

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
В ТОВ “ВЕСНА-АГРО” РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти

Кізима Влада Володимирівна

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Євтушок Ольга Василівна _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
публічного управління та адміністрування
Одеського національного технологічного
університету

Ніколюк Олена Володимирівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА-2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту

_____ Галина ЗАПША

«30» грудня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Кізима Влада Володимирівна

1. Тема роботи: *«Управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро» Роздільнянського району Одеської області»,*
керівник роботи к.е.н. Євтушок О.В., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024 р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об’єкт дослідження – *є процес управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах.*

4. Предмет дослідження – *є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління виробничо-господарською діяльністю на базі ТОВ "Весна-Агро" Роздільнянського району Одеської області.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *поглибити розуміння сутності та принципів управління виробничо-господарською діяльністю.*

– *визначити поняття системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства та її складові.*

– *узагальнити методичні підходи щодо аналізу та оцінки ефективності функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати загальну економічну характеристику діяльності ТОВ «Весна-Агро».*

– дослідити організаційну структуру управління в системі управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро».

– провести оцінку ефективності системи управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро».

– раціоналізувати структуру управління ТОВ «Весна-Агро».

– обґрунтувати планування розвитку виробничо-господарської діяльності ТОВ «Весна-Агро».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «виробничо-господарською діяльністю підприємства».

Структура виробничо господарської діяльності організації за категоріями. Основні компоненти системи управління виробничо господарською діяльністю на підприємстві. Складові системи управління виробничо господарською діяльністю на підприємстві. Структура цілей системи управління виробничо господарської діяльності організації за категоріями.

6.2. До аналітичного розділу:

Основні показники діяльності ТОВ «Весна-Агро». Структура активів ТОВ «Весна-Агро». Фінансові результати діяльності ТОВ «Весна-Агро». Структура управління виробничо-господарською діяльністю підприємства ТОВ «Весна-Агро». Економічна ефективність використання ресурсів (капіталу, землі, праці) у ТОВ «Весна-Агро». Факторний аналіз рівня продуктивності праці у ТОВ «Весна-Агро». Аналіз собівартості виробничої продукції та її динаміка.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз управління виробничо-господарською діяльністю у ТОВ «Весна-Агро». «Дерево цілей» управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро». Напрями підвищення ефективності функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро». Удосконалена структура управління ТОВ «Весна-Агро» Обґрунтування інвестиційних проєктів для розвитку виробничо-господарської діяльності (наприклад, оновлення техніки, розширення посівних площ). Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю. Програма розширення персоналу, спрямована на оптимізацію виробничих процесів у ТОВ «Весна-Агро» на 2026 рік.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, річні фінансові звіти ТОВ «Весна-Агро» за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційно ї роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Влада КІЗИМА

Наукова керівниця _____ Ольга ЄВТУШОК

РЕФЕРАТ

Кизима В.В. Управління виробничо-господарською діяльністю в ТОВ «Весна-Агро» Роздільнянського району Одеської області – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю **073 «Менеджмент»**. Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми.

В умовах ринкової економіки ефективне управління виробничо-господарською діяльністю є запорукою стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Весна-Агро» Роздільнянського району Одеської області, це питання має особливу вагу, адже виробничі процеси тісно пов'язані із природними, економічними та соціальними чинниками. Удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Мета та завдання дослідження.

Метою дослідження є аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Весна-Агро» та розробка напрямів підвищення ефективності управління нею.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Розкрити сутність і значення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.
2. Дослідити організаційно-економічні основи діяльності ТОВ «Весна-Агро».
3. Проаналізувати основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.
4. Визначити чинники, що впливають на ефективність управління виробництвом.
5. Оцінити стан організаційної структури управління підприємства.
6. Виявити проблеми у системі управління виробничими процесами.
7. Запропонувати напрями вдосконалення управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «Весна-Агро».
8. Розробити економічно обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Об'єкт дослідження — виробничо-господарська діяльність ТОВ «Весна-Агро».

Предмет дослідження — методи, принципи та інструменти управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Методологія дослідження.

Під час написання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: економічного аналізу, статистичного порівняння, узагальнення, графічного моделювання, економіко-математичних розрахунків.

Зміст роботи.

У **першому розділі** «Теоретичні основи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства» розглянуто сутність, завдання та методи управління господарськими процесами, а також визначено ключові показники ефективності діяльності підприємства. У **другому розділі** «Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ “Весна-Агро”» проведено оцінку динаміки виробничих і фінансових показників підприємства, ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також досліджено організаційну структуру управління. У **третьому розділі** «Напрями вдосконалення управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ “Весна-Агро”» розроблено пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів, впровадження сучасних методів планування, мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва.

Практичне значення одержаних результатів.

Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Весна-Агро» для вдосконалення системи управління, раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів і покращення фінансових результатів підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 85 сторінок, 10 таблиць, 15 рисунків, один додаток. Перелік посилань налічує 46 найменувань.

Ключові слова: управління, виробничо-господарська діяльність, ефективність, ресурси, продуктивність праці, структура управління, оптимізація, прибутковість

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1 Сутність виробничого-господарської діяльності аграрних підприємств	6
1.2 Зміст та принципи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств	14
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств	19
РОЗДІЛ 2 МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»	26
2.1 Організаційно-правові аспекти здійснення виробничої господарської діяльності підприємством	26
2.2 Аналіз ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства	28
2.3 Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»	45
3.1. Удосконалення товарного асортименту підприємства на основі портфельного аналізу	45
3.2. Раціоналізація організаційної структури управління підприємства	52
3.3. Оптимізація виробничої програми методами економіко-математичного моделювання	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор України традиційно залишається одним із ключових напрямків економічного розвитку держави, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту та експортних надходжень. Сільськогосподарські підприємства займають понад 68% території України, що підкреслює стратегічне значення ефективного управління виробничо-господарською діяльністю в цій галузі. В умовах воєнного стану та складних економічних викликів, які стоять перед Україною, питання оптимізації управління сільськогосподарськими підприємствами набувають особливої актуальності. Одеська область, зокрема Роздільнянський район, характеризується сприятливими кліматичними умовами та родючими ґрунтами, що створює потужний потенціал для розвитку аграрного виробництва. ТОВ "Весна-Агро" як типовий представник сільськогосподарських підприємств регіону потребує впровадження сучасних методів управління виробничо-господарською діяльністю для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства передбачає системний підхід до планування, організації, контролю та координації всіх виробничих процесів з урахуванням галузевої специфіки - сезонності, природних ризиків, тривалих біологічних циклів. В сучасних умовах особливого значення набувають питання адаптації до швидкозмінних ринкових умов, впровадження інноваційних технологій, використання портфельного аналізу для оптимізації товарного асортименту та забезпечення економічної стійкості підприємства.

Мета та завдання дослідження. Є дослідження та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ "Весна-Агро" Роздільнянського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Розкрити суть виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств та її ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки;

- Дослідити сутність управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств як системного процесу;
- Проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю;
- Охарактеризувати організаційно-правові особливості діяльності ТОВ «Весна-Агро»;
- Проаналізувати ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства;
- Оцінити економічну ефективність діяльності ТОВ «Весна-Агро»;
- Дослідити можливості використання портфельного аналізу для удосконалення товарного асортименту підприємства;
- Виявити проблеми в організаційній структурі управління підприємством;
- Обґрунтувати застосування економіко-математичного моделювання для оптимізації виробничої програми підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління виробничо-господарською діяльністю на базі ТОВ "Весна-Агро" Роздільнянського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження виступали загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: абстрактно-логічний – для теоретичного обґрунтування основних понять та побудови структури роботи; системно-процесний підхід – для розгляду виробничо-господарської діяльності як взаємопов'язаної системи ресурсів і процесів; аналіз і синтез – при дослідженні організаційно-економічної характеристики підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності; економіко-статистичний – для обробки та аналізу статистичної інформації; портфельний

аналіз (матриця BCG) – для удосконалення товарного асортименту підприємства; кореляційно-регресійний аналіз – для побудови економіко-математичних моделей оптимізації виробничої програми; монографічний – при вивченні досвіду управління виробничо-господарською діяльністю; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційне забезпечення для написання стали різні джерела: наукова література, що дозволила глибше розкрити теоретичні аспекти інвестиційної діяльності; технологічні карти, які надали відомості про техніко-економічні показники; нормативно-правові акти, що забезпечили юридичне обґрунтування висновків; статистична звітність підприємства, яка дозволила проаналізувати фактичний стан справ, а також публікації у фахових статтях, монографіях і результати наукових досліджень, що стали цінним доповненням до аналізу.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо застосування портфельного аналізу для оптимізації товарного асортименту, удосконалення організаційної структури управління та впровадження економіко-математичного моделювання для підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ "Весна-Агро". Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розподілу ресурсів між культурами, оптимізації виробничої програми та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Розроблені пропозиції також можуть застосовуватися іншими аграрними підприємствами з аналогічними умовами функціонування.

Кваліфікаційна робота містить 85 сторінок, 10 таблиць, 15 рисунків, один додаток. Перелік посилань налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність виробничого-господарської діяльності аграрних підприємств

У сучасній економічній науці питання виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств завжди займало центральне місце. У період глобальних викликів та технологічних змін акціонерні товариства стикаються з необхідністю оперативної адаптації до ринкової нестабільності, впровадження інновацій та підвищення прозорості управління. В умовах посиленої конкуренції та потреби у сталому розвитку особливої актуальності набуває модернізація виробничих процесів, використання енергоефективних технологій і відповідність європейським стандартам якості[26]. Це зумовлено тим, що саме аграрний сектор слугує основою продовольчої безпеки країни та важливим чинником соціально-економічного розвитку сільських територій. Вплив виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств простежується у фундаментальних основах національної економіки, формуванні експортного потенціалу, а також у забезпеченні зайнятості сільського населення.

Теоретичні основи виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств формувалися протягом десятиліть, еволюціонуючи разом з розвитком, поглибленням та трансформацією аграрних відносин. М. Маніда підкреслює важливість аналізу майбутніх трендів та викликів у сфері продовольства та сільського господарства[43]. Зростання практичної ваги ефективного управління аграрними підприємствами призвело до появи множини трактувань та визначень в економічній літературі, цей спектр думок віддзеркалює історичне розуміння специфіки аграрного виробництва [36].

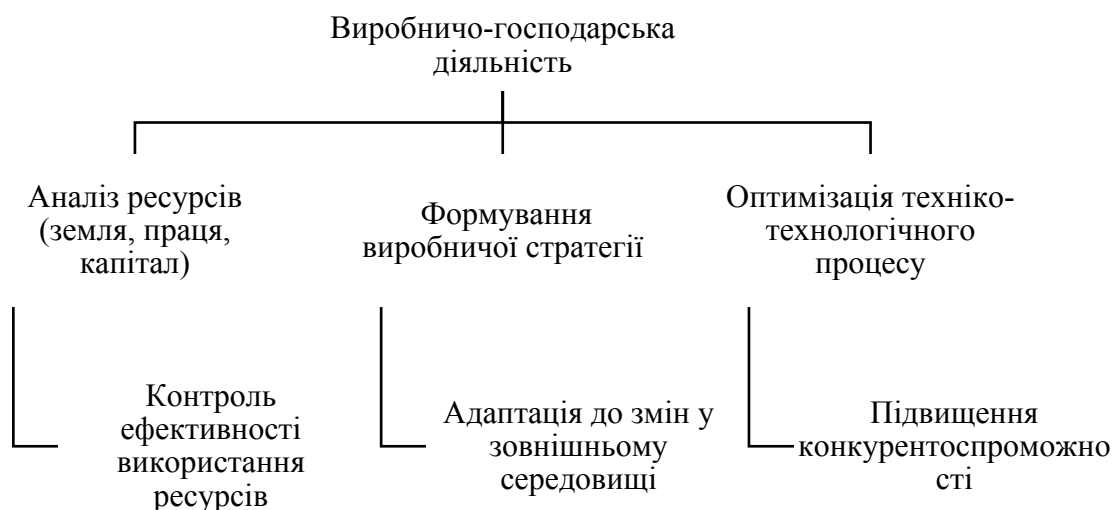


Рисунок 1.1 - Управління виробничо-господарською діяльністю

Джерело: сформовано автором

У процесі вивчення наукових джерел з тематики діяльності аграрних підприємств було встановлено, що термін "виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств" трактується по-різному в залежності від підходу дослідників, специфіки їхніх досліджень та сфери акценту. Така розбіжність пояснюється багатогранністю цього поняття, яке охоплює як суто виробничі процеси (посів, догляд за культурами, збирання врожаю, тваринництво тощо), так і економічну складову – планування, управління ресурсами, реалізацію продукції, фінансову звітність тощо.

Аналіз літератури дозволив узагальнити і систематизувати існуючі підходи до розуміння цього поняття. В результаті було виокремлено чотири основні концептуальні підходи, які найчастіше зустрічаються у працях науковців та практиків. Ці підходи різняться за змістовним наповненням, акцентами у визначенні, а також залежно від об'єкта дослідження (економічна ефективність, техніко-технологічні аспекти, організаційно-управлінські елементи тощо).

Для наочності та зручності порівняння зазначені підходи згруповано і подано у таблиці 1.1, де представлено їх ключові характеристики та авторів, які дотримуються відповідної позиції.

Таблиця 1.1 – Узагальнені підходи тлумачення поняття «Виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств»

Карась, Ю.	це сукупність процесів, пов'язаних із використанням наявних ресурсів (землі, праці, капіталу) для виробництва, переробки й реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.
Журбенко, Н.	це сукупність економічних, організаційних та технологічних процесів, спрямованих на вирощування сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання та реалізацію з метою отримання прибутку й задоволення потреб суспільства. Ця діяльність охоплює використання земельних, трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів у межах аграрного підприємства, забезпечуючи сталий розвиток та продовольчу безпеку.
Fedrets O., Stovba V., Solodchuk T.	це сукупність процесів, пов'язаних із використанням ресурсів (землі, техніки, праці, фінансів тощо) для виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції з метою забезпечення прибуткової та ефективної роботи підприємства в умовах ринку.
Господарський кодекс України.	це діяльність суб'єктів аграрного господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.
Курган В. П	Виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств — це цілеспрямована система економічних, організаційних і технологічних процесів, спрямованих на вирощування сільськогосподарської продукції, її первинну переробку та реалізацію, що забезпечує раціональне використання землі, трудових ресурсів, матеріально-технічної бази і досягнення економічної ефективності підприємства в умовах ринкових відносин.

Джерело: сформовано автором [13,11,39,9,16].

Більшість вітчизняних науковців вважають виробничо-господарську діяльність аграрних підприємств системним процесом використання ресурсів з метою створення продукції при забезпеченні сталого розвитку підприємства[23].

