинно-наслідкових залежностях: продуктивність праці → повна собівартість → рівень рентабельності.

Вплив продуктивності праці на собівартість (зворотна залежність). Зростання продуктивності праці призводить до зниження повної собівартості одиниці продукції. Це відбувається завдяки двом основним факторам:

- Ефект масштабу (розподіл умовно-постійних витрат). За рахунок більшої кількості виробленої продукції робітником за той самий часовий період оренда, амортизація та адміністративні витрати розподіляються між більшим обсягом товарів, що зменшує частку постійних витрат на одиницю продукції.

- Співвідношення темпів росту. Якщо продуктивність праці збільшується швидше, ніж заробітна плата, витрати на оплату праці для однієї виробленої одиниці суттєво знижуються.

Вплив собівартості на рівень рентабельності (зворотна залежність). Скорочення повної собівартості за стабільної ринкової ціни сприяє підвищенню рівня рентабельності:

- Менші витрати сприяють росту маржинального та чистого прибутку на кожну реалізовану одиницю продукції.

- Зниження собівартості, тобто показника знаменника у формулі рентабельності, автоматично збільшує відсоткове значення рентабельності витрат.

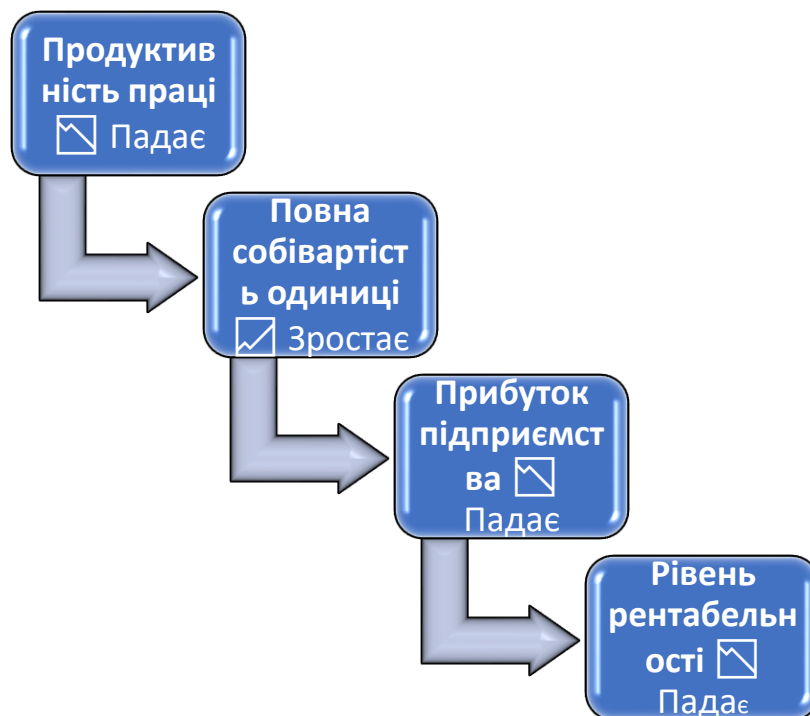


Рис. 2.7. Сценарій розвитку «Кризисний»

Ключовий висновок: продуктивність праці виступає основним внутрішнім фактором підвищення рентабельності. В умовах конкурентного середовища підприємство не завжди здатне впливати на ринкову ціну своєї продукції. Тому найбільш ефективний шлях до підвищення рентабельності полягає в оптимізації повної собівартості через автоматизацію виробничих процесів і підвищення загальної продуктивності праці персоналу.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Основи підвищення адаптивності потенціалу аграрного підприємства

Адаптивний потенціал - це здатність компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, прийняття нових законодавчих норм, кліматичні виклики чи технологічні нововведення, і відповідним чином змінювати внутрішні процеси, не знижуючи при цьому рівень ефективності. Інакше кажучи, цей термін демонструє ступінь гнучкості «організму» підприємства. У випадку великого агропідприємства адаптивний потенціал охоплює низку ключових складових, рис. 3.1.

Технологічна гнучкість: наприклад, можливість швидко перейти з вирощування кукурудзи на нішеві культури, якщо ціни на ринку впали.

Управлінська швидкість: як швидко керівництво приймає рішення у критичних ситуаціях (блокада кордонів, засуха, зміна податків).

Ресурсний резерв: наявність фінансової «подушки», вільної техніки або запасів палива, які дозволяють маневрувати.

Рис. 3.1. Елементи адаптивного потенціалу аграрного підприємства

Нестабільність зовнішнього середовища в галузі може впливати на розвиток підприємства (у тому числі і його потенціал) в межах від помірно негативного до помітно негативного впливу. Слід зазначити, що

простежується пряма залежність між рівнем нестабільності галузі і рівнем негативного впливу на підприємство.

Аналіз рівня нестабільності зовнішнього середовища в конкретній галузі розпочинається з ідентифікації ключових складових цього середовища та розробки системних підходів до їх аналізу. Основними елементами є політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові чинники, які охоплюються методологією PESTEL. Додатково аналіз включає оцінку конкурентного середовища та ринкових сил згідно з моделлю Портера.

Для отримання об'єктивної картини важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники. До них належать індекси волатильності макроекономічних параметрів, таких як ВВП, рівень інфляції чи курс національної валюти, частота змін у законодавстві та регуляторні маніпуляції, темпи впровадження технологічних інновацій (вимірювані через кількість патентів та обсяги інвестицій у дослідження й розробки), динамічність споживчого попиту, а також масштаби та частота екологічних загроз. Окрім цього, ключовими показниками конкуренції виступають розподіл ринку між компаніями, кількість учасників сектора та висота бар'єрів для потенційного входу нових гравців [34].

Для проведення максимально ефективної оцінки для практичного застосування спершу потрібно ретельно організувати процес, який складається з кількох ключових етапів:

Збір даних. Це стартова ланка, яка забезпечує успішний аналіз. Використовуйте надійні джерела, серед яких офіційна статистика, аналітичні звіти галузевих асоціацій, фінансова звітність конкурентів, публікації регуляторів і репутаційні індекси. Наприклад, якщо ви працюєте в енергетичній сфері, варто звернути увагу на тенденції ціноутворення сировини, плани державних енергетичних стратегій та масштаб інвестицій у відновлювані джерела. А в фармацевтиці будуть актуальні дані про темпи

реєстрації нових препаратів та зміну нормативів для проведення клінічних випробувань.

Ідентифікація і ранжування ризиків. Наступний крок - визначити потенційні ризики, які можуть вплинути на ваше підприємство. Для цього потрібно класифікувати фактори за двома показниками: ймовірністю їхньої реалізації та рівнем впливу. Сформууйте матрицю ризиків, де оцінюється варіанти від «низький вплив/низька ймовірність» до «високий вплив/висока ймовірність». Це дозволить структурувати ризики та визначити, які з них потребують першочергової уваги.