Таке бачення можна віднести до системно-процесного підходу, згідно з яким діяльність підприємства розглядається як взаємодія елементів єдиної системи. В межах цього підходу Ю. Карась розглядає виробничий потенціал як складне інтегроване утворення, що включає матеріально-технічні, трудові, фінансові, природні й управлінські ресурси, які взаємодіють задля досягнення сталого виробництва [13].

Важливою умовою ефективної діяльності є належне управління виробничими потужностями, яке охоплює як організаційні, так і техніко-економічні аспекти. Збалансованість між ресурсами, виробничими потребами та стратегічними цілями визначає ефективність управлінської системи [39].

Особливої уваги заслуговують наукові дослідження таких авторів, як Zelisko N., Kolach S., Magijovych R. та Vasylyna O., які ґрунтовно аналізують вплив різних маркетингових інструментів на формування та ефективне використання маркетингового потенціалу аграрних підприємств. У своїх роботах вони підкреслюють, що саме маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності цих підприємств на сучасному ринку. Автори відзначають, що в умовах постійних змін на ринку аграрна сфера потребує гнучких та адаптивних підходів до маркетингу, які дозволяють не лише утримувати позиції, а й активно розширювати ринкову присутність. Вони звертають увагу на те, що правильне поєднання інструментів маркетингу — від аналізу попиту і сегментації ринку до ефективного просування продукту — є ключовим чинником для досягнення стійкого розвитку аграрних підприємств та їх успішної конкуренції в умовах глобалізації та інтенсифікації ринкових відносин [46].

- Нижче наведено узагальнення ключових складових системи управління виробничими потужностями підприємства, які були детально розглянуті у науковій статті Fedrets O., Stovba V., Solodchuk T. [39]. Автори пропонують комплексний підхід, що включає в себе не лише планування та організацію виробничих ресурсів, а й моніторинг їх ефективного використання в реальному часі. В основі системи лежить взаємозв'язок між технічними, економічними та організаційними факторами, що забезпечує оптимізацію виробничих процесів та підвищення загальної продуктивності підприємства. Особливу увагу приділено адаптивності системи, яка має бути гнучкою для швидкої реакції на зміни ринкових умов, технологічних інновацій та внутрішніх ресурсних обмежень. Таким чином, запропонована модель дає змогу не лише

підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища.

- аналіз і планування ресурсного забезпечення;
- формування виробничої стратегії;
- оптимізація техніко-технологічного процесу;
- контроль ефективності використання виробничих потужностей;
- адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

На думку Журбенка Н. [11], виробничий потенціал сільськогосподарського підприємства являє собою сукупність його наявних ресурсів, які можуть бути використані з метою забезпечення виробничої діяльності. У роботі акцентовано увагу на необхідності комплексного підходу до визначення структури та оцінки цього потенціалу, з урахуванням сучасних економічних умов. Нижче подано таблицю з елементами виробничого потенціалу, сформовану на основі його підходу:

Таблиця 1.2 - Структура виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства

Елементи виробничого потенціалу	Зміст
Земельні ресурси	Площа та якість сільськогосподарських угідь
Технічні засоби	Сільськогосподарська техніка, її стан і наявність
Трудові ресурси	Кількість працівників та їх кваліфікація
Матеріальні ресурси	Насіння, добрива, паливо тощо
Фінансові ресурси	Обсяг власного та позикового капіталу

Джерело: сформовано автором [39].

У контексті підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах економічних ризиків, Mahiiiovych R., Zelisko N. підкреслюють важливість комплексного підходу до управління ризиками та впровадження інноваційних стратегій. Автори зазначають, що сучасні аграрні підприємства мають адаптуватися до мінливих економічних умов та використовувати новітні підходи для забезпечення стійкого розвитку [42].

У ході аналізу наукових підходів було виявлено ряд характеристик виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, які формують її економічну сутність, розглянемо їх на рисунку 1.2:

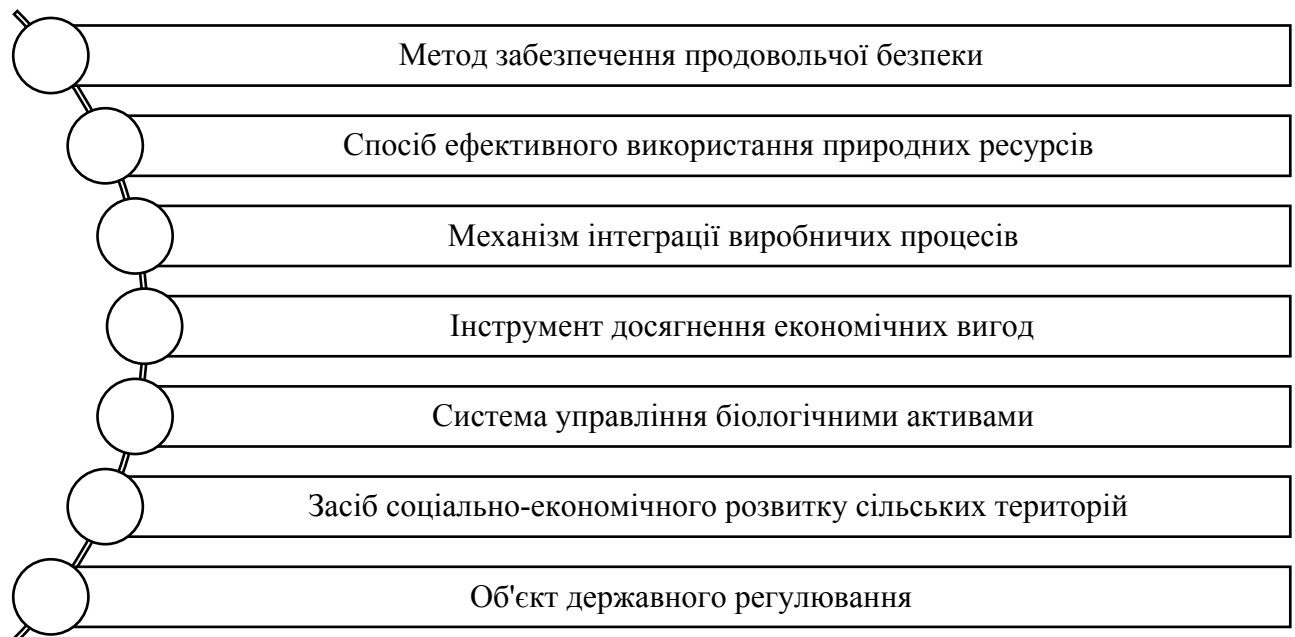


Рисунок 1.2 – Економічна сутність виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши всі підходи щодо тлумачення поняття виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств та вивчивши її економічну сутність, ми можемо сформулювати власне трактування даного поняття[36]. На думку, виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств – це комплексна система економічних, організаційних, технологічних та соціальних відносин, що включає процеси використання земельних, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів для створення сільськогосподарської продукції, її перероблення та реалізації. Ця діяльність може мати різноманітні форми організації та спрямована на отримання прибутку, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства, або досягнення соціальних та екологічних ефектів[38]. Цей процес є ключовим для розвитку аграрного бізнесу, економічного зростання сільських територій та

підвищення добробуту сільського населення, і охоплює довгострокові інвестиції в різні сфери аграрної економіки та суспільства.

Розглянувши теоретичні основи виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, важливо проаналізувати її структурні компоненти. На основі аналізу наукових джерел було сформовано схему структурних напрямів виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, які можна згрупувати у п'ять основних блоків, що представлені на рисунку 1.3:

Виробничий блок:	Ресурсний блок:	Маркетинговий блок:	Управлінський блок:	Інноваційно-екологічний блок:
• Рослинництво та управління сівозміними • Тваринництво та утримання поголів'я • Переробка сільськогосподарської продукції • Управління біологічними активами	• Управління земельними ресурсами та родючістю ґрунтів • Формування та використання матеріально-технічної бази • Управління трудовими ресурсами та кадровий розвиток • Фінансове забезпечення та інвестиційна діяльність	• Збут продукції та розвиток каналів реалізації • Формування цінової політики та конкурентних переваг • Брендінг та просування сільськогосподарської продукції • Участь у кооперативних структурах та інтеграційних об'єднаннях	• Стратегічне планування та прогнозування • Оперативне управління виробничими процесами • Контроль, моніторинг та оцінка ефективності • Управління ризиками та невизначеністю	• Впровадження інноваційних технологій та цифровізація • Екологічне управління та природоохоронна діяльність • Забезпечення сталого розвитку та органічне виробництво • Соціальна відповідальність та розвиток сільських територій

Рисунок 1.3 – Структурні компоненти виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором

З рисунку 1.3 видно, що виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств має кілька ключових компонентів, що визначають її сутність. Вона має чітко визначені цілі виробництва сільськогосподарської продукції, які можуть бути економічними або соціальними, та характеризується сезонністю і залежністю від природно-кліматичних факторів. Діяльність є комплексною, включає сукупність взаємопов'язаних процесів та потребує значних ресурсів для реалізації, зокрема земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ресурси повинні бути ефективно використовуватися з урахуванням специфіки

біологічних процесів, діяльність має розглядатися як система з інтегрованими елементами, які спрямовані на досягнення кінцевої мети виробництва якісної продукції, з належним управлінням і контролем. Окрім цього, виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств враховує можливі ризики природного та економічного характеру і передбачає заходи для їх мінімізації, часто включає впровадження інноваційних агротехнологій або методів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності[40].

Аналіз економічної сутності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дозволив систематизувати її основні характеристики, які розкривають специфіку функціонування аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Суб'єктами такої діяльності виступають різноманітні організаційно-правові форми аграрних підприємств, які є власниками або користувачами земельних ресурсів та поєднують їх з іншими факторами виробництва для створення товарної продукції[40].

Важливо відзначити, що дослідження Zelisko N. Kolach S., Magijovych R., Vasylyna O. підкреслюють необхідність інтеграції маркетингових підходів у загальну систему управління аграрними підприємствами, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та забезпечує ефективне використання виробничого потенціалу[46].

Узагальнюючи проведений аналіз, можемо стверджувати, що виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств представляє собою багатовимірну економічну систему, що еволюціонує під впливом технологічних інновацій, екологічних вимог та соціальних запитів суспільства. Сучасне наукове розуміння цього поняття базується на синтезі традиційних економічних підходів з новітніми концепціями сталого розвитку та цифрової трансформації. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці комплексної методології оцінювання ефективності такої діяльності, що враховує специфіку українського аграрного сектору та міжнародні тенденції розвитку агробізнесу.

1.2 Зміст та принципи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств — це система цілеспрямованих заходів (планування, організація, мотивація, контроль), які забезпечують ефективне функціонування виробничих процесів у сільському господарстві. Її суть — координація і контроль роботи для досягнення головної мети: виробництва, реалізації продукції або надання послуг з максимальним прибутком і задоволенням ринку[37].

Іншими словами, це постійний процес прийняття управлінських рішень менеджерами, які впливають на всі етапи виробничо-господарської діяльності, щоб підтримувати стабільність і розвиток підприємства. Плюс — це комплексна діяльність, що включає взаємодію всіх частин системи для досягнення конкретних цілей і максимального результату.

Взаємодія суб'єкта й об'єкта управління виявляється в тому, що ціль управління із погляду суб'єкта — максимально ефективно досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта — бажаний результат його функціонування. В рішенні цих задач виявляється природа функцій управління виробничо-господарською діяльністю[34].

Принципи управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств — це базові правила, які допомагають керівникам приймати рішення і вести справи ефективно, рентабельно та стабільно. Основні принципи: [10].

- Оптимальність — вибір найкращих рішень для управління.
- Комплексність — системний підхід, коли враховують планування, організацію, мотивацію, облік, контроль тощо.
- Об'єктивність — чесний аналіз проблем і пошук реальних причин.
- Гнучкість — здатність швидко адаптувати управління до змін.
- Ефективність — постійний контроль і реакція на проблеми.

- Організаційна інноваційність — пошук нових, кращих методів управління.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств вимагає врахування галузевої специфіки та особливостей сільськогосподарського виробництва. Серед ключових особливостей, що впливають на управлінські рішення, варто виділити сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, територіальну розосередженість виробництва, а також тривалий виробничий цикл.

Таблиця 1.3 - Специфічні особливості управління в аграрному секторі

Група чинників	Особливості / Визначальні риси
Управлінська праця	- Опосередкований характер участі у створенні благ - Інформація як предмет праці - Людина як об'єкт управління - Засоби праці — інформаційні технології - Постійність розумової праці - Продукт — управлінське рішення
Сільський спосіб життя	- Тісний зв'язок усіх сфер життя - Низький рівень життя населення - Недостатній розвиток інфраструктури - Військова мобілізація і міграція населення
Сільськогосподарське виробництво	- Взаємозв'язок природних та економічних процесів - Територіальна фіксація ресурсів - Земля — головний засіб виробництва - Нерівномірне навантаження праці - Високі ризики та потреба у страхових резервах
Соціально-економічна трансформація	- Вплив глобалізації та регіоналізації - Динаміка змін через науку і технології - Потреба в екологізації виробництва - Зростання ролі селянства - Устої та інерційність сільського способу життя

Джерело: складено автором на основі [29].

До традиційних принципів управління відносять також науковість, безперервність, комплексність і системність, однак сучасні дослідники наголошують на необхідності включення принципів цифровізації, екологічної відповідальності та інноваційності, що відповідає тенденціям розвитку AgTech та smart farming [17].

Впровадження сучасних інформаційних технологій та систем підтримки прийняття рішень дозволяє суттєво підвищити точність прогнозування, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексна модель управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств представлена на рис 1.3.



Рисунок 1.3 - Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором [10].

В умовах інтеграції України до глобального економічного простору особливого значення набуває впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності сільськогосподарської продукції. Системи управління якістю на основі принципів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) та ISO 22000 стають невід'ємною складовою управління виробничо-господарською діяльністю сучасних аграрних підприємств, особливо тих, що орієнтовані на зовнішні ринки [5,35,30].

Важливим аспектом управління виробничо-господарською діяльністю є формування ефективної організаційної структури, яка забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності між підрозділами аграрного підприємства. Дослідження показують, що на сучасному етапі розвитку аграрного сектору

найбільш ефективними є гнучкі організаційні структури, які поєднують елементи функціонального та дивізіонального підходів.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика моделей управління аграрними підприємствами

Модель управління	Ключові характеристики	Переваги
Традиційна ієрархічна	Чітка вертикальна структура, централізація прийняття рішень	Висока керованість, чіткий розподіл відповідальності
Функціональна	Розподіл за функціональними сферами, професійна спеціалізація	Висока професійність, оптимізація однотипних процесів
Дивізіональна	Розподіл за видами діяльності або територіальним принципом	Гнучкість, фокус на результатах
Матрична	Поєднання функціонального та проектного управління	Ефективна реалізація проектів, гнучкість
Адаптивна	Гнучка структура, орієнтована на зміни та інновації	Висока адаптивність, інноваційність

Джерело: узагальнено автором на основі [17].

Не менш важливою є проблема адаптації управлінських принципів до соціально-економічних умов України, зокрема форм власності аграрних підприємств, розмірів господарств і рівня інфраструктури. Практика показує, що недостатня увага до цих факторів знижує ефективність управління. Особливості земельних відносин, нерівномірність розвитку сільських територій та недосконалість інституційного забезпечення аграрного сектору створюють додаткові виклики для менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Сучасні наукові дослідження Н. Телічко та ін. акцентують увагу на необхідності впровадження стратегічного підходу до управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Розробка та реалізація чіткої стратегії розвитку, яка враховує особливості зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства, дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу[33].

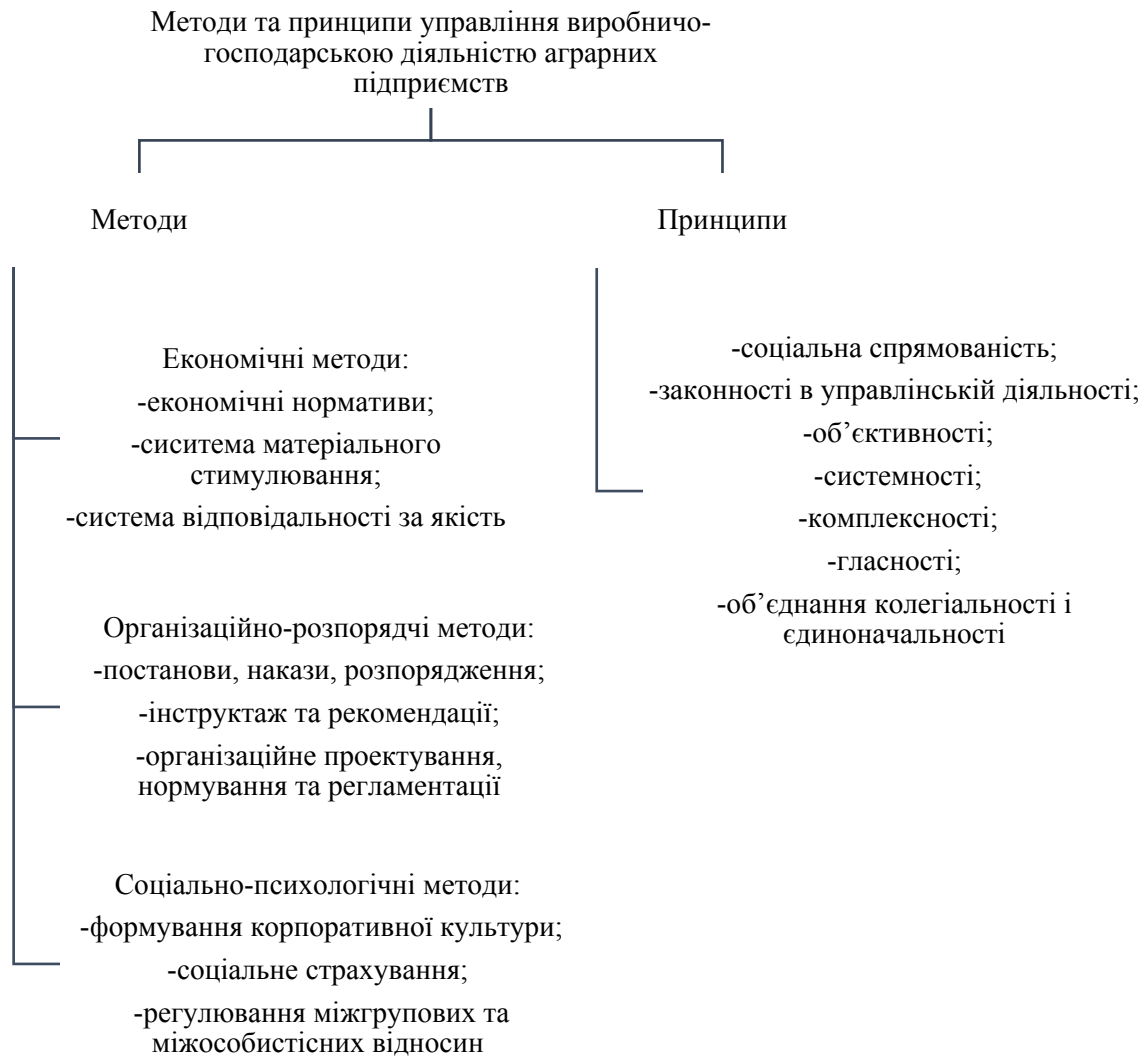


Рисунок 1.4 - Ключові принципи ефективного управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Джерело: узагальнено автором

В умовах зростаючої екологічної свідомості суспільства та посилення вимог до екологічної безпеки виробництва, принципи сталого розвитку стають невід'ємною складовою управління аграрними підприємствами. Впровадження практик органічного землеробства, ресурсозберігаючих технологій та екологічно безпечних методів виробництва не лише відповідає сучасним тенденціям розвитку агропродовольчого ринку, але й створює додаткові конкурентні переваги для вітчизняних виробників[1,19,27].

Таким чином, з одного боку, існує широкий спектр теоретичних концепцій, а з іншого — потреба у їх практичній адаптації з урахуванням національних

особливостей. Сучасне управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств має ґрунтуватися на інтеграції класичних принципів менеджменту з інноваційними підходами, орієнтованими на забезпечення екологічної стійкості, соціальної відповідальності та економічної ефективності. Лише такий комплексний підхід дозволить забезпечити конкурентоспроможність вітчизняного аграрного сектору в умовах глобалізації та євроінтеграції.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Досліджуючи категорію «управління виробничо-господарською діяльністю», варто відразувати поняття управління, господарської діяльності та виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 1.5 - Визначення ключових термінів

Категорія	Суть визначення
Управління	процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів і людей для досягнення цілей організації.
Господарська діяльність [7].	це будь-яка діяльність фізичних та юридичних осіб, пов'язана з виробництвом, обміном, розподілом та споживанням матеріальних і нематеріальних благ та послуг.
Виробничо-господарська діяльність	діяльність підприємства, яка включає виробництво продукції (робіт, послуг) і всі супутні господарські операції для забезпечення цього процесу.

Джерело: узагальнено автором

Є значна кількість підходів до визначення. Управління доцільно розглядати як вид діяльності, який забезпечує ефективне використання ресурсів (потенціалів) шляхом застосування принципів, функцій та методів управління, що в кінцевому результаті забезпечує підприємству економічне зростання[4].

Визначення господарської діяльності із законодавства (пункти з Господарським кодексом і Податковим кодексом). Вітчизняне законодавство містить наступні визначення господарської діяльності:

- господарська діяльність як діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність[8].

- господарська діяльність як діяльність особи, пов'язана з виробництвом та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу[20].

Відповідно до визначення «господарська діяльність» розглядається як діяльність, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, в економічній науці використовується поняття «виробничо-господарська діяльність» [4].

Узагальнюючи вищевказане, можна стверджувати, що виробничо-господарська діяльність є різновидом господарської діяльності підприємства, результативність якої залежить від ефективності системи управління.

Виробництво

Постачання

Збут

Використання ресурсів (трудових, матеріальних, технічних)

Ціль: Ефективне функціонування підприємства

Рисунок 1.5 - Структура виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Основні характеристики управління виробничо-господарською діяльністю:

1. управління виробничо-господарською діяльністю - складова загальної системи управління на підприємстві, яка охоплює управління виробництвом певного асортименту продукції та господарською інфраструктурою;

2. об'єктом управління є процеси виробництва та реалізації продукції;

3. забезпечує ефективне використання ресурсів;
4. сприяє досягненню економічного, соціального, інноваційного та інших ефектів;
5. дії і вплив менеджерів, що реалізується через принципи, функції та методи управління.



Рисунок 1.6 - Основні характеристики управління виробничо-господарською діяльністю

Джерело: сформовано автором

Управління виробничо-господарською діяльністю базується на кількох головних принципах. По-перше, науковість — рішення приймають на основі фактів і аналізу, а не на вдачу. По-друге, ефективність — використовують ресурси так, щоб отримати максимум користі при мінімальних витратах. Третє — результативність, тобто управління має давати конкретний результат, а не бути просто формальністю. Також важлива гнучкість і адаптація, щоб швидко реагувати на зміни ринку і технологій. І нарешті, системність — розглядати всі процеси як частину єдиного механізму, щоб не працювати поодиночці, а працювати на загальний результат.

Принцип науковості використання результатів науково-технічного прогресу в управлінні та виробництві. Принцип ефективності забезпечує ефективне використання всіх наявних ресурсів, тобто їх мінімізацію без зниження якості продукції. Принцип результативності - досягнення запланованих показників щодо виробництва та реалізації продукції. Принцип

гнучкості регулювання реагування на виклики зовнішнього середовища. Принцип адаптивності регулювання зміни в системі управління під впливом сукупності чинників. Принцип системності взаємозв'язку процесів планування, організації, мотивації та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності[45].

Таблиця 1.6 - Принципи управління виробничо-господарською діяльністю та їх суть.

Принцип	Суть
Науковість	Використання НТП в управлінні
Ефективність	Мінімізація витрат без втрати якості
Результативність	Досягнення планових показників
Гнучкість	Реакція на зовнішні виклики
Адаптивність	Можливість змін у системі під впливом факторів
Системність	Зв'язок між плануванням, організацією, мотивацією і контролем

Джерело: сформовано автором

В процесі управління значну роль відіграють методи управління — це сукупність заходів і прийомів впливу на працівників із метою досягнення встановлених цілей. Виділяють три основні групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Кожен з них має свої особливості і застосовується в залежності від конкретної ситуації та поставлених завдань.

Економічні методи управління об'єднують усі способи впливу на економічні інтереси колективів та окремих їхніх членів через матеріальне стимулювання[6]. Вони включають різноманітні форми заохочення, премії, штрафи та інші фінансові інструменти, які спонукають працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання мотивів примусового характеру. Ці методи відрізняються прямим регламентуючим або адміністративним характером впливу, що потребує обов'язкового виконання наказів, інструкцій і розпоряджень. Вони забезпечують дисципліну і порядок у

колективі, але при неправильному застосуванні можуть викликати опір і зниження мотивації.

Соціально-психологічні методи управлінського впливу базуються на використанні закономірностей психології й соціології. Вони мають непрямий характер впливу і спрямовані на реалізацію мотивів соціальної поведінки групи чи окремої людини. Завдяки таким методам можна підвищити згуртованість колективу, покращити моральний клімат і стимулювати ініціативність працівників.

Таблиця 1.7 - Класифікація методів управління ВГД

Група методів управління	Суть і особливості	Приклади методів	Пов'язана функція управління
Економічні	Вплив через економічні фактори, ринкові механізми; основа – планування, стимулювання, контроль	Стратегічне/поточне планування, ціноутворення, кредитування, матеріальна відповідальність, система премій	Планування, мотивування, контролювання
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Вплив через організаційне регламентування, розпорядження, накази; підпорядкування через систему правил	Розстановка кадрів, накази, інструкції, розпорядження	Організування, контроль
Соціально-психологічні	Управління через соціальні та психологічні чинники: мотиви, інтереси, психологічний клімат	Соціальне нормування, мотивація, формування колективу, психологічне спонукання	Мотивування, регулювання
Правові	Управління через правові норми та акти держави, внутрішні нормативні документи підприємства	Закони, укази, постанови, інструкції, внутрішні нормативні акти	Контролювання, регулювання
Ідеологічні	Вплив через формування світогляду, культури, виховання дисципліни	Пропаганда, агітація, ідеологічне виховання	Мотивування, регулювання
Технологічні	Вплив через технологічні документи, норми, інструкції, креслення, технічні карти	Технологічні карти, конструкторські документи, інструкції з роботи з обладнанням	Організування, контроль

Джерело: сформовано автором [18].

Процес управління виробничо-господарською діяльністю характеризується безперервністю в часі за рахунок реалізації функцій менеджменту як основних елементів системи управління[44].

Процес управління забезпечує реалізацію функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Планування як функція забезпечення здійснення управлінської діяльності, спрямованої на визначення перспективи та майбутнього стану діяльності підприємства. Організація процесу створення структури управління на підприємстві[31]. Мотивування забезпечення спонукання всіх працівників до ефективної діяльності з досягнення цілей підприємства[3]. Контроль за діяльністю, спрямованою на забезпечення виробничого процесу шляхом визначення ефективності управлінських рішень[41]. Регулювання спрямоване на усунення недоліків у ході планування, організації, мотивування та контролю виробничо-господарської діяльності підприємств[2].

Ефективна реалізація принципів, методів, функцій залежить від ефективності побудови структури системи управління виробничо-господарською діяльністю. Ефективність структури системи управління покращити сприятливість забезпечити високі виробничі та фінансово-економічні показники підприємства за умови мінімальних витрат на утримання управлінського персоналу[21].

Структура управління виробничо-господарською діяльністю підприємства має бути простою (мінімальна кількість управлінських ланок, виникає дублювання функцій) і гнучкою (швидка адаптація системи управління до змін зовнішнього середовища).

Основне завдання управління виробничо-господарською діяльністю відбувається у забезпеченні ефективності здійснення виробничої діяльності. Зміст ефективності призводить до отримання доходу та ефективного використання ресурсів у процесі виробництва.

Для підвищення ефективності функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств необхідно: проводити підготовку і перепідготовку фахівців; розширювати коло партнерів; здійснювати стратегічне управління розвитком підприємства; реалізовувати інноваційні підходи у виробничому процесі; виявляти резерви енергоресурсів; створювати структуру управління і впроваджувати нові ефективні методи мотивації праці; шукати та реалізовувати нові механізми взаємодії з контрагентами[12].

Таким чином, управління виробничо-господарською діяльністю – це складова загальної системи управління, яка реалізується через дії менеджменту (реалізація принципів, методів та функцій) з метою ефективного використання ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції та розвитку досягнення економічного, інноваційного, соціального й інших ефектів

РОЗДІЛ 2

МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

2.1 Організаційно-правові аспекти здійснення виробничої господарської діяльності підприємством

ТОВ «ВЕСНА АГРО» створено 9 грудня 2015 р. і зареєстровано за адресою: 66700, Одеська область, Роздільнянський район, смт Захарівка, вул. Центральна, 80. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю (КОПФГ 240), що оптимально поєднує обмеження відповідальності та гнучкість корпоративного управління для малого аграрного бізнесу[32].

Розмір статутного капіталу становить 1 500 грн. Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником (100 %) є Самчук Галина Анатоліївна. Вона ж виконує функції директора, підписанта та головного бухгалтера, зосереджуючи оперативне й фінансове управління в одних руках. Така концентрація притаманна малим підприємствам і дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, водночас підвищуючи залежність бізнес-процесів від компетенцій однієї особи[32].