Аналіз тенденцій. Тут важливо приділити увагу як різним часовим проміжкам (короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим), так і створенню сценаріїв розвитку подій. Використовуйте часові ряди показників для побудови базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв. Такий підхід допоможе краще побачити картину сьогодення і спрогнозувати можливі результати.

Верифікація через експертну оцінку. Заключним етапом стане залучення спеціалістів, які допоможуть збалансувати ваш аналіз. Експерти галузі, аналітики та управлінці підприємства можуть надати цінні рекомендації та якісно інтерпретувати зібрані дані. Їхній внесок дозволяє звірити теоретичні висновки з практикою та підтвердити обґрунтованість виявлених ризиків і перспектив розвитку.

Ця методика не тільки підсилює ефективність аналізу, але й формує основу для ухвалення стратегічно важливих бізнес-рішень [35].

Оцінка рівня нестабільності: як адаптувати бізнес до змін. Сучасний бізнес-пейзаж постійно змінюється, і розуміння рівня нестабільності в вашій галузі - ключ до створення ефективних стратегій. Існують три основні рівні нестабільності, кожен із яких накладає певні вимоги до планування, управління та адаптації:

Низький рівень нестабільності. Це умовна «зона комфорту» для підприємств. При стабільних макроекономічних показниках, відсутності

значних регуляторних змін і помірній конкуренції бізнеси мають змогу прогнозувати розвиток галузі на роки вперед. Технологічні перебої відбуваються рідко, а отже, підприємства можуть зосередитися на довгострокових інвестиціях та чіткому плануванні.

Помірний рівень нестабільності. Хоча ситуація тут ще не є критичною, все ж варто бути насторожі. Ринок може демонструвати періодичні коливання, правила гри змінюються повільно, але відчутно (наприклад, нові регуляції або стандарти), впроваджуються технологічні інновації, які поступово змінюють галузь. У таких умовах компаніям слід розробляти гнучкі стратегії, передбачати ризики та резервувати ресурси для роботи в умовах змін.

Високий рівень нестабільності. Це найскладніший сценарій, коли середовище стає надзвичайно динамічним та непередбачуваним. Для цієї категорії характерні часті й значні політичні або регуляторні зміни, висока волатильність економіки, швидкі технологічні трансформації та жорстка конкуренція. У таких умовах компанії змушені діяти максимально активно та адаптивно: впроваджувати новітні технології, оперативно реагувати на зміни попиту й законодавства, диверсифікувати ризики та створювати резерви.

Уявімо галузь електронної комерції - один із найбільш динамічних секторів. Тут можна спостерігати такі тенденції:

- Перепади споживчого попиту зі змінами обсягів продажу на $\pm 15\text{--}25\%$ щокварталу.
- Часте впровадження нових правил щодо оподаткування або захисту даних користувачів.
- Стрімкий розвиток технологій - наприклад, мобільні платіжні системи або інновації у сфері логістики.

Аналізуючи ці фактори через призму матриці ризиків, ми можемо класифікувати індустрію електронної комерції як таку, що оцінюється між середнім і високим рівнем нестабільності. Що це означає для компаній? Перш за все, це заклик інвестувати в цифрову трансформацію, використання

аналітичних даних про клієнтів і забезпечення гнучкої логістики для швидкого реагування на зміни [36].

Знання рівня нестабільності - це не лише інструмент для оцінки ризиків, а й основа для побудови стратегій виживання та зростання. Бізнесам потрібно залишатися пильними, шукати рішення в розвитку технологічної інфраструктури, адаптувати свої процеси управління та бути готовими до будь-яких викликів. Врешті-решт, саме в періоди змін відкриваються нові можливості для тих, хто готовий діяти.

Вплив зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства – це складний і багатогранний процес, який може як сприяти зростанню, так і створювати суттєві виклики. Щоб ефективно управляти цими факторами, важливо оцінювати їх значення як окремо, так і в усьому комплексі. Розгляньмо, які саме позитивні й негативні впливи можуть виникати, та як вони здатні формувати майбутнє організації.

Потенційно позитивні впливи:

Стимулювання інновацій. Швидкі зміни в технологічному середовищі часто є рушійною силою прогресу. Новинки у сфері технологій відкривають дорогу для створення інноваційних продуктів та послуг, що дозволяє компаніям отримувати конкурентну перевагу. Виграють ті, хто швидко адаптується та використовує ці можливості.

Розширення ринків збуту. Зміни в законах, відкриття нових економічних зон або лібералізація торгівлі дають шанс зайти на нові ринки. Це відкриває перед підприємствами перспективи масштабування та диверсифікації доходів.

Консолідація галузі. Економічні потрясіння нерідко стають поштовхом до злиття та поглинання. У результаті компанії, які мають стійкі позиції, здатні посилити свою присутність на ринку, зміцнити фінансову основу та розширити ресурси.

Покращення ефективності. Конкуренція може стати потужним стимулом для вдосконалення. Коли вимоги до якості та ефективності високі,

бізнес змушений оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати передові методи управління та досягати більш високих результатів.

Однак зовнішнє середовище не завжди працює на користь бізнесу. Часто воно приносить із собою нові складнощі, які потребують грамотного управління.

Потенційно негативні впливи:

Фінансова нестабільність. Економічна волатильність – справжнє випробування для підприємств. Нестабільність у макроекономічному середовищі ускладнює процеси бюджетування та прийняття інвестиційних рішень.

Збільшення регуляторного тиску. Часті зміни в законодавстві змушують компанії витрачати значні кошти на відповідність новим нормам. Це включає юридичне консультування, адаптацію продуктів і підготовку персоналу до нових вимог.

Зростання операційних ризиків. Коливання цін на сировину, збільшення витрат на енергоносії чи перебої в логістичних ланцюгах можуть призвести до збоїв у виробництві та постачанні. Це серйозно впливає на стабільність бізнесу.

Репутаційні загрози. У сучасному суспільстві репутація компанії грає критично важливу роль. Скандали, що стосуються екологічних чи соціальних питань, можуть миттєво підірвати довіру клієнтів і знизити рівень продажів.

Аналізуючи всі ці чинники, компанії повинні бути готовими як до викликів, так і до нових можливостей. Систематичний підхід до оцінки динаміки зовнішнього середовища допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи ризики і використовуючи всі доступні шанси для росту та розвитку [37].

Рекомендації для розробки стратегічної відповіді підприємства:

- Створіть адаптивну стратегію із використанням елементів сценарного планування, що забезпечить готовність до дій у випадку різноманітних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

- Інвестуйте у системи раннього попередження та аналітичні інструменти, такі як великі дані та бізнес-аналітика, щоб швидко реагувати на зміни в попиті, цінах і поведінці конкурентів.
- Диверсифікуйте джерела постачання та канали збуту, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з локальними економічними чи логістичними потрясіннями.
- Розробіть фінансові резерви та використовуйте механізми хеджування для часткового нівелювання впливу макроекономічних ризиків, зокрема за допомогою страхування та валютних інструментів.
- Посилуйте корпоративну гнучкість через впровадження модульних бізнес-процесів, скорочення термінів ухвалення рішень та розвиток багатофункціональних навичок у працівників.
- Постійно тримайте руку на пульсі регуляторних змін та активно взаємодійте з регуляторами й галузевими об'єднаннями, щоб впливати на формування правил гри та вчасно адаптуватися до нових вимог [38].