Основний вид діяльності

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Інші:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

Рисунок 2.1 - Напрями діяльності ТОВ «Весна Агро»

Джерело: сформовано автором [32].

За даними відкритих реєстрів, у структурі власності ТОВ «Весна Агро» відсутні сторонні учасники, що свідчить про контроль компанії без залучення третіх осіб. Основні ділові контрагенти підприємства тісно пов'язані з директором, що підтверджується їхньою спільною участю в інших юридичних особах та бізнес-проектах. Така корпоративна структура може свідчити про централізацію управління та високий рівень взаємозв'язків між учасниками. Рис 2.2 показує корпоративні зв'язки ТОВ «Весна Агро» з іншими підприємствами та особами, що ілюструє взаємозалежності ключових контрагентів і підтверджує централізований характер управління компанією.

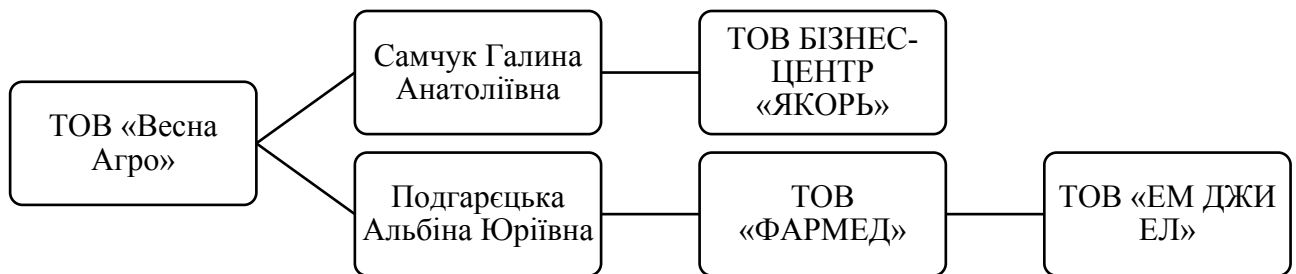


Рисунок 2.2 - Корпоративні зв'язки

Джерело: сформовано автором [32].

Підприємство провадить діяльність на підставі статуту; дані про ліцензії на зберігання пального, застосування ЗЗР та сертифікацію насіння наявні у профільних реєстрах (підтвердження на вимогу). З огляду на аграрну специфіку, ТОВ «Весна Агро» застосовує IV групу єдиного податку (фіксований сільськогосподарський), що знижує податкове навантаження й спрощує облік.

Організаційно-правова модель ТОВ із мінімальним статутним капіталом і єдиним бенефіціаром забезпечує максимальну оперативність ухвалення рішень і фінансову прозорість. Разом із широкою ліцензійною базою та диверсифікованими КВЕДами це створює гнучку, проте юридично захищену платформу для подальшого розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

2.2 Аналіз ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства

Стале зростання аграрного сектору України нині залежить від здатності господарств ефективно мобілізувати та комбінувати свої ресурси. В умовах кліматичних ризиків і цінової турбулентності саме матеріально-технічні, фінансові й трудові ресурси визначають конкурентоспроможність підприємств і їхню стійкість до шоків.

Дослідження ресурсного потенціалу ТОВ «ВЕСНА АГРО» дає змогу простежити, як інвестиції в основні засоби, оптимізація оборотних активів і раціональне використання персоналу трансформуються у зростання прибутковості. Отримані результати дозволяють уточнити практичні орієнтири ресурсного менеджменту для малих і середніх агрофірм.

Технічне забезпечення є основою ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства. Своєчасне оновлення основних засобів та підтримка їх у належному стані дозволяє збільшити продуктивність праці, знизити експлуатаційні витрати та підвищити якість сільськогосподарської продукції. Розглянемо динаміку основних засобів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 роки за табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних засобів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024р. до 2022р.	Відхилення 2024/2022, %
Первісна вартість	2 295,5	2 295,5	2 859,5	+564,0	+24,6
Знос	775,4	881,8	992,4	+217,0	+28,0
Залишкова вартість	1 520,1	1 413,7	1 867,1	+347,0	+22,8
Коефіцієнт зносу, %	33,8	38,4	34,7	+0,9 п.п.	+2,7

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

У 2024 році спостерігається збільшення первісної вартості основних засобів на 564 тис. грн (+24,6%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про здійснення інвестицій в оновлення технічного парку підприємства. Коефіцієнт

зносу основних засобів станом на кінець 2024 року становить 34,7%, що є помірним показником та свідчить про задовільний технічний стан обладнання.

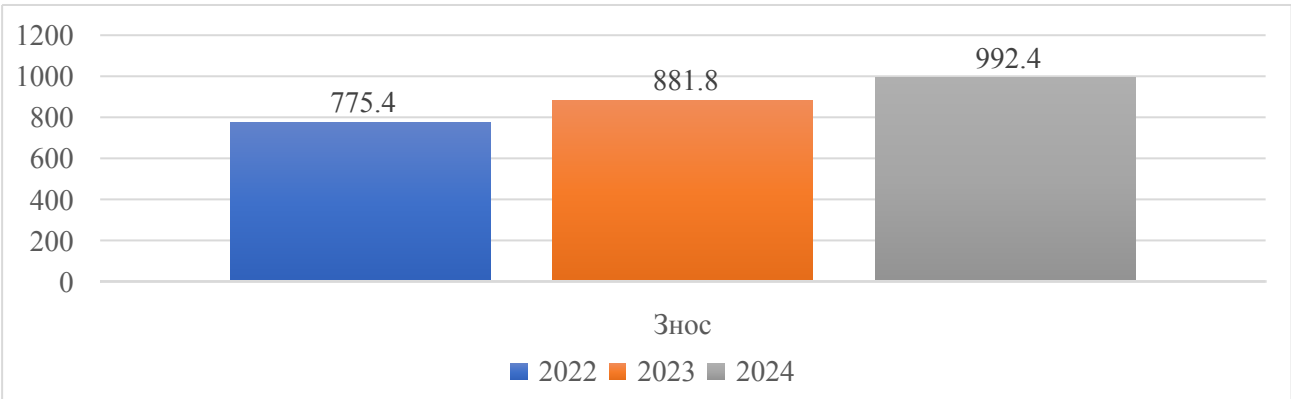


Рисунок 2.3 - Динаміка основних засобів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Ефективне управління запасами є важливою складовою успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Оптимальний рівень запасів дозволяє уникнути надлишкового зв'язування обігових коштів та забезпечити безперебійний виробничий процес. Надмірні запаси призводять до зростання витрат на зберігання, а недостатні — до ризику зупинки виробництва, що негативно впливає на виконання планів і загальну фінансову стабільність підприємства. Тому важливо регулярно аналізувати та коригувати політику управління запасами з урахуванням сезонних коливань і потреб ринку. Розглянемо динаміку запасів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 роки за табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка запасів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024р. до 2022р.	Відхилення 2024/2022, %
Запаси, всього	3 733,8	2 562,4	1 672,4	-2 061,4	-55,2
у т.ч. готова продукція	1 788,4	1 412,9	967,3	-821,1	-45,9
Частка готової продукції у запасах, %	47,9	55,1	57,8	+9,9 п.п.	+20,7

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За період 2022-2024 років спостерігається зменшення обсягу запасів на 55,2%, включаючи зменшення обсягу готової продукції на 45,9%. Це може свідчити про оптимізацію управління запасами та підвищення ефективності реалізації продукції. Збільшення частки готової продукції у загальному обсязі запасів на 9,9 п.п. може свідчити про зростання виробничої спрямованості підприємства. Крім того, така динаміка вказує на поліпшення планування виробничих процесів та зменшення ризиків пов'язаних із надлишковими запасами. Це також може позитивно впливати на ліквідність підприємства та його фінансову стійкість у складних ринкових умовах.

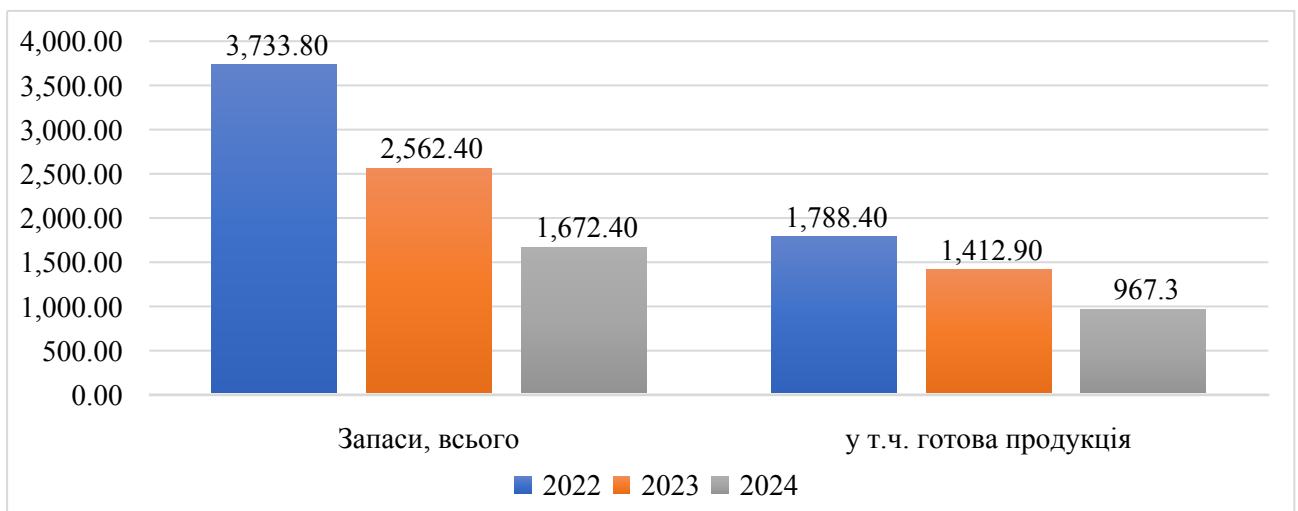


Рисунок 2.4 - Структура запасів ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2024 році

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Оборотні активи є важливою складовою майна підприємства, що забезпечує безперервність процесу виробництва та реалізації продукції. Ефективне управління оборотними активами дозволяє оптимізувати грошові потоки, знизити ризики неплатоспроможності та підвищити рентабельність діяльності. Особливо важливим є контроль за дебіторською заборгованістю та запасами, які можуть надмірно зв'язувати фінансові ресурси підприємства. Недостатній контроль або неправильне управління цими ресурсами може призвести до затримок у виробничих процесах або втрат через знецінення запасів. Тому аналіз структури та динаміки оборотних активів є ключовим для

прийняття ефективних управлінських рішень. Розглянемо структуру та динаміку оборотних активів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 роки за табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка оборотних активів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024р. до 2022р.	Відхилення 2024/2022, %
Запаси	3 733,8	2 562,4	1 672,4	-2 061,4	-55,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21,5	21,5	0,0	-21,5	-100,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	263,3	0,0	0,0	-263,3	-100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 084,4	2 048,3	2 233,2	+1 148,8	+106,0
Гроші та їх еквіваленти	115,4	0,4	0,2	-115,2	-99,8
Витрати майбутніх періодів	1 708,1	1 770,0	1 080,0	-628,1	-36,8
Інші оборотні активи	1,9	0,0	0,0	-1,9	-100,0
Усього оборотних активів	6 928,4	6 402,6	4 985,8	-1 942,6	-28,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Загальний обсяг оборотних активів підприємства за період 2022–2024 років скоротився на 28,0%. Це свідчить про суттєві зміни у структурі та підходах до управління поточними активами. Найбільш виражене зменшення зафіксовано за такими статтями, як "Запаси" — обсяг яких зменшився на 55,2%, що може бути наслідком переходу до політики мінімізації залишків на складах або впровадження принципів "just-in-time" у постачаннях. Значне скорочення також відбулося за статтею "Гроші та їх еквіваленти" — майже повне вичерпання на 99,8% може вказувати на перенаправлення грошових потоків у довгострокові інвестиції або на покриття зобов'язань. Також зменшились "Витрати майбутніх періодів" на 36,8%, що свідчить про зниження авансування витрат або перегляд підходів до фінансового планування.

Водночас спостерігається значне зростання іншої поточної дебіторської заборгованості — на 106,0%. Це може вказувати як на зростання обсягів реалізації продукції з відтермінуванням платежів, так і на збільшення ризиків, пов'язаних із платоспроможністю контрагентів.

Загальне скорочення оборотних активів, у поєднанні з цими змінами, може свідчити про оптимізацію виробничого циклу, більш ефективне використання оборотного капіталу, а також перегляд підходів до фінансового управління на підприємстві. Це може бути як позитивним сигналом про зростання ефективності, так і викликом — з огляду на можливі проблеми з ліквідністю та управлінням дебіторською заборгованістю.

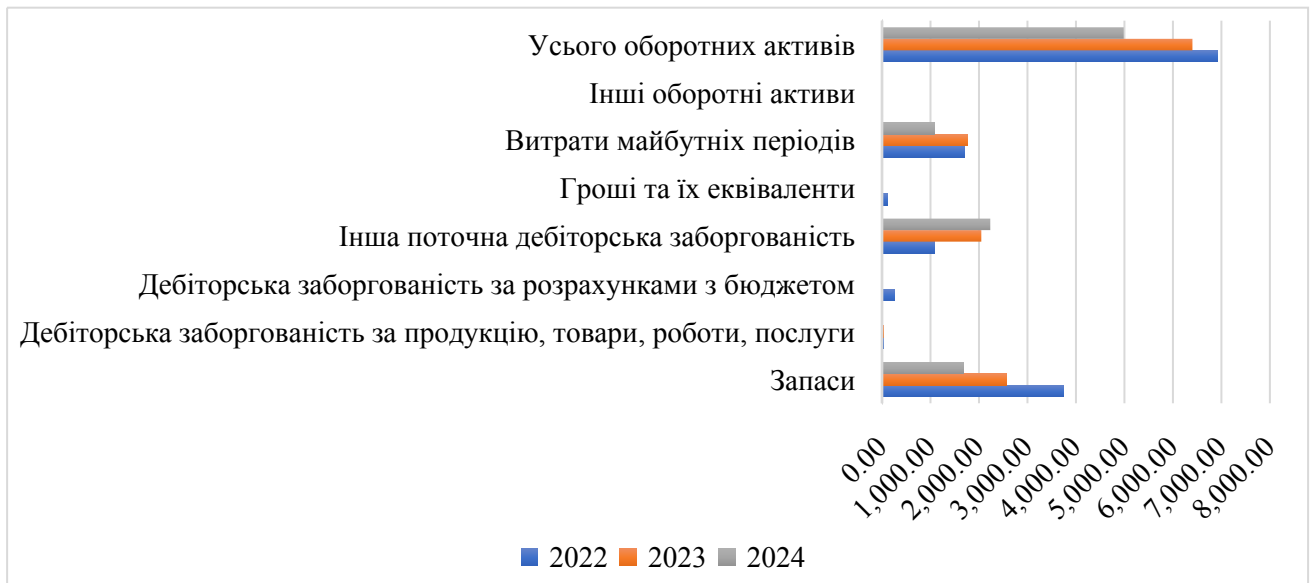


Рисунок 2.5 - Динаміка оборотних активів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Трудові ресурси є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Від їх кількості, якості, професійної підготовки та ефективності використання залежить продуктивність праці, обсяги виробництва та якість продукції. Особливо це стосується сільськогосподарських підприємств, де людський фактор відіграє значну роль у забезпеченні своєчасного виконання сезонних робіт. Недостатня кількість робочої сили може спричинити затримки, перерви у виробництві і зниження якості продукції, тому важливо забезпечувати оптимальний рівень зайнятості та належну підготовку працівників. Таким чином, давайте розглянемо динаміку трудових ресурсів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за період з 2022 по 2024 рік за рисунок 2.6.