3.2. Пропозиції з покращення функцій управління підприємством в умовах нестабільності

Управління аграрним підприємством в умовах нестабільності потребує переходу від традиційного довгострокового планування до більш гнучких, адаптивних стратегій, здатних забезпечити ефективну відповідь на виклики сучасного ринку. Основні рекомендації з покращення менеджменту охоплюють такі аспекти:

Адаптивна стратегія та антикризовий менеджмент. Впровадження адаптивно-стабілізаційної моделі управління, що замінює класичні плани сценаріями «що, якщо». Це включає оцінку ризиків і розробку заходів для різноманітних ситуацій, таких як посуха, порушення логістики чи зміни цін. Створення динамічних управлінських структур через децентралізацію процесу прийняття рішень, щоб забезпечити оперативну адаптацію підприємства до змін ринку. Постійний моніторинг зовнішнього середовища

для аналізу ключових факторів: змін у цінах, законодавстві та логістиці, що дозволяє передбачати потенційні кризи та своєчасно реагувати на них.

Оптимізація виробництва та витрат. Диверсифікація діяльності шляхом розширення асортименту вирощуваних культур та впровадження додаткових напрямків, таких як переробка продукції або тваринництво, для зниження залежності від цінового ризику окремої культури. Зменшення витрат через впровадження точного землеробства, що оптимізує використання палива, добрив і засобів захисту рослин, сприяючи економії ресурсів і зниженню собівартості продукції. Використання енергоефективних технологій, зокрема альтернативних джерел енергії та модернізації техніки, що скоротить енергозалежність підприємства.

Цифровізація та управління даними. Інтеграція Farm Management Information Systems (FMIS) для автоматизованого контролю польових робіт, руху техніки та запасів матеріальних ресурсів. Впровадження управлінських рішень на основі аналізу даних. Це передбачає використання точних показників урожайності, прогнозів погоди і деталізованого моніторингу витрат замість інтуїтивного підходу.

Фінансова стійкість і логістика. Розширення збутових каналів із акцентом на нові ринки, включаючи експортні можливості, щоб уникнути критичної залежності від одного покупця. Оптимізація логістичних процесів через створення власних складських потужностей або співпрацю з елеваторами для управління зберіганням продукції та вибору найбільш вигідного часу її реалізації. Ефективне управління оборотним капіталом, зокрема формування фінансової «подушки безпеки» і оптимізація закупівель матеріалів та ресурсів.

Управління персоналом. Підвищення кваліфікації працівників через навчання роботи з сучасною технікою та ІТ-системами для вдосконалення виробничих процесів. Запровадження системи мотивації працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), як-от рівень економії ресурсів або показники продуктивності врожаю [39].

Застосування перелічених заходів дасть змогу аграрним підприємствам суттєво підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільність та успіх у довгостроковій перспективі.

Farm Management Information Systems (Інформаційні системи управління фермою) являють собою сучасні цифрові платформи, покликані підвищувати ефективність сільськогосподарських операцій. Ці системи сприяють збільшенню продуктивності за допомогою збору, аналізу, зберігання та обробки даних про діяльність ферми. Вони допомагають аграріям ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, автоматизувати рутинні завдання та знизити витрати. Основні характеристики FMIS наведено на рисунку 3.2.

Збір даних: Автоматична фіксація агрономічних, геопросторових (карт полів) та транзакційних даних (витрати, продажі).

Візуалізація та облік: Фіксація робочих записів, моніторинг посівів та техніки в режимі реального часу.

Аналітика: Обробка даних для прийняття рішень щодо внесення добрив, посіву, збору врожаю.

Інтеграція: Об'єднання інформації з різних джерел (сенсори, GPS, техніка) в одну систему.

Звітність: Спрощення підготовки документів для екологічного моніторингу та контролю.

Рис. 3.2. Основні характеристики та функціонал FMIS

FMIS дозволяють фермерам дистанційно керувати автоматизованими процесами, що сприяє підвищенню загальної продуктивності господарства та екологічності аграрного виробництва.

Оскільки ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» Вінницького району займається виробництвом продукції рослинництва, доцільно буде розробити пропозиції щодо покращення управління цим підприємством зосередити, в першу чергу,

в цьому напрямку. Для умов Вінницької області (зона Правобережного Лісостепу із відносно стабільним, але дедалі частіше посушливим літом) поточний набір культур даного господарства є досить потужним і диверсифікованим (див. таблицю 2.2). Проте, він містить серйозний агрономічний ризик: соняшник, ріпак та соя сильно насичують сівозміну та мають спільні хвороби - передусім білу гниль (склеротиніоз) [40-41].

Оскільки ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» є досить великим сільськогосподарським підприємством з площею орних земель понад 3600 га, його керівництво використовує одразу дві сівозміни, див. рисунки 3.3. та 3.4. Це дозволяє частково уникати накопичення інфекцій та падалиці.

Соя ·  · Пшениця· озима ·  · Кукурудза· на· зерно ·  ·
Кукурудза·на·зерно·(або·Ячмінь·ярий)¶

Рис. 3.3. Сівозміна № 1 Кукурудзяно-соева

Ріпак·озимий ·  · Пшениця·озима ·  · Ячмінь·ярий ·  ·
Соняшник¶

Рис. 3.4. Сівозміна № 2 Ріпако-соняшникова

Дослідивши питання пов'язані з підвищенням ефективності виробництва продукції рослинництва в цьому регіоні (Вінницька область), вважаю за доцільне запропонувати ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» наступні зміни у виробництві продукції рослинництва: а саме прибрати із сівозмін №1 і №2 ярий ячмінь. За останні роки у Вінницькій області весняні посухи та швидке підвищення температури значно впливають на врожайність ярих колосових культур. Окрім цього, такі культури створюють конкуренцію озимій пшениці через спільні хвороби, як-от фузаріоз і септоріоз, а також загальну схильність до однакових шкідників. Як альтернативу можна використовувати озимий

ячмінь, який демонструє більшу стабільність, дозріває швидше та дозволяє раніше звільнити поле для посіву озимого ріпаку.

Ще одним варіантом є повне переорієнтування площ під кукурудзу або сою, що можуть забезпечити кращу ефективність використання земельних ресурсів.

Також, в якості заміни для ярого ячменю можливо було б висівати горох чи кукурудзу на силос або зелений корм – це завжди хороші варіанти але ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» не займається тваринництвом. Горох, як потужний фіксатор азоту і відмінний попередник для озимих культур, виграє, якщо тваринництва немає. Він не тільки збагачує ґрунт корисними елементами, але й ефективно розриває ланцюг хвороб, таких як склеротиніоз, які виникають між соєю та соняшником.

Отже, пропоную обмежитись зерновими культурами, цікавим вибором стає саме озимий ячмінь замість ярого. Його головною перевагою є те, що його збирають приблизно на два тижні раніше за пшеницю. Цей часовий зазор є вирішальним для якісної підготовки ґрунту перед посівом озимого ріпаку, особливо в умовах серпневого дефіциту вологи. Такий підхід дозволяє зберігати структуру ґрунту та максимально реалізовувати потенціал майбутніх посівів. Таким чином, обираючи правильний сівозмінний підхід, можна не тільки оптимізувати використання полів, а й збільшити їх продуктивність та стійкість до погодних викликів.

Перехід із вирощування ярого ячменю на озимий є надзвичайно вдалим рішенням для аграріїв Вінниччини. Озимий ячмінь досягає та збирається одним із перших, вже наприкінці червня - на початку липня. Це створює суттєву перевагу: можна оптимально підготувати ґрунт і забезпечити накопичення вологи для успішного посіву озимого ріпаку в серпні. Заміна ярого ячменю на озимий значно сприяє вдосконаленню сівозміни, яка стає більш технологічно обґрунтованою. Поля отримують чітку структуру використання та обробітку [40-41].

Господарству можна запропонувати два оптимальні варіанти ротації культур, кожен з яких сприяє максимальній ефективності.

Перший варіант - потокова 6-пільна сівозміна, що забезпечує максимальну синергію між культурами. У цій моделі кожна культура створює сприятливі умови для наступної та підтримує критичний інтервал вирощування (3–4 роки) між такими культурами, як соя, ріпак і соняшник. Послідовність висіву виглядає так:

1. Соя: збагачує ґрунт азотом і звільняє поле на ранніх етапах.
2. Озима пшениця: ефективно використовує азот із попередника та забезпечує високий врожай.
3. Кукурудза на зерно: очищує поле від падалиці колосових та перериває цикл хвороб.
4. Озимий ячмінь: ідеально сіється після кукурудзи ранніх або середніх гібридів та збирається найраніше.
5. Озимий ріпак: висівається після ячменю в оптимальні терміни, використовуючи раціональний баланс вологи.
6. Соняшник: поглинає залишкову вологу після ріпаку і завершує цикл.

Чому це має дати момітний позитивний ефект:

- Інтервал між вирощуванням сої та ріпаку становить 2 роки, що запобігає виснаженню ґрунту.
- Інтервал між ріпаком і соняшником також дорівнює 2 рокам, що дозволяє уникнути розвитку хвороб, зокрема склеротиніозу.

Другий варіант - це використання двох ізольованих 4-пільних ланок, що сприяє оптимізації використання техніки та ресурсів господарства. Цей підхід дозволяє збільшити ефективність виробничих процесів завдяки чіткому розділенню технологічних етапів. Обидва варіанти є високопродуктивними і придатними для умов Вінниччини, дозволяючи аграріям підвищити врожайність культур, систематизувати сівозміну та водночас покращити догляд за ґрунтом [40-41].

Оскільки ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» фактично використовує варіант планування посівів з двома сівозмінами, пропонуємо цю схему використовувати і в подальшому. Оскільки дане господарство має значні посівні площі, доцільно розділити господарство на дві окремі виробничі одиниці. Такий підхід забезпечить безперервну роботу техніки за конвеєрним принципом, мінімізуючи ризик змішування різних гербіцидних технологій, як-от Clearfield і Express для соняшнику або Roundup Ready для сої.

На рисунках 3.5.і.3.6 показано запропоновані для господарства (ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» Вінницького району) покращені варіанти сівозмін.

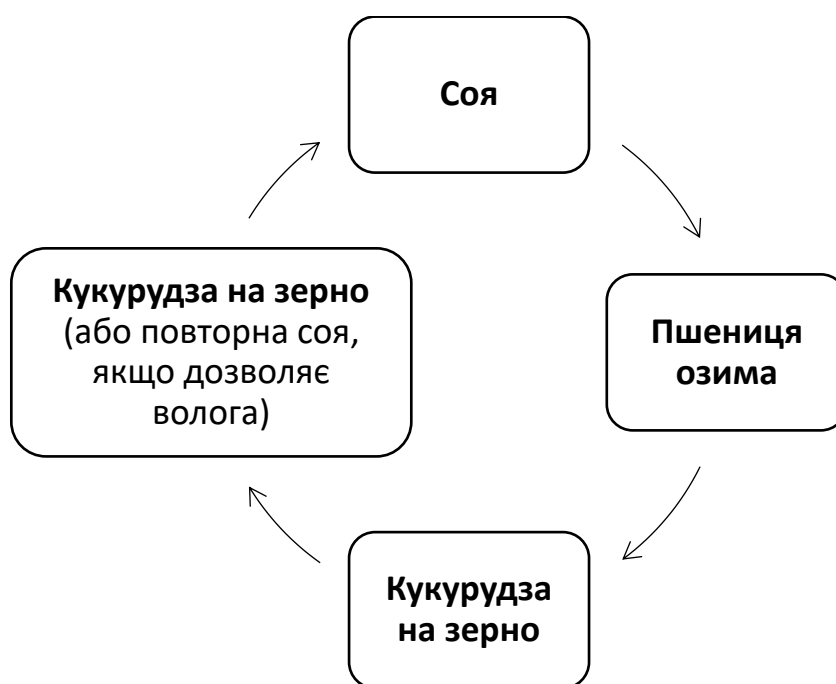


Рис. 3.5. Кукурудзяно-соєва сівозміна (інтенсивна)

Основні технологічні переваги такої ротації:

А. Оптимальні умови для старту ріпаку. Раніше посів ріпаку після ярого ячменю часто здійснювався майже безпосередньо після збирання через обмеження часу. Завдяки озимому ячменю тепер є 3-4 тижні для природної мінералізації соломи та ефективної боротьби з бур'янами перед посівом.

Б. Плавний хід жнив. Збирання врожаю влітку більше не буде нагадувати поспішну кампанію. Спершу проводиться збір озимого ячменю,

після нього - озимого ріпаку, а завершується процес збором озимої пшениці. Такий графік мінімізує навантаження.

В. Зменшення впливу посухи. Озимий ячмінь використовує зимову вологу для формування врожаю та уникає висушувальної спеки червня й липня, яка нерідко негативно впливала на ярий ячмінь.