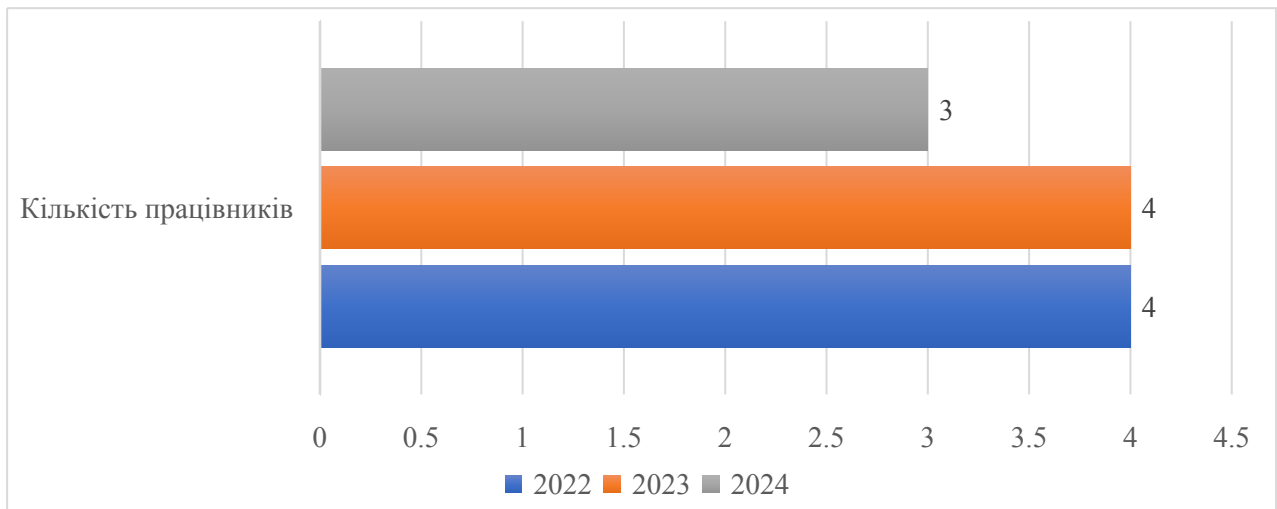


Рисунок 2.6 - Чисельності працівників ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Середня кількість працівників ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2023 роки становила 4 особи, а у 2024 році зменшилась до 3 осіб (-25%). Низька чисельність персоналу та її зменшення може бути пов'язана з сезонністю сільськогосподарських робіт та можливим залученням тимчасових працівників, які не відображаються у звітності як середньооблікова чисельність. Також варто враховувати, що автоматизація деяких процесів може сприяти скороченню потреби в штатних працівниках. В результаті, кадровий склад компанії залишається компактным, що впливає на гнучкість управління та оперативність прийняття рішень.

Власний капітал є основою фінансової стійкості та незалежності підприємства. Його розмір та структура впливають на можливості підприємства щодо залучення додаткових фінансових ресурсів, реалізації інвестиційних проєктів та забезпечення стабільного розвитку. Зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку свідчить про ефективну господарську діяльність та виважену дивідендну політику. Розглянемо динаміку власного капіталу ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 роки за табл. 2.4. Це дасть змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та його потенціал для подальшого

розширення діяльності. Також аналіз змін власного капіталу допоможе виявити основні фактори, які впливали на його збільшення або зменшення у цей період.

Таблиця 2.4 - Динаміка складових власного капіталу ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024р. до 2022р.	Відхилення 2024/2022, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	2 850,6	3 380,6	4 512,9	+1 662,3	+58,3
Усього власний капітал	2 852,1	3 382,1	4 514,4	+1 662,3	+58,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За період 2022-2024 років власний капітал ТОВ «ВЕСНА АГРО» збільшився на 58,3% і станом на кінець 2024 року становив 4 514,4 тис. грн. Зростання власного капіталу відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про прибуткову діяльність підприємства та реінвестування прибутку у розвиток. Це також вказує на підвищення фінансової стабільності компанії та її здатність до самофінансування. Таким чином, підприємство зміцнило свої позиції на ринку та створило міцний фундамент для подальшого зростання.

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності його господарської діяльності. Вони характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства за всіма напрямками його діяльності: виробничою, збутовою, постачальницькою, фінансовою та інвестиційною. Позитивна динаміка фінансових результатів свідчить про ефективне використання ресурсів, зростання конкурентоспроможності продукції та правильність обраної стратегії розвитку. Розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 роки за табл. 2.5. Вона допоможе детальніше проаналізувати ключові чинники впливу на прибутковість та загальну фінансову стійкість підприємства.

Такі позитивні зміни підтверджують здатність компанії адаптуватися до ринкових викликів і ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Це

створює передумови для подальшого інвестування у модернізацію виробництва та розширення ринкової присутності.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024р. до 2022р.	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1 963,9	134,9	596,4	+ 632,5	+ 337,7 %
Собівартість реалізованої продукції	1 550,4	616,8	179,1	+ -1 371,3	- 88,4 %
Інші операційні витрати	391,1	572,0	63,6	- 327,5	- 83,7 %
Інші витрати	0,0	416,1	221,4	+ 221,4	-
Фінансовий результат до оподаткування	22,4	530,0	1 132,3	+ 1 109,9	+ 4 952,2 %
Податок на прибуток	17,3	0,0	0,0	- 17,3	- 100,0 %
Чистий прибуток	5,1	530,0	1 132,3	+ 1 127,2	+ 22 102,0 %

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За аналізований період фінансові результати ТОВ «ВЕСНА АГРО» значно покращилися. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 4,4 рази – з 1 963,9 тис. грн у 2022 році до 8 596,4 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток зріс з 5,1 тис. грн у 2022 році до 1 132,3 тис. грн у 2024 році. Таке суттєве зростання прибутковості свідчить про ефективну господарську діяльність підприємства та може бути результатом як збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, так і оптимізації витрат.



Рисунок 2.7 - Динаміка прибутку за 2022–2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Отже, ТОВ «ВЕСНА АГРО» – мале, але фінансово-стійке господарство, що працює у формі ТОВ; за 2022-2024 рр. воно посилило технічну базу (+24,6 % вартості основних засобів, знос 34,7 %), скоротило запаси (-55,2 %) й оборотні активи (-28,0 %), утримуючи лише 3-ох працівників, однак наростило власний капітал (+58,3 %), виручку у 4,4 рази та чистий прибуток у 222 рази. Ефективність зумовлена жорстким контролем витрат і ресурсів; для подальшого зростання доцільно розширити земельний банк, диверсифікувати культури й упровадити інноваційні технології.

2.3 Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Для всебічної оцінки ефективності функціонування ТОВ «Весна Агро» було проаналізовано показники використання земельних, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також динаміку доходів, витрат і прибутковості підприємства у 2022–2024 роках. В умовах обмежених ресурсів та високої чутливості до зовнішніх факторів саме продуктивність використання наявних активів стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Одним із основних ресурсів підприємства є земля. Від структури посівних площ, обсягів зібраного врожаю та врожайності залежить не лише прибутковість, а й фінансова стабільність господарства. Таким чином, розглянемо динаміку показників використання земельних ресурсів за період 2022–2024 рр. за таблицею:

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання земельних ресурсів, 2022-2024 р.

Показник	2022			2023			2024		
	Пшениця озима	Кукурудза	Соняшник	Пшениця озима	Кукурудза	Соняшник	Пшениця озима	Кукурудза	Соняшник
Площа посівна, уточнена, га	100,00	120,00	217,18	80,00	80,00	220,00	50,00	120,00	200,00
Площа зібрана, га	80,00	120,00	170,00	80,00	80,00	220,00	50,00	120,00	200,00
Обсяг виробництва (валовий	1 000,00	2 221,40	х	3 150,00	3 000,00	х	2 380,00	2 976,00	х

збір) у початково оприбуткова ній масі									
Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц	1 000,00	2 221,40	1 500,00	3 150,00	3 000,00	4 000,00	2 380,00	2 976,00	1 906,00

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити абсолютну ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Зростання доходів, зменшення витрат і стабільне нарощування прибутку свідчать про вдосконалення внутрішнього управління ресурсами. Для більш детального аналізу звернімося до таблиці фінансових результатів:

Таблиця 2.7 - Фінансові результати та рентабельність 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 963,9	5 134,8	8 596,4	+337,7 %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 550,4	3 616,7	7 179,1	+362,9 %
Інші операційні витрати, тис. грн	391,1	572,0	63,6	-83,7 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	22,4	530,0	1 132,3	+4 952,2 %

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Матеріально-технічна база підприємства є критично важливою для продуктивності праці та обсягів виробництва. Від рівня оснащеності підприємства сучасним обладнанням значною мірою залежить не тільки швидкість виконання виробничих процесів, а й якість кінцевої продукції. Інвестиції в оновлення техніки й підтримка її в робочому стані напряду впливають на результативність операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Сучасне обладнання дозволяє автоматизувати процеси, знижуючи ризик помилок та витрати часу. Крім того, модернізація матеріально-технічної бази сприяє зменшенню енерговитрат та

підвищенню екологічної безпеки виробництва. Для оцінки динаміки використання основних засобів представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності використання основних засобів, 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Зміна, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	2 295,5	2 295,5	2 859,5	+564,0	+24,6 %
Знос основних засобів, тис. грн	775,4	881,8	992,4	+217,0	+28,0 %
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	1 520,1	1 413,7	1 867,1	+347,0	+22,8 %
Коефіцієнт зносу, % ($\text{знос} / \text{первісна вартість} \times 100$)	33,8	38,4	34,7	+0,9 п.п.	+2,7 %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 963,9	5 134,8	8 596,4	+6 632,5	+337,7 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	22,4	530,0	1 132,3	+1 109,9	+4 952,2 %
Рентабельність основних засобів, % ($\text{прибуток} / \text{залишкова вартість}$)	1,5	37,5	60,6	+59,1 п.п.	>+4 000 %

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Оборотні активи забезпечують безперервність виробничого процесу та є індикатором оперативної стійкості підприємства. Вони включають у себе ресурси, що постійно перебувають у кругообігу: сировину, основні та допоміжні матеріали, незавершене виробництво, готову продукцію, грошові кошти, кошти на рахунках, дебіторську заборгованість, а також витрати майбутніх періодів. Ефективне управління цими активами дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати своєчасну оплату зобов'язань, уникати зайвого замороження ресурсів та мінімізувати фінансові ризики.

У свою чергу, ключові показники структури й динаміки оборотних активів підприємства відображено в таблиці 2.9, яка наочно демонструє зміни за звітний період. Зокрема, зростання частки грошових коштів та зменшення обсягів дебіторської заборгованості свідчить про покращення платоспроможності та ефективності розрахунків з контрагентами.

Раціональне використання оборотних активів та оптимізація їх складу відіграє важливу роль у підвищенні рентабельності підприємства. Забезпечення оптимального співвідношення між запасами, коштами та дебіторською заборгованістю дозволяє зменшити витрати на зберігання, уникнути простоїв у виробництві та підтримувати належний рівень ліквідності. Саме тому управління оборотними активами має бути системним, ґрунтуватися на аналізі внутрішніх потреб підприємства і зовнішніх умов ринку.

Таблиця 2.9 - Показники ефективності використання оборотних активів, 2022-2024 р.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Запаси, тис. грн	3 733,8	2 562,4	1 672,4	-2 061,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн <i>(сума всіх)</i>	1 430,2	2 069,8	2 233,2	+803,0
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	115,4	0,4	0,2	-115,2
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	1 708,1	1 770,0	1 080,0	-628,1
Інші оборотні активи, тис. грн	1,9	0,0	0,0	-1,9
Всього оборотних активів, тис. грн	6 928,4	6 402,6	4 985,8	-1 942,6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 963,9	5 134,8	8 596,4	+6 632,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів <i>(дохід / середній обсяг оборотних активів)</i>	0,33	0,78	1,47	+1,14

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Для проведення фінансового аналізу діяльності ТОВ «Весна Агро» було зібрано та проаналізовано додаткові фінансові дані підприємства за 2022–2024 роки. Зокрема, були використані показники поточних зобов'язань, собівартості реалізованої продукції, чистого доходу від реалізації та фінансового результату до оподаткування. Ці дані дозволили здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства та виявити основні тенденції його розвитку.

На основі отриманої інформації були розраховані ключові фінансові коефіцієнти, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства:

– показники ліквідності, що свідчать про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання;

– коефіцієнти оборотності, які відображають ефективність використання активів і швидкість обігу оборотного капіталу;

– показники рентабельності, що дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів.