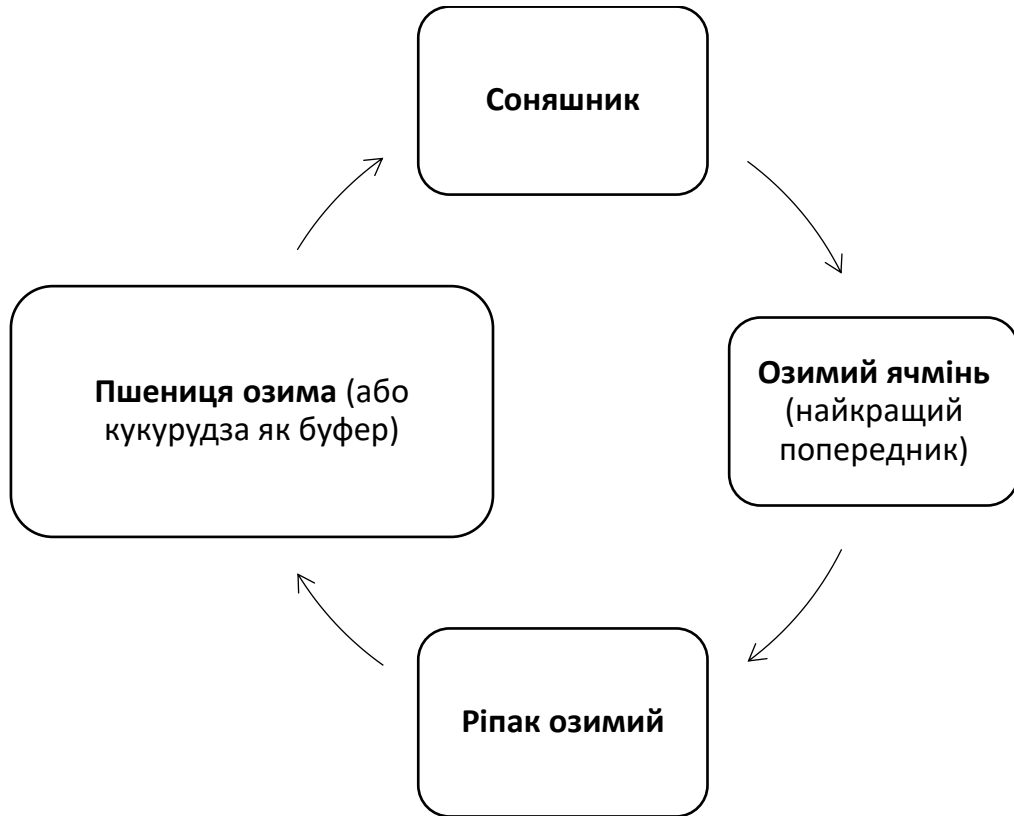


Рис. 3.6. Ріпаково-соняшникова сівозміна (із залученням озимого ячменю)

Ріпаково-соняшникова сівозміна, яка передбачає вирощування ріпаку й соняшнику в одному виробничому циклі, є доволі складною з агрономічної точки зору. Попри те, що ці культури належать до різних родин (соняшник - Айстрові, ріпак - Капустяні), їх об'єднують спільні хвороби, такі як біла гниль (склеротиніоз), фомоз і альтернаріоз, а також вони інтенсивно виснажують ґрунт. Тому грамотно складений план сівозміни є критично важливим: слід уникати монокультури та забезпечувати достатні перерви між висівом цих культур для запобігання накопиченню патогенів у ґрунті.

Основні ризики та обмеження: Основною загрозою є біла гниль (склеротиніоз), яка уражає як ріпак, так і соняшник; Соняшник забирає значний обсяг вологи й поживних речовин із глибоких шарів ґрунту, тоді як ріпак переважно виснажує поверхневі горизонти. Насіння ріпаку, що проростає після збору врожаю, стає бур'яном для соняшнику, і навпаки. Місце культур у сівозміні: Ріпак найкраще висівати після зернових культур, таких як пшениця чи ячмінь; Соняшник рекомендується розміщувати після озимих зернових або кукурудзи. Важливо уникати висіву після таких культур, як ріпак, соя чи горох, через спільні хвороби та підвищене навантаження на ґрунт. Агротехнічні рекомендації: Повертати соняшник на ту саму ділянку слід не раніше, ніж за 4–6 років, а ріпак - через 3–4 роки; Для ефективної боротьби з білою гниллю необхідно проводити обробку як ріпаку, так і соняшника спеціалізованими фунгіцидами; Використання технологій Clearfield або Express для соняшнику допоможе у контролі падалиці ріпаку.

Впровадження ріпаково-соняшникової сівозміни можливе тільки за умови ретельного дотримання агротехнічних вимог. Зокрема, важливо забезпечити достатню перерву між висівом цих культур (не менше 2–3 років) та включати до сівозміни зернові культури, які сприяють зменшенню поширення хвороб і підтримують родючість ґрунтів.

3.3. Економічна доцільність запропонованих рішень

Маркетингові обіцянки на кшталт «10–12 т/га для пшениці» чи «5–6 т/га для соняшнику» чудово виглядають на сторінках рекламних буклетів, але мало спільного мають із реальністю. У справжніх умовах господарювання у Правобережному Лісостепу, зокрема на Вінниччині, де літо часто супроводжується засухами, ці цифри суттєво коригуються. Навіть при впровадженні середньої й інтенсивної технології показники середньої врожайності значно скромніші. Тому важливо орієнтуватися не на ідеалізовані

дані, а на реалії, адаптовані до конкретних кліматичних і агротехнічних умов регіону, див. таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок можливої виручки ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

Культури	2025			Проект			
	посівна площа, га	внутрішньогосподарське використання, т	закупівельна ціна, тис. грн./т	урожайність, т/га*	валовий збір, т	товарна продукція, т	виручка, тис. грн.
Пшениця озима	1080	1607	8,0	5,43	5864	4257	34056
Ячмінь	170	185	9,0	4,51	767	582	5238
Кукурудза на зерно	890	3128	9,0	9,16	8152	5024	45216
Соняшник	820	162	25,0	3,96	3247	3085	77125
Соя	310	47	17,0	3,05	946	899	15283
Ріпак озимий	370	89	22,0	4,84	1791	1702	37444
Разом по господарству	3640	-	-	-	-	-	214362

* Див. додаток Б Порівняльна таблиця реальної продуктивності

Ця таблиця є проектом розрахунку очікуваної виручки ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» від реалізації сільськогосподарських культур, що базується на ключових показниках за 2025 рік. Запланований загальний дохід підприємства оцінюється в 214 362 тис. грн (понад 214 млн грн) із загальної посівної площі у 3640 га. Далі подано детальний аналіз основних показників таблиці та логіку їх розрахунку.

Усі представлені в таблиці дані об'єднані математичними формулами, що дають змогу отримати значення кожного з параметрів: - Валовий збір (т) визначається як добуток показників посівної площі (га) і урожайності (т/га). - Товарна продукція (т) дорівнює валовому збору (т) за вирахуванням внутрішньогосподарського використання (т), куди входять обсяги врожаю,

призначені для кормів, насіння чи паїв. - Виручка (тис. грн) розраховується як товарна продукція (т), помножена на закупівельну ціну (тис. грн/т).