Розраховані коефіцієнти дали змогу глибше зрозуміти фінансову стабільність ТОВ «Весна Агро», визначити сильні та слабкі сторони в управлінні ресурсами, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо подальших кроків для покращення фінансових результатів. Коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.1)$$

Розрахунок:

$$2022 \text{ рік: } 6\,928,4 / 3\,750,0 = 1,85$$

$$2023 \text{ рік: } 6\,402,6 / 4\,400,0 = 1,45$$

$$2024 \text{ рік: } 4\,985,8 / 4\,000,0 = 1,25$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{шл} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} - \text{Витрати майбутніх періодів}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.2)$$

Розрахунок:

$$2022 \text{ рік: } (6\,928,4 - 3\,733,8 - 1\,708,1) / 3\,750,0 = 0,40$$

$$2023 \text{ рік: } (6\,402,6 - 2\,562,4 - 1\,770,0) / 4\,400,0 = 0,47$$

$$2024 \text{ рік: } (4\,985,8 - 1\,672,4 - 1\,080,0) / 4\,000,0 = 0,56$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{ал} = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.3)$$

Розрахунок:

$$2022 \text{ рік: } 115,4 / 3\,750,0 = 0,03$$

$$2023 \text{ рік: } 0,4 / 4\,400,0 = 0,00$$

$$2024 \text{ рік: } 0,2 / 4\,000,0 = 0,00$$

4. Коефіцієнт оборотності запасів

$$K_{оз} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середня вартість запасів} \quad (2.4)$$

Розрахунок:

$$2022 \text{ рік: умовно приймаємо кінцеву вартість запасів} = 3\,733,8 \text{ тис. грн}$$

$$2023 \text{ рік: } (3\,733,8 + 2\,562,4) / 2 = 3\,148,1 \text{ тис. грн}$$

$$2024 \text{ рік: } (2\,562,4 + 1\,672,4) / 2 = 2\,117,4 \text{ тис. грн}$$

Результати розрахунків (на основі кінцевої вартості запасів):

2022 рік: $1\,550,4 / 3\,733,8 = 0,42$

2023 рік: $3\,616,7 / 2\,562,4 = 1,41$

2024 рік: $7\,179,1 / 1\,672,4 = 4,29$

5. Рентабельність продажів

$$Рп = (\text{Фінансовий результат до оподаткування} / \text{Чистий дохід}) \times 100\% \quad (2.5)$$

Розрахунок:

2022 рік: $(22,4 / 1\,963,9) \times 100\% = 1,14\%$

2023 рік: $(530,0 / 5\,134,8) \times 100\% = 10,32\%$

2024 рік: $(1\,132,3 / 8\,596,4) \times 100\% = 13,18\%$

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «Весна Агро» показує як позитивні зміни (зростання рентабельності та оборотності запасів), так і потенційні ризики, пов'язані з ліквідністю. Особливу увагу слід приділити управлінню грошовими коштами та оптимізації структури оборотного капіталу для забезпечення стабільної платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.10 - Показники ліквідності та фінансової стійкості, 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,45	1,25	$\geq 1,5$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,59	0,56	$\geq 1,0$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,00	0,00	$\geq 0,2$
Коефіцієнт оборотності запасів	0,53	2,00	5,14	чим більше, тим краще
Рентабельність продажів, %	1,1	10,3	13,2	залежить від галузі

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності виявляє певні проблеми з платоспроможністю підприємства, особливо у короткостроковому періоді. Коефіцієнт поточної ліквідності знижується протягом аналізованого періоду і в 2024 році не відповідає нормативному значенню. Водночас значне покращення

оборотності запасів свідчить про ефективніше управління виробничими процесами.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Весна Агро» демонструє позитивну динаміку розвитку у 2022–2024 роках. Підприємство ефективно використовує земельні ресурси, нарощує обсяги виробництва та суттєво покращує фінансові показники.

Чистий дохід зріс у 4,4 раза, прибуток — у понад 50 разів, рентабельність основних засобів підвищилася з 1,5 % до 60,6 %. Оборотність оборотних активів покращилась — тривалість одного обороту скоротилась з 1 090 до 245 днів.

Це свідчить про грамотне управління активами, оптимізацію витрат і високу адаптивність до зовнішніх умов. Підприємство має потенціал для подальшого зростання за умови інвестицій у техніку, розширення площ і диверсифікації виробництва.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна виявити ключові внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність функціонування ТОВ «Весна Агро». Для систематизації цих факторів доцільно використати інструмент стратегічного планування — SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що постають перед ним.

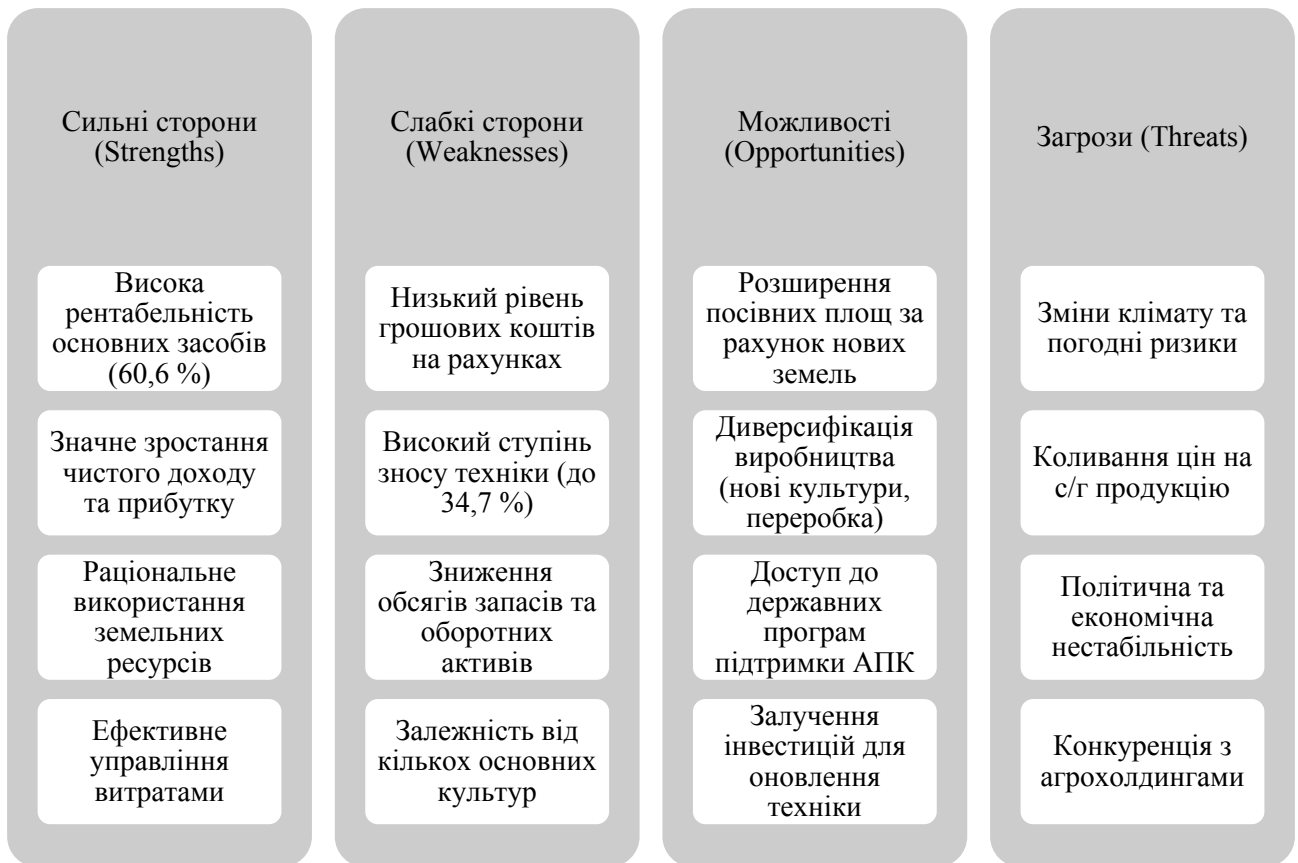


Рисунок 2.8 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Весна Агро»

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Весна Агро». Насамперед доцільним є оптимізація фінансового менеджменту шляхом підвищення обсягу грошових коштів та покращення ліквідності за рахунок більш ефективного планування грошових потоків. У зв'язку з високим рівнем зносу основних засобів, модернізація технічної бази є критично важливою — слід розробити програму поступового оновлення сільськогосподарської техніки. Одночасно варто звернути увагу на диверсифікацію виробництва, що дозволить зменшити залежність від коливань цін на окремі види продукції шляхом розширення асортименту вирощуваних культур.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи збуту, зокрема — створення власних каналів реалізації або укладання довгострокових контрактів із переробними підприємствами. Крім того, необхідно впроваджувати

інноваційні аграрні технології, зокрема елементи точного землеробства та цифрові рішення для підвищення врожайності й одночасного зниження витрат.

У підсумку, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Весна Агро» має значний потенціал для розвитку. Підприємство демонструє сильні фінансові позиції, раціонально використовує наявні ресурси та забезпечує високу рентабельність. Проте для підтримання позитивної динаміки необхідно своєчасно реагувати на зовнішні ризики, забезпечувати гнучкість виробничих процесів, модернізувати матеріально-технічну базу та оптимізувати управління оборотним капіталом. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її стійке зростання у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

3.1. Удосконалення товарного асортименту підприємства на основі портфельного аналізу

Портфельний аналіз є стратегічним інструментом управління, який допомагає підприємствам оцінювати різноманітність своєї продукції та приймає обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, інвестування та формування збалансованого продуктового портфеля. В умовах конкурентного ринку та обмежених ресурсів цей метод набуває особливої актуальності для аграрних підприємств, зокрема для ТОВ «Весна-Агро».

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є одним із найпоширеніших методів портфельного аналізу, який класифікує продукти за двома основними показниками: темпом зростання ринку та збільшенням частки ринку. Методом використання матриці БКГ є визначення пріоритетів у розвитку продуктового портфеля компанії та розробка стратегій для кожної товарної групи.

Товарний асортимент ТОВ «ВЕСНА-АГРО» формується з урахуванням спеціалізації підприємства та ринкових потреб, і включає три основні культури: пшеницю озиму, кукурудзу на зерно та соняшник. Ці культури є ключовими для аграрного сектору південного регіону України, зокрема Одеської області, де сприятливі кліматичні умови дозволяють досягати стабільно високих показників урожайності.

З метою оцінки ефективності наявного асортименту та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо його подальшого розвитку, було застосовано адаптовану матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для побудови цієї матриці було використано внутрішні аналітичні дані підприємства щодо обсягів продажу кожної з асортиментних позицій за останні звітні періоди.

Окрім цього, враховувалися темпи зростання попиту на відповідні культури на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Побудована адаптована матриця BCG дозволила класифікувати кожну з культур за такими критеріями, як відносна частка ринку та темпи зростання галузі. На основі отриманих результатів було проведено стратегічне позиціонування кожної культури в межах одного з квадрантів матриці: «Зірки», «Дійні корови», «Трудні діти» або «Собаки».

У результаті аналізу визначено оптимальні стратегії розвитку для кожної товарної позиції в асортиментному портфелі ТОВ «ВЕСНА-АГРО». Зокрема, для культур, що потрапили у квадрант «Зірки», рекомендовано підтримку та активне інвестування з метою збереження лідерських позицій на ринку. Для «Дійних корів» – стратегія стабілізації та максимізації прибутку. Позиції, що класифікуються як «Трудні діти», потребують додаткових досліджень ринку та ретельної оцінки доцільності подальшого інвестування. Якщо ж культура віднесена до квадранта «Собаки», розглядається варіант скорочення або виведення з асортименту.

Всі вихідні дані, що використовувались при побудові матриці, а також підсумкові висновки щодо стратегічного розвитку продукції, наведено у таблиці

3.1. Таблиця 3.1 – Вартість і структура чистого доходу від реалізації продукції

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Пшениця озима	18 450	42,5	21 680	43,2	19 950	41,8	20 027	42,5
Кукурудза	14 200	32,7	16 100	32,1	15 680	32,9	15 327	32,6
Соняшник	10 750	24,8	12 420	24,7	12 050	25,3	11 740	24,9
Всього	43 400	100	50 200	100	47 680	100	47 094	100

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури чистого доходу ТОВ «ВЕСНА-АГРО» показує, що найбільшу частку в загальному обсязі реалізації займає пшениця озима (42,5%), що свідчить про її стратегічне значення для підприємства. Кукурудза складає 32,6% від загального доходу, демонструючи стабільну позицію в

асортиментному портфелі. Соняшник має найменшу частку (24,9%), але залишається важливою складовою товарної структури підприємства. Загальна тенденція росту виручки протягом аналізованого періоду вказує на позитивну динаміку розвитку агропідприємства.

Таблиця 3.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2020 р., % (темп росту виручки)
Пшениця озима	12 800	15 350	18 450	144,1
Кукурудза	10 200	12 100	14 200	139,2
Соняшник	7 500	9 150	10 750	143,3

Джерело: розроблено автором

Динаміка розвитку виручки від реалізації основних видів продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО» за період 2020-2022 років демонструє позитивну тенденцію зростання. Пшениця озима показала найвищий темп росту (144,1%), що підтверджує її провідну роль у формуванні доходів підприємства. Соняшник також демонструє високі темпи зростання (143,3%), незважаючи на меншу частку в загальній структурі доходів. Кукурудза має дещо нижчі темпи росту (139,2%), але залишається важливим компонентом товарного портфеля. Всі три культури демонструють стабільне зростання, що свідчить про ефективність діяльності підприємства та правильно обрану стратегію розвитку.

Таблиця 3.3 – Розрахункові дані для позиціювання товарної продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО» в матриці BCG

Види продукції	В середньому за 2022-2024 рр.		2022 р. до 2020 р., %
	тис. грн	%	
Пшениця озима	20 027	42,5	144,1
Кукурудза	15 327	32,6	139,2
Соняшник	11 740	24,9	143,3

Джерело: розроблено автором

Вертикальна лінія має більш-менш стабільні координати. Вона буде проходити через точку 33,3 % на лінії «питома вага в загальному обсязі продажу», яка визначається як середня частка за групами ($100 \% / 3 = 33,3 \%$). Горизонтальна лінія для кожного дослідження має своє розташування. Точка на

лінії «темпи приросту ринку» (ТПР): через яку проходить дана лінія, визначається як середнє арифметичне між значеннями даного показника для товарів, що входять до «портфелю». Завдяки даному підходу лінія отримала назву «середня лінія галузі». При цьому, при розрахунку координат середньої лінії галузі беруть до уваги лише позитивні значення темпів росту, оскільки аналіз на основі матриці ВКГ може бути коректним виключно для ринків, що зростають.

$$\text{ТПР} = (144,1 + 139,2 + 143,3) / 3 = 426,6 / 3 = 142,2 \% \quad (2.5)$$

Кожний вид товарної продукції досліджуваного агропідприємства, необхідно розмістити на площині матриці БКГ (BCG). Види продукції агрофірми позначаються у квадрантах колами, в яких цифрами вказано порядковий номер продукції згідно таблиці 1. Завдяки двом останнім показникам ми будемо матрицю BCG (рис. 3.1).