Підприємство використовує диверсифіковану стратегію у вирощуванні сільськогосподарських культур, зосереджуючись переважно на зернових та олійних культурах. Основні позиції у структурі посівів такі: - Озима пшениця займає провідну позицію — 1080 га, що складає приблизно 30% від загальної посівної площі. - Кукурудза на зерно засіяна на площі 890 га, що становить близько 24%. - Соняшник, як основна технічна культура, вирощується на 820 га, що дорівнює приблизно 23% загальної площі. - Решту посівної площі розподілено між такими культурами: озимий ріпак (370 га), соя (310 га) та ячмінь (170 га). Таким чином, проєкт враховує всі ключові аспекти діяльності господарства, забезпечуючи повний облік та прогнозування результатів.

Аналіз доходів і прибутковості від вирощування сільськогосподарських культур в ТОВ «ПРОБЕРЕЖНЕ» свідчить про те, що не зважаючи на те, що найбільші площі засаджені зерновими культурами, фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від технічних (олійних) культур завдяки їхній високій закупівельній вартості. Соняшник - головне джерело доходів. Ця культура забезпечує дохід у розмірі 77 125 тис. грн, що становить майже 36% усієї виручки підприємства. Такі показники досягаються завдяки найвищій ціні на ринку – 25,0 тис. грн за тонну. Кукурудза на зерно – лідер за обсягами збору. Вона демонструє найвищу врожайність (9,16 т/га), що дає можливість отримати рекордний валовий збір (8152 тонни) і виручку в розмірі 45 216 тис. грн. При цьому понад 38% зібраного врожаю залишається для потреб самого господарства. Озимий ріпак – приклад високої ефективності. Завдяки стабільно високій закупівельній ціні (22,0 тис. грн за тонну) і низьким внутрішнім витратам культура генерує дохід у розмірі 37 444 тис. грн. Озима пшениця – основа стабільності. Її виручка становить 34 056 тис. грн, але значна частина врожаю (1607 із 5864 тонн) використовується для покриття внутрішніх потреб господарства. Соя і ячмінь – менш вагомі культури. Соя принесе 15 283 тис. грн доходу, тоді як ячмінь є найменш вигідним через

маленькі посівні площі та низьку ціну (9,0 тис. грн за тону), забезпечуючи всього 5 238 тис. грн виручки.

Рівень товарності (частка врожаю, що йде на продаж) значно варіюється залежно від культури: найвища товарність спостерігається у сої та соняшника (95%), адже майже весь зібраний обсяг реалізується на комерційному ринку; найнижчий рівень товарності характерний для кукурудзи (61%) і ячменю (75%), що пояснюється значним використанням урожаю цих культур для натуральної оплати орендної плати за земельні паї населенням.

Розрахунки демонструють, що фінансова стабільність ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» у прогнозованому періоді спирається на три основні культури: соняшник, кукурудзу та озимий ріпак, які разом забезпечують 74,5% загального доходу підприємства. Їхній внесок становить 159 785 тис. грн із загальних 214 362 тис. грн виручки.

В таблиці 3.2 показано, як впровадження запропонованих пропозицій по щодо покращення функцій управління підприємством можуть вплинути на ефективність його діяльності.

Таблиця 3.2

**Можливий вплив запропонованих змін на ефективність роботи ТОВ
«ПОБЕРЕЖНЕ», млн грн.**

Показник	Фактично	Проект	Проект у% (+/-) до фактично
Виручка від реалізації	149,7	214,3	143,1
Повна собівартість виробництва і реалізації	125,9	141,8	112,6
Прибуток від реалізації	23,8	72,5	304,6
Рівень рентабельності, %	18,9	51,1	+32,2 в.п.

Проведені розрахунки наочно демонструють економічну доцільність і високу ефективність впровадження запропонованих проектних рішень для ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». Пропонуємо зосередитися на ключових фінансово-

економічних результатах та перевагах цього проєкту, які свідчать про його перспективність і вигідність.

Таблиця 3.2 детально демонструє прогнозований вплив зазначених заходів на основні фінансово-економічні результати роботи підприємства. Згідно з розрахунками, реалізація проєкту призведе до відчутного покращення загальної ефективності. Очікується приріст загального доходу від продажів на 43,1%, що в абсолютному вираженні прирівнюється до 64,6 млн грн, із досягненням загальної виручки в розмірі 214,3 млн грн.

Примітно, що навіть при умовах зростання виручки загальні виробничі витрати залишаються під контролем і підвищуються всього на 12,6% (до 141,8 млн грн). Такий позитивний розрив між темпами зростання доходів і витрат свідчить про бездоганну оптимізацію процесів та раціональне використання ресурсів.

Ключовим результатом цих змін стане триразове зростання прибутку від реалізації. У фінансовому вимірі це означає додаткові 48,7 млн грн доходу. Також це позитивно вплине на показники рентабельності підприємства, що підвищиться до рівня 51,1% завдяки збільшенню на 32,2 процентних пункти. Це не лише ще раз підтверджує фінансову доцільність запропонованих заходів, але й позначає початок нового етапу розвитку компанії як високодохідної структури.

Отже, реалізація цього проєкту має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ», забезпечення його стабільного фінансового розвитку та підвищення конкурентоспроможності в галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі вивчення особливостей потенціалу аграрного підприємства встановлено, що сучасне аграрне виробництво, яке базується на активному застосуванні інтенсивних методик господарювання, потребує детального аналізу всіх ресурсів, що є основою економічної діяльності галузі. Увага має бути зосереджена на декількох ключових аспектах: оцінці масштабів ресурсного потенціалу, дослідженні ефективності його використання, аналізі структурних змін у системі, вивченні внутрішніх взаємозв'язків та прогнозуванні перспектив розвитку. Такий комплексний підхід дозволяє не лише відновлювати матеріальну базу, а й підвищувати продуктивність сільськогосподарського виробництва в цілому.

Під час дослідження особливостей управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності встановлено, що наукова необхідність у визначенні специфіки управління, важливої для розвитку аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності, обумовлена потребою в чіткому відмежуванні цього явища від супутніх процесів, які безперервно формуються в рамках ринкової економіки. Дослідження таких особливостей спирається на теоретичні засади та відображає сучасний контекст управління, підприємницької діяльності та аграрного виробництва, що суттєво відрізняється від попередніх етапів історичного розвитку.

При визначенні шляхів підвищення ефективності управління потенціалом аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності встановлено, що для досягнення максимальної ефективності в управлінні потенціалом аграрного підприємства за умов економічної нестабільності слід впроваджувати інтегрований підхід, який спирається на адаптивність, цифровізацію та системний ризик-менеджмент. В умовах сучасних викликів, таких як війна та фінансові кризи, необхідно відмовитися від традиційного підходу до використання ресурсів. Натомість варто робити акцент на їх стратегічному відновленні й ефективному об'єднанні для створення синергії.