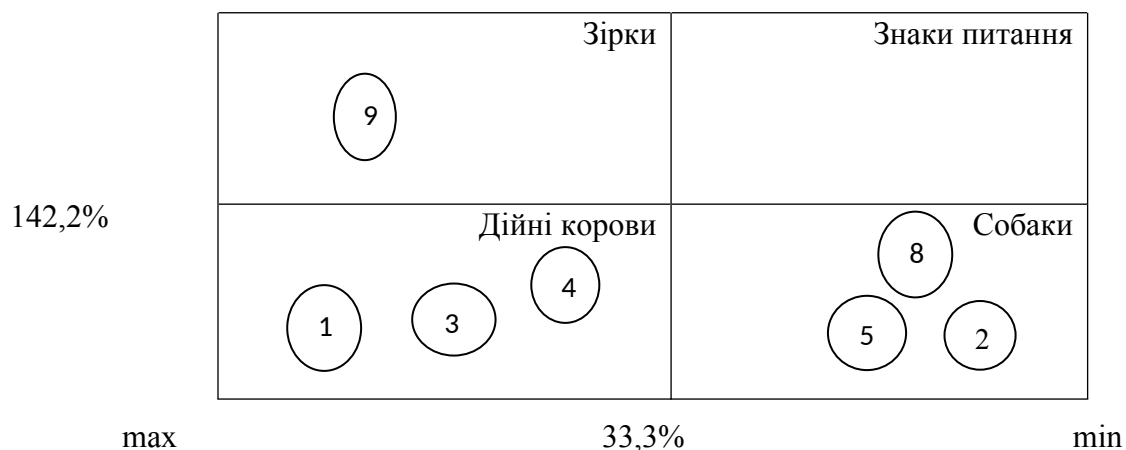


Рисунок 3.1 - Позиціювання товарної продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО» в матриці BCG

Джерело: розроблено автором

Розробимо стратегію розвитку кожного продукту. У відповідності з фактичним станом на початок планового періоду продукти можна рознести за наступними господарськими зонами, запропонованими БКГ (табл. 3.4), що дозволить визначити пріоритети інвестування, напрямки зростання та оптимізувати портфель продукції підприємства.

Таблиця 3.4 – Розподіл продуктів ТОВ «ВЕСНА-АГРО» за зонами матриці БКГ та відповідні для них стратегії

Зона матриці	Назви продуктів	Можливі стратегії
«Собаки» - 0%	Немає	-
«Дикі кішки» 32,6%	№2 - кукурудза на зерно (32,6 %). Найчастіше це товари ринкової новизни, які тільки освоюють даний ринок. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку.	Стратегія зростання - підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки». Стратегія інвестування або селективний розвиток (інтенсифікація зусиль підприємства на даному ринку чи вихід з нього). Стратегія елімінації (виключення з портфелю)
«Зірки» - 0%	Немає. Продукція підприємства, яка вже зарекомендувала себе і досить добре відома споживачам. Зазвичай це сезонні продукти, які згодом переходять у розряд «дійних корів».	Стратегія зростання - оберігати і зміцнювати. Стратегія збереження лідерства (інтенсифікація зусиль для зростання чи підтримки частки а ринку)
«Дійні корови» - 67,4%	№1 - пшениця озима (42,5 %), №3 – соняшник (24,9 %). Продукти, які зайняли свою частку ринку і мають стабільні продажі. За рахунок освоєного ринку не вимагають значних витрат на рекламу і підтримання конкурентної позиції і є основним джерелом прибутку для підприємства.	Стратегія стабільності - необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошового виторгу під контроль менеджерів вищого рівня. Стратегія – основні задачі цих товарів зводяться до пропозиції нових моделей з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної нагадувальної реклами і цінових знижок.

Джерело: розроблено автором

До категорії «Дійні корови» потрапило два види продукції, а саме пшениця озима (№1) та соняшник (№3). Для неї характерні висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажу. Слід мати на увазі, що «дійні корови», як правило, мають велику частку на ринку, у відносно зрілій галузі або галузі, що поступово скорочується, займають велику частку в загальному обсязі реалізації і за рахунок цього формують позитивні грошові потоки, які можуть бути спрямовані на розвиток перспективних продуктів. На підтримку свого розвитку вони не потребують великих інвестицій. Ця група товарів зазвичай має

відданих прихильників з числа споживачів, і конкурентам їх переманити складно. «Дійна корова» дає прибутку більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку, тому що: збут відносно стабільний; немає значних витрат на рекламу та інші заходи з просування товару; немає великих витрат на нові розробки. Гроші групи товарів - «дійні корови» підтримують зростання інших груп компанії. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Знаків питання» та на підтримку «Зірок». Сумарна частка цих категорій товарів в загальному обсязі реалізації підприємства складає 67,4 %. Для них найкраще застосувати стратегію стабільності або „збереження частки ринку». Господарству слід утримувати своє коло споживачів шляхом зниження ціни на продукцію та вдосконалення рекламної політики. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в підрозділ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

До категорії «Знаки питання» (Дикі кішки, Важкі діти) (низька частка ринку, але високі темпи зростання) потрапив один вид продукції – кукурудза (№2). «Важких дітей» необхідно вивчати, вони вимагають до себе пильної уваги, так як немає однозначної відповіді на питання, чи слід їх підтримувати і розвивати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбутися. Цілком можливо, що більш доцільно вивести їх з ринку. Якщо приймається рішення про їх підтримку, то слід визначити джерела і розміри інвестицій. «Дикі кішки» мають невелику частку на ринку в галузі, яка швидко розвивається. Підтримка з боку споживачів - мінімальна, особливі переваги - нез'ясовані, провідне положення на ринку займають товари конкурентів. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах конкуренції потрібні великі кошти. Фірма повинна вирішити, чи варто розширювати витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни

або взагалі піти з цього ринку. Вибір стратегії залежить від того, чи вірить фірма, що дана група товарів може успішно конкурувати за відповідної підтримки, і у що обійдеться така підтримка. «Дикі кішки» можуть рости, якщо підприємство вірить у них, фінансує наукові дослідження, здійснює розвиток, маркетинг та виробництво. Частка даної групи товарів в загальному обсязі реалізації підприємства складає 32,6 %. В цієї продукції два шляхи: або переходити в поле собак або в поле зірок. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне підприємство. Якщо в зірки, то стратегію зростання, а якщо до собак, то стратегію скорочення. Для «Знаків запитання» можливими стратегіями є: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю). Тому пропонуємо вкласти кошти у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки продукції. І з часом «знаки питання» перетворюються на «зірок».

До поля "Собаки", не потрапив жоден вид продукції підприємства, що є позитивним фактором для ТОВ «ВЕСНА-АГРО». Для групи товарів «Собаки» характерні темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися. «Собаки» часто мають негативні фінансові потоки, тому слід уважно проаналізувати необхідність їх подальшого існування на ринках.

Види продукції ТОВ «ВЕСНА-АГРО» розподілилися наступним чином. До групи «Зірки» не потрапив жоден вид продукції підприємства. Частка даної групи в загальному обсязі реалізації підприємства складає 0 %. Це свідчить про те, що лідируючої продукції на підприємстві немає. Для товарів в позиції «Зірки» характерне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток.

Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. «Зірки», утворюючи позитивні фінансові потоки,

вимагають великих інвестицій в свій розвиток. Таким чином, надлишку фінансових коштів у них, як правило, немає.

Збалансований портфель за матрицею БКГ повинен складатися з двох груп товарів: 1. Товари першої групи забезпечують поточне існування підприємства (зірки та дійні корови); 2. Товари другої групи забезпечують майбутні доходи підприємства (знаки питання).

Отже, отримані результати представлення асортиментних позицій ТОВ «ВЕСНА-АГРО» в матриці БКГ дозволяють обрати для них відповідні товарно-продуктові стратегії. При оцінці розвитку обсягів виробництва необхідно також враховувати і зовнішні фактори, які можуть мати негативний вплив на обсяги продажів. Підприємству слід зосередитись на збільшенні обсягів виробництва основної продукції, тобто пшениці озимої та соняшнику. Для кукурудзи рекомендується застосування стратегії селективного розвитку з можливістю інтенсифікації за умови наявності достатніх інвестиційних ресурсів. Можливими варіантами стратегії зростання є концентрація на основі розвитку ринку - збільшення частки ринку, підвищення обсягів продажів; підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту - підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів, що визначає напрям подальших наукових досліджень.

3.2. Раціоналізація організаційної структури управління підприємства

Дослідження організаційної структури ТОВ "Весна-АГРО" показує, що підприємство функціонує з мінімальною кількістю управлінського персоналу. Згідно з Законом України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" [28], товариство повинно мати керівника, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Фактично, вся система управління зосереджена в руках однієї особи - Самчук Галини Анатоліївни, яка одночасно обіймає кілька ключових посад.

Така модель управління характеризується максимальною централізацією всіх управлінських функцій, що створює унікальну ситуацію, коли один співробітник несе відповідальність за всі аспекти діяльності підприємства. Поточний розподіл обов'язків та функціональне навантаження детально представлено в табл. 3.5

Таблиця 3.5 - Поточний штатний розклад ТОВ "Весна-АГРО"

ПІБ	Посада	Функціональні обов'язки
Самчук Галина Анатоліївна	Директор Підписант Головний бухгалтер	Керівництво підприємством
		Прийняття управлінських рішень
		Ведення бухгалтерського обліку
		Підписання документів
		Контроль виконання

Джерело: сформовано автором

Аналіз існуючої організаційної структури виявляє ряд критичних проблем, які негативно впливають на ефективність управління підприємством. Головною проблемою є надмірна концентрація різноманітних функцій в руках однієї особи, що суперечить сучасним принципам корпоративного управління.

Щоб здійснити ефективну раціоналізацію організаційної структури управління ТОВ «Весна-АГРО», необхідно чітко визначити стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства. Це дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між різними рівнями управлінських завдань і сформулювати основу для оптимізації функціонального розподілу.

Перевантаження керівника різноплановими завданнями призводить до зниження якості виконання кожної окремої функції. Особливо це стосується бухгалтерського обліку, який вимагає постійної уваги та детального контролю за дотриманням податкового законодавства. Відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [25], підприємства зобов'язані вести бухгалтерський облік та складати фінансову звітність. Одночасне виконання функцій директора та головного бухгалтера створює конфлікт інтересів і унеможливорює забезпечення належного внутрішнього

контролю, що суперечить принципам, викладеним у роботі Бутинця Ф.Ф. щодо організації бухгалтерського обліку.

Додаткові ризики виникають через відсутність дублювання ключових функцій. У випадку тимчасової непрацездатності або відпустки єдиного працівника, діяльність підприємства може бути повністю паралізована. Це створює критичну залежність від однієї особи та підвищує операційні ризики.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають професійного підходу до кожної управлінської функції, що підтверджується дослідженнями Мескона М.Х. та інших вчених у сфері менеджменту. Бухгалтерський облік потребує глибоких знань податкового законодавства та постійного відстеження змін у нормативній базі. Згідно з Податковим кодексом України [15], підприємства несуть відповідальність за правильність ведення обліку та своєчасність подання звітності. Водночас, стратегічне управління підприємством вимагає аналітичного мислення, розуміння ринкових тенденцій та здатності приймати швидкі рішення.

Поєднання цих різнопланових функцій в рамках однієї посади неминуче призводить до зниження ефективності в обох напрямках. Керівник змушений розподіляти свій час між рутинними бухгалтерськими операціями та стратегічними питаннями розвитку, що не дозволяє приділити достатню увагу жодному з цих важливих аспектів.

Відсутність спеціалізованих посад створює множинні ризики для підприємства, які можна класифікувати за різними категоріями. Фінансові ризики включають можливість допущення помилок у бухгалтерському обліку через брак часу на ретельну перевірку операцій, несвоєчасне подання звітності та потенційні штрафні санкції від контролюючих органів.

Операційні ризики проявляються у вигляді затримок у прийнятті управлінських рішень, неефективному плануванні ресурсів та зниженні загальної продуктивності роботи. Стратегічні ризики пов'язані з відсутністю часу на довгострокове планування та аналіз конкурентного середовища.

Особливо небезпечною є ситуація з податковими ризиками, оскільки помилки у веденні обліку можуть призвести до значних фінансових втрат та репутаційних проблем. Відповідно до ст. 120 Податкового кодексу України [15], за порушення податкового законодавства передбачені штрафні санкції. Контролюючі органи все частіше проводять перевірки малих підприємств, тому якість ведення обліку стає критично важливою,

Основну увагу слід приділити створенню окремої посади головного бухгалтера, що дозволить забезпечити професійне ведення фінансового обліку та звітності відповідно до вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [25].

Додатково рекомендується введення посади адміністратора, який візьме на себе рутинні операції з документообігу та організаційного забезпечення діяльності. Детальний розподіл функцій між новими посадами представлено в табл 3.6.

Таблиця 3.6 - Запропонована структура нових посад

Посада	Основні функції	Обґрунтування необхідності
Головний бухгалтер	Ведення бухобліку	Забезпечення достовірного фінансового обліку підприємства, дотримання вимог податкового та бухгалтерського законодавства. Сприяє прозорості фінансової діяльності, що важливо для партнерів, інвесторів та державних органів.
	Складання та подання податкової звітності	
	Контроль витрат і доходів	
	Підготовка фінансової звітності	
	Ведення обліку зарплати та інших виплат	
Адміністратор	Ведення внутрішнього документообігу	Необхідний для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та зменшення навантаження на директора. Забезпечує ефективну організацію повсякденної діяльності офісу та підтримує порядок в адміністративній частині підприємства.
	Організація внутрішньої комунікації	
	Підготовка наказів, розпоряджень, службових листів	
	Контроль за графіками працівників та офісною логістикою	

Джерело: сформовано автором

Реорганізація управлінської структури передбачає кардинальний перерозподіл функціональних обов'язків між посадовими особами, що відповідає

принципам ефективного менеджменту. Згідно з Кодексом України про працю [14], роботодавець має право визначати трудові функції працівників та вносити зміни до організаційної структури. Директор отримає можливість зосередитися на стратегічних питаннях управління, включаючи планування розвитку підприємства, аналіз ринкових можливостей та прийняття ключових бізнес-рішень.

Головний бухгалтер стане відповідальним за всі аспекти фінансово-економічної діяльності, включаючи ведення обліку, складання звітності та забезпечення дотримання податкового законодавства. Відповідно до ст. 8 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [25], головний бухгалтер несе персональну відповідальність за дотримання методології ведення бухгалтерського обліку. Це дозволить підвищити якість фінансового управління та мінімізувати ризики податкових порушень.

Адміністратор візьме на себе організаційні функції, включаючи ведення документообігу, підготовку звітів та забезпечення координації між різними напрямками діяльності. Новий розподіл робочого часу директора після реорганізації показано в табл. 3.7

Таблиця 3.7 - Перерозподіл робочого часу директора

Функція	До реорганізації (%)	Після реорганізації (%)
Стратегічне планування	10	40
Оперативне управління	30	35
Бухгалтерський облік	40	0
Документообіг	15	5
Розвиток бізнесу	5	25

Джерело: сформовано автором

Альтернативним варіантом розширення штату є використання аутсорсингових послуг для окремих функцій. Це може бути особливо доцільним для підприємств, які прагнуть мінімізувати постійні витрати на утримання персоналу.

Бухгалтерські послуги можуть надаватися спеціалізованими компаніями, які мають необхідну кваліфікацію та досвід роботи з підприємствами аграрного

сектору. Згідно зі ст. 4 Закону України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [24], аудиторські фірми мають право надавати супутні послуги, включаючи ведення бухгалтерського обліку. Такий підхід дозволяє отримати доступ до професійної експертизи без необхідності утримання постійного працівника.

Юридичний супровід також може здійснюватися на умовах аутсорсингу, що забезпечить компетентну правову підтримку при необхідності. IT-підтримка та консультаційні послуги також можуть надаватися зовнішніми постачальниками на основі договорів.