Під час проведення загальної характеристики ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» встановлено наступне: Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОБЕРЕЖНЕ», зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 32172607, офіційно розпочало свою діяльність 16 жовтня 2002 року. При заснуванні було встановлено статутний капітал у розмірі 10 000,00 грн. Станом на останнє оновлення даних, що відбулося 1 травня 2026 року, компанія має дійсний статус і перебуває в реєстрі зі станом "zareєстровano". Заступником, уповноваженим на представництво товариства, виступає Дегтяренко Сергій Олександрович, чий повноваження підтверджуються інформацією з офіційних реєстрів. Його повторна згадка в документації є свідченням актуальності зафіксованих у державній базі даних.

По результатах проведеного організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» можна зробити висновок, що воно демонструє приклад успішного аграрного підприємства, яке поєднує раціональне управління ресурсами із впровадженням інноваційних технологій, забезпечуючи стабільність та високу врожайність. Завдяки значному земельному банку компанія активно сприяє економічному розвитку регіону, одночасно підтримуючи гармонійний баланс між продуктивністю виробництва та охороною природних ресурсів.

В процесі оцінки взаємозв'язків між показниками виробничо-економічної діяльності підприємства встановлено, що дане сільськогосподарське підприємство демонструє стабільне і впевнене зростання, а також укріплення ринкових позицій у період з 2021 до 2025 року. Ключові тенденції, які стали основою цього прогресу наступні: систематичний ріст доходів, - протягом п'яти років ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» продемонструвало послідовне збільшення своїх доходів. Зокрема, виручка зросла на 38,1%, досягнувши до 2025 року суми в 149,7 млн грн. Це є підтвердженням успішної бізнес-стратегії та високого попиту на продукцію чи послуги компанії. Найбільш значним досягненням стало суттєве зростання чистого прибутку, який зріс на 47,8% - з 16,1 млн грн у 2021 році до 23,8 млн грн у 2025 році.

Під час вивчення можливих основ підвищення адаптивності потенціалу аграрного підприємства встановлено, що адаптивний потенціал - це здатність компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, прийняття нових законодавчих норм, кліматичні виклики чи технологічні нововведення, і відповідним чином змінювати внутрішні процеси, не знижуючи при цьому рівень ефективності. Інакше кажучи, цей термін демонструє ступінь гнучкості «організму» підприємства.

В процесі розробки пропозицій з покращення функцій управління підприємством в умовах нестабільності було запропоновано ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ» впровадити наступні зміни у сівозмін. Зокрема, доцільно виключити ярий ячмінь із сівозмін №1 і №2. Кількарічний аналіз показав, що весняні посухи та швидке підвищення температури в регіоні значно знижують врожайність ярих колосових культур. До того ж, ці культури конкурують з озимою пшеницею через спільні захворювання, такі як фузаріоз і септоріоз, а також однакову вразливість до певних шкідників. Як більш ефективний варіант, рекомендую звернути увагу на озимий ячмінь. Це зернова культура має кілька важливих переваг: вона демонструє вищу стабільність при зміні погодних умов, раніше дозріває та дає змогу звільнити поле для посіву озимого ріпаку в оптимальні строки.

Визначення економічної доцільності запропонованих рішень дозволяє зробити наступні висновки стосовно доцільності їх впровадження в господарстві: основні результати аналізу показують впевнений прогрес у показниках підприємства: За рахунок реалізації проекту чистий дохід зросте на 43,1% або на 64,6 млн грн, досягши позначки 214,3 млн грн. Хоча повна собівартість теж збільшиться, це зростання становить лише 12,6% (або 15,9 млн грн), значно поступаючись темпам зростання доходів. Це вказує на результативність запропонованих дій. Прибуток від реалізації товарів та послуг зросте більш ніж утричі - на 304,6%, тобто на 48,7 млн грн. В абсолютному вимірі сума збільшення складе 72,5 млн грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко Л. В. Економічні механізми оптимізації ресурсів в агропромисловому комплексі. *Агропромисловий комплекс України*. 2020. № 6. С. 22–30.
2. Василенко Н. І. Соціально-економічні аспекти розвитку сільських територій. Київ : НААН, 2020. 196 с.
3. Іщенко В. Г. Сучасні виклики управління ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 33–39.
4. Прокопенко О. І. Управління персоналом на аграрних підприємствах: виклики та перспективи. *Менеджмент і підприємництво*. 2020. № 1. С. 21–29.
5. Яковенко А. М. Економічна ефективність в агробізнесі. Харків : ХНЕУ, 2021. 180 с.
6. Зінченко Ю. С. Ефективне використання землересурсного потенціалу в аграрному секторі. *Землепорядкування*. 2022. № 1. С. 18–25.
7. Терещенко О. О. Інформаційні технології в управлінні агробізнесом. *Інформаційне суспільство*. 2021. № 4. С. 14–20.
8. Бондаренко В. П. Управління ресурсами в умовах цифровізації аграрного сектору. *Аграрна наука*. 2023. № 8. С. 50–59.
9. Назаренко О. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 14–21.
10. Сахацький М.М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>
11. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
12. Грабенко Д. А. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства : моногр. Дніпро : ДДАЕУ, 2023. 256 с.
13. Сахацький М. М. Пріоритети державної регуляторної політики з управління розвитком аграрного підприємництва. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 177-183. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.177>

14. Макєєв О.О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. №2. 393-401 pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-47>
15. Строченко Н. І., Зеленський А. С. Перспективні інструменти управління фінансовою стійкістю аграрного підприємства // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 1(16). С. 240–244.
16. Телічко Н., та ін. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін // *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 162–169.
17. Т. Г. Маренич, О. В. Смігунова, С. В. Халін, М. М. Кальченко Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2025, №1. С. 119-131.
18. Влаєв Д.О. Управління економічним потенціалом аграрного підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра : спец. 073 "Менеджмент" за освітньою програмою "Менежмент організацій" / Дмитро Олегович Влаєв ; наук. кер. Юлія Валентинівна Карпенко . ОНЕУ, 2023. 63 с.
19. Герасименко В. Г., Мороз О. В. Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств в умовах нестабільності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2021. Вип. 4. С. 112–119.
20. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
21. Руденко С., Ряснянська А., Семенов О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-31> (дата звернення: 18.10.2025).
22. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна

економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення: 18.10.2025).

23. Строченко Н. І., Зеленський А. С. Аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства як основа прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 80. С. 28–33.

24. Краснорутський О., Маренич Т., Присова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2024. Вип. 3. С. 56–67.

25. Базик О.В. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-21> (дата звернення: 11.11.2025).

26. ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32172607/ (дата звернення: 08.03.2026).

27. ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ». URL: <https://opendatabot.ua/c/32172607> (дата звернення: 08.03.2026).

28. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html#> (дата звернення: 14.03.2026).

29. Департамент агропромислового розвитку облдержадміністрації. URL: <https://www.vin.gov.ua/dep-apr> (дата звернення: 14.03.2026).

30. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html#> (дата звернення: 14.03.2026).

31. Хомик Н. І., Цьонь Г. Б., Довбуш Т. А., Олексюк В. П.. Основи агрономії: навчальний посібник (курс лекцій). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. 232 с.

32. Агрономія: підручник. За ред. Мельник А.В. К.: Олді, 2025. 550 с.

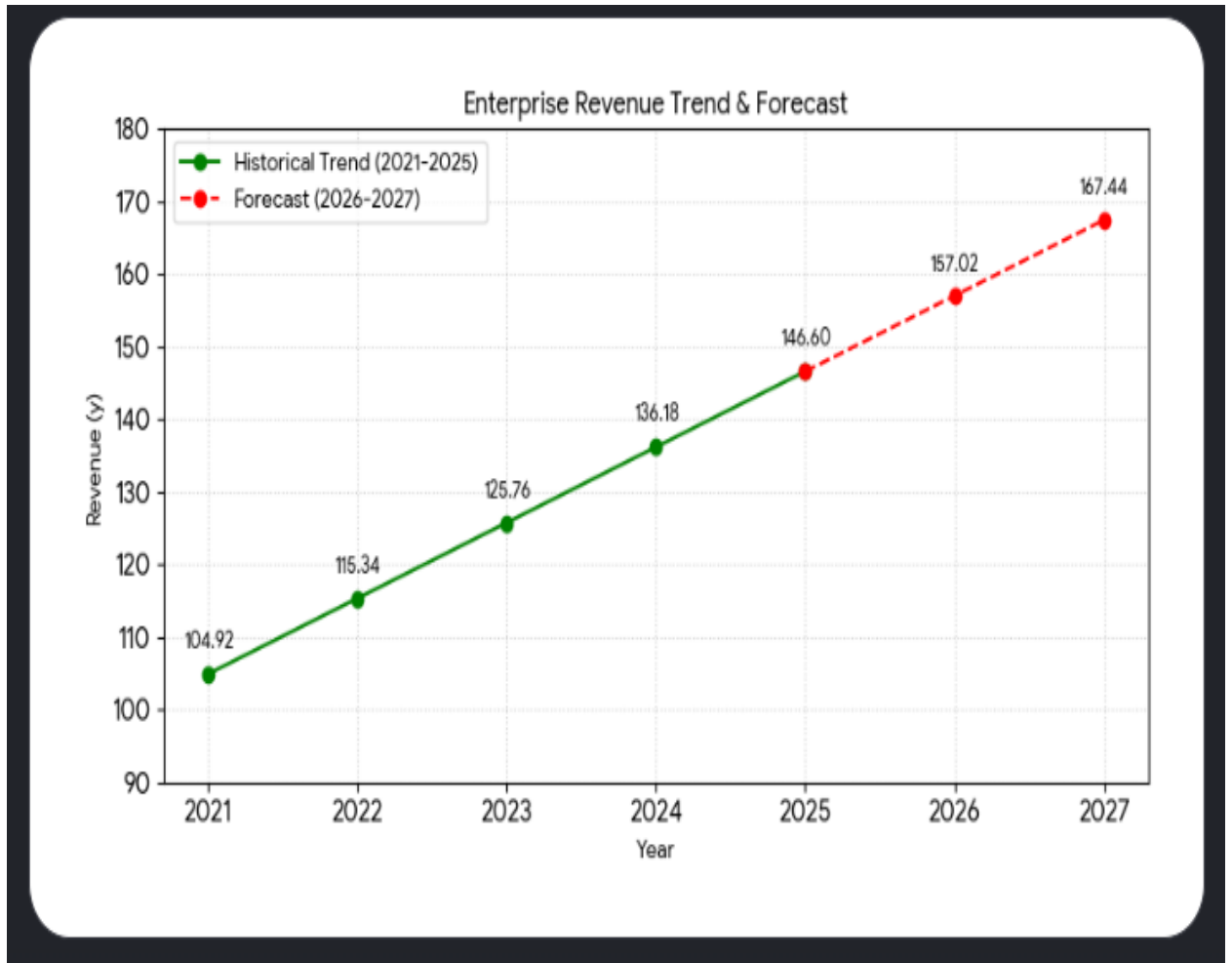
33. Печка О. В. Оптимізація використання ресурсного потенціалу аграрними підприємствами: моногр. Одеса: ОНТУ, 2024. 212 с.

34. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 5 (74). С. 28-34.
35. Нагорний В., Рубан О., Тимошенко М. Механізм адаптації соціальної спрямованості аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка та управління бізнесом*. 2024. Т. 15, № 4. С. 103-117.
36. Грабенко Д. А. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства : моногр. Дніпро : ДДАЕУ, 2023. 256 с.
37. Кірюшкін О. В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства : моногр. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 198 с.
38. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2024. № 3 (52). С. 89-97.
39. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3-4. С. 62-69.
40. Захарчук О.В., Кісіль М.І., Нечитайло В.В. Стан і перспективи інвестування розвитку сільського господарства в умовах нестабільності. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 41-56.
41. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія. [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2023. 208 с.
42. Каталог озимих культур 2022. URL: https://www.dsv-ukraine.com.ua/UA/downloads/thumbnails/fin_Ozymi-Agrii_DSV_Br_220x220_Ozymi-Agrii_2022-3.pdf (дата звернення: 19.05.2026).
43. Бачення DEKALB. URL: <https://www.cropscience.bayer.ua/Products/Dekalb> (дата звернення: 19.05.2026).
44. Каталог гібридів соняшнику 2025-2026. URL: https://www.kws.com/ua/media/kws-katalog-gibrydiv-sonyashnyku_2025-2026.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Прогноз рівня доходів господарства на 2026 і 2027 роки



Додаток Б

Порівняльна таблиця реальної продуктивності

Культура	Топ-варіант для Вінниччини	Реальний орієнтир урожайності	Головна перевага в ротації
Пшениця озима	<u>Скаген</u> / Богдана	5,5 – 7,5 т/га	Головна грошова культура літа
Озимий ячмінь	Дев'ятий вал / КВС Тенор	5,5 – 7,0 т/га	Рано звільняє поле під ріпак
Кукурудза	ДКС 3939 / КВС Кашемір	8,0 – 10,5 т/га	Очищує поле від падалиці олійних
Ріпак озимий	СИ <u>Харнас</u> / Піонер РТ303	3,5 – 4,2 т/га	Висока рентабельність
Соняшник	П64ЛЕ25 / НК <u>Конді</u> <u>Си Дакстон</u>	3,0 – 3,8 т/га	Стабільний прибуток у будь-який рік
Соя	Ментор / <u>Адесса</u>	2,5 – 3,2 т/га	Безкоштовний азот під пшеницю