Пропонується два основні варіанти реорганізації управлінської структури, які відрізняються за ступенем розширення штату та використанням зовнішніх послуг. Перший варіант передбачає створення повноцінної штатної структури з окремими посадами для кожної ключової функції, як показано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Варіант 1: Повна штатна структура

Посада	Кількість ставок	Основні функції	Рівень зарплати (грн)
Директор	1,0	Загальне керівництво, стратегічне планування	25 000 - 30 000
Головний бухгалтер	1,0	Бухгалтерський облік, фінансова звітність	18 000 - 22 000
Адміністратор	0,5	Документообіг, організаційна підтримка	8 000 - 10 000

Джерело: сформовано автором

Другий варіант представляє змішану модель, яка поєднує штатних працівників з аутсорсинговими послугами. Такий підхід може бути більш економічно виправданим для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами, як представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Варіант 2: Змішана модель (штат + аутсорсинг)

Посада/Послуга	Форма	Вартість (грн/міс)
Директор	Штатна посада	25 000 - 30 000
Бухгалтерські послуги	Аутсорсинг	8 000 - 12 000
Адміністративні послуги	Неповна зайнятість	6 000 - 8 000

Джерело: сформовано автором

Нова організаційна структура передбачає чітку ієрархію підпорядкування з директором на чолі та функціональними підрозділами, що забезпечують різні аспекти діяльності підприємства. Схема управління представлена на рис. нижче.

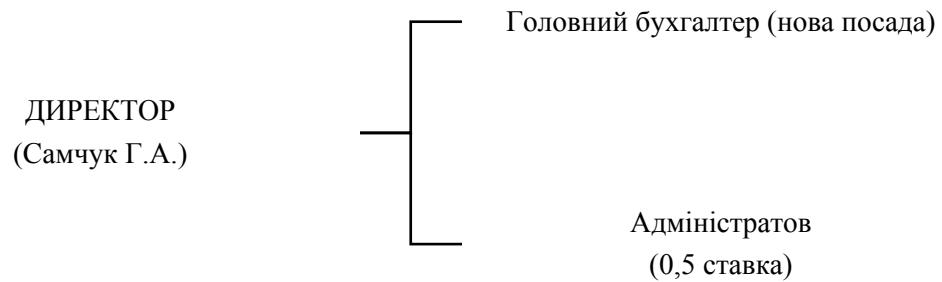


Рисунок 3.2 - Структурна схема управління ТОВ "Весна-АГРО"

Джерело: сформовано автором

Розширення штатної структури підприємства неминуче супроводжується зростанням фінансових витрат. Це стосується як збільшення фонду оплати праці, так і додаткових витрат на організацію робочих місць, оплату податків і зборів, забезпечення соціальних гарантій тощо. У зв'язку з цим важливо провести ретельний аналіз доцільності таких змін, зіставивши очікувані витрати з потенційними вигодами від запланованої реорганізації — зростанням продуктивності праці, підвищенням ефективності управління, покращенням якості обслуговування або розширенням обсягів діяльності. Для обґрунтування управлінського рішення необхідно здійснити детальний розрахунок витрат на утримання нових працівників, який представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Витрати на розширення штату

Стаття витрат	Сума (грн/місяць)	Сума (грн/рік)
Заробітна плата головного бухгалтера	20 000	240 000
ЄСВ (22% від ЗП)	4 400	52 800
Заробітна плата адміністратора (0,5 ставки)	9 000	108 000
ЄСВ адміністратора	1 980	23 760
Загальні витрати	35 380	424 560

Джерело: сформовано автором

Водночас, реорганізація управління дозволить отримати значні переваги у вигляді зменшення ризиків та підвищення ефективності діяльності. Очікується скорочення витрат на штрафи за податкові порушення, покращення якості управлінських рішень та зростання загальної прибутковості підприємства на 10-15%.

Впровадження нової організаційної структури призведе до кардинального покращення якості управлінських процесів на підприємстві, що відповідає теоретичним засадам менеджменту, викладеним у роботах Портер.М. [22]. Розподіл функцій між спеціалізованими посадами дозволить кожному працівнику зосередитися на своїй сфері компетенції та досягти більш високих результатів.

Створення системи внутрішнього контролю забезпечить додаткові гарантії якості виконання робіт та своєчасного виявлення потенційних проблем. Це особливо важливо для бухгалтерського обліку, де помилки можуть мати серйозні фінансові наслідки.

Покращення планування та прогнозування діяльності стане можливим завдяки тому, що директор матиме більше часу для аналітичної роботи та стратегічного мислення. Це дозволить підприємству більш ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Реорганізація управлінської структури суттєво розвантажить директора від рутинних операцій та дозволить зосередитися на стратегічних питаннях розвитку бізнесу. Звільнення від обов'язків ведення бухгалтерського обліку надасть можливість приділити більше уваги аналізу ринкових тенденцій та пошуку нових можливостей для зростання.

Делегування адміністративних функцій спеціальному працівнику дозволить директору зосередитися на управлінських рішеннях та взаємодії з ключовими партнерами. Це підвищить якість керівництва та створить умови для більш ефективного розвитку підприємства.

Комплексне впровадження запропонованих змін призведе до поступового підвищення ефективності всіх аспектів діяльності підприємства.

Короткострокові ефекти включатимуть покращення якості документообігу, зменшення кількості помилок та прискорення виконання рутинних операцій.

Середньострокові результати проявлятимуться у вигляді оптимізації бізнес-процесів, покращення фінансового планування та підвищення загального професійного рівня управління. Довгострокові ефекти включатимуть стійке зростання прибутковості та створення основи для масштабування бізнесу.

Успішне впровадження нової організаційної структури потребує поетапного підходу з чітким плануванням кожного етапу. Підготовчий етап включає затвердження нової структури, розробку посадових інструкцій та підготовку до пошуку кандидатів на нові посади.

Етап найму передбачає проведення конкурсного відбору кандидатів з урахуванням специфіки аграрного бізнесу та вимог до професійної кваліфікації. Особливу увагу слід приділити вибору головного бухгалтера, оскільки ця посада є критично важливою для фінансової стабільності підприємства.

Етап адаптації включає введення в посаду нових співробітників, передачу справ та налагодження ефективної взаємодії між всіма учасниками управлінського процесу. Завершальний етап передбачає оцінку ефективності впроваджених змін та корегування процесів за необхідності.

Реалізація запропонованої реорганізації дозволить ТОВ "Весна-АГРО" створити сучасну систему управління, яка відповідатиме потребам розвитку бізнесу та забезпечить стійкі конкурентні переваги на ринку відповідно до принципів стратегічного менеджменту.

Місія ТОВ «Весна-АГРО» - забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва, впровадження інновацій та задоволення потреб споживачів у якійсній аграрній продукції.



Рисунок 3.3 - Дерево цілей ТОВ «Весна-АГРО»

Джерело: сформовано автором

Побудова дерева цілей дозволяє наочно структурувати стратегічні, тактичні та оперативні завдання підприємства. Як видно зі схеми, генеральна ціль – забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЕСНА-АГРО» – розкладається на низку взаємопов'язаних підцілей, кожна з яких має своє функціональне значення для організації.

У процесі стратегічного управління важливо не лише формулювати загальні цілі підприємства, а й чітко визначати, як саме ці цілі досягаються в межах окремих напрямів діяльності. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) є ефективним інструментом, що дозволяє поєднати фінансові, маркетингові, операційні та кадрові цілі в єдину структуру. Нижче представлено стратегічну карту ТОВ «ВЕСНА АГРО», яка демонструє взаємозв'язок між цілями компанії, основними показниками ефективності та складовими її діяльності.

Таблиця 3.11 – Стратегічна карта збалансованої системи показників ефективності ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Складова	Цілі	Показники
Фінансова складова	- Збільшення прибутковості- Оптимізація витрат- Підвищення рентабельності	- Рентабельність продажів (%) - Динаміка чистого прибутку- Рівень витрат на одиницю продукції
Маркетинг та споживачі або Клієнтська складова	- Залучення нових клієнтів- Підвищення лояльності- Поліпшення якості обслуговування	- Частка ринку- Індекс задоволеності клієнтів (CSI)- Кількість повторних замовлень
Складова внутрішніх бізнес- процесів	- Підвищення ефективності логістики- Впровадження нових технологій- Оптимізація виробництва	- Час виробничого циклу- Кількість впроваджених інновацій- Витрати на одиницю продукції
Складова навчання та розвитку персоналу	- Підвищення кваліфікації працівників- Формування командної культури- Мотивація персоналу	- Кількість навчань на працівника- Плинність кадрів- Індекс залученості персоналу

Джерело: сформовано автором

Запропонована стратегічна карта дозволяє підприємству системно підходити до реалізації своєї місії та бачення. Вона не лише забезпечує моніторинг досягнення поставлених цілей, а й сприяє інтеграції різних

структурних підрозділів у загальну стратегію розвитку. Завдяки такому підходу ТОВ «ВЕСНА АГРО» має можливість ефективно керувати фінансовими ресурсами, підвищувати якість обслуговування клієнтів, удосконалювати внутрішні процеси та розвивати потенціал персоналу.

Нижче представлено стратегічну карту збалансованої системи показників ТОВ «ВЕСНА АГРО». Вона відображає ключові цілі підприємства за чотирма основними складовими: фінансова, маркетингова (клієнтська), внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу. Ця карта допомагає зрозуміти, як різні напрямки діяльності взаємопов'язані і сприяють досягненню загальної стратегії компанії.



Рисунок 3.4 - Стратегічна карта збалансованої системи показників ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело: сформовано автором

Стратегічна карта є ефективним інструментом для управління підприємством, що дозволяє системно оцінювати результати і коригувати дії для досягнення поставлених цілей. Впровадження такої збалансованої системи показників сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації бізнес-процесів і розвитку персоналу, що у підсумку забезпечує стійке зростання ТОВ «ВЕСНА АГРО».

3.3. Оптимізація виробничої програми методами економіко-математичного моделювання

Економіко-математичне моделювання являє собою математичний опис закономірностей, наявних у певному об'єкті, системі або процесі, виражених за допомогою економічних показників. У моделі в загальному вигляді виявлені параметри об'єкта, що впливають на значення критерію оптимальності.

Процес моделювання передбачає вирішення двох основних завдань: складання (розробку) самої моделі і реалізацію параметрів моделі, то єсть нахождение об'єкта (системи), при якій ціла функція досягає екстремального значення.

В умовах сучасної ринкової економіки підприємства аграрного сектора вимагають постійної оптимізації своєї діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Економіко-математичне моделювання стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У рамках дослідження було застосовано методи кореляційно-регресійного аналізу для виявлення взаємозв'язків між чистим прибутком підприємства та ключовими факторами його діяльності.

$$Y = a_0 + a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_4 \cdot X_4 + a_5 \cdot X_5 + a_6 \cdot X_6 + a_7 \cdot X_7 + \varepsilon \quad (3.1)$$

де:

Y — чистий прибуток (залежна змінна)

X_1 — чистий дохід від реалізації продукції

X_2 — собівартість продукції

X_3 — інші операційні витрати

X_4 — середньорічна вартість активів

X_5 — середньорічна вартість основних засобів

X_6 — власний капітал

X_7 — чисельність працівників

На основі вихідних статистичних даних, наведених у таблиці, проведено регресійний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Весна-АГРО» за 2022–2024 роки. У таблиці представлено значення ключових показників: чистого прибутку, доходу, собівартості, операційних витрат, загальної вартості активів та основних засобів підприємства. Ці дані стали основою для побудови моделі залежності чистого прибутку від зазначених чинників.

Таблиця 3.12 – Вихідні дані для проведення регресійного аналізу ТОВ «Весна-АГРО»

Рік	Y (Чистий прибуток), тис. грн	X1 (Чистий дохід)	X2 (Собівартість)	X3 (Інші опер. витрати)	X4 (Активи)	X5 (Осн. засоби)
2022	5,1	1 963,90	1 550,40	391,10	8 448,50	1 520,10
2023	530,0	5 134,80	3 616,70	572,00	7 816,30	1 413,70
2024	1 132,30	8 596,40	7 179,10	63,60	6 852,90	1 867,10

Джерело: сформовано автором на основі звітів підприємства

Аналіз динаміки ключових показників ТОВ «Весна-АГРО» за 2022-2024 роки демонструє стрімкий ріст як чистого доходу, так і чистого прибутку. Особливо помітним є якісний скачок у 2024 році, коли чистий дохід збільшився до 8 596,4 тис. грн (в 1,7 рази в порівнянні з 2023 роком), а чистий прибуток виріс більш ніж у два рази до 1 132,3 тис. грн. грн.

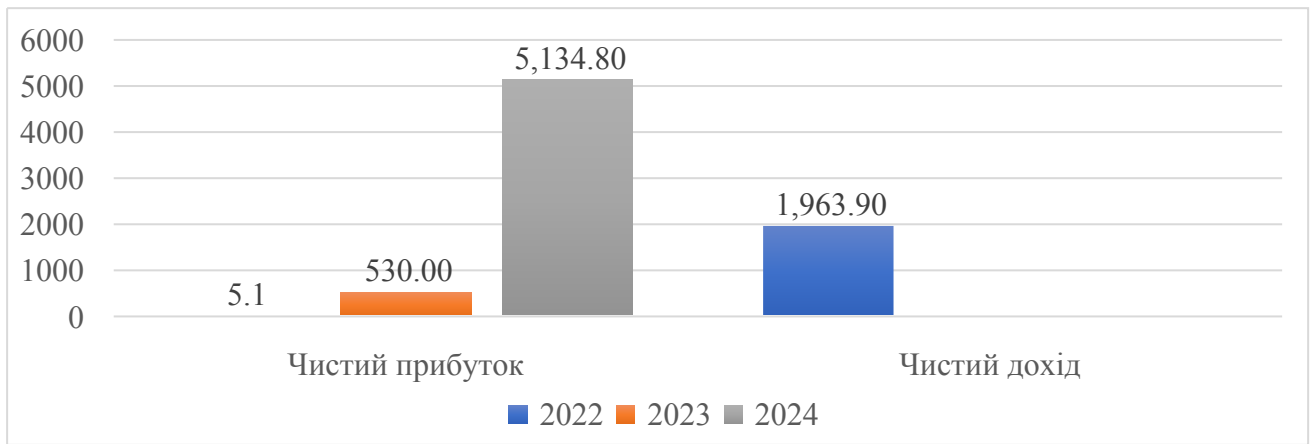


Рисунок 3.5 - Динаміка чистої прибутки і доходу ООО «Весна-АГРО»

Джерело: сформовано автором

Така динаміка свідчить про ефективність управлінських рішень і потенціал подальшого розвитку підприємства. У той же час, зростання абсолютних показників вимагає детального аналізу факторів, що забезпечують таку позитивну тенденцію.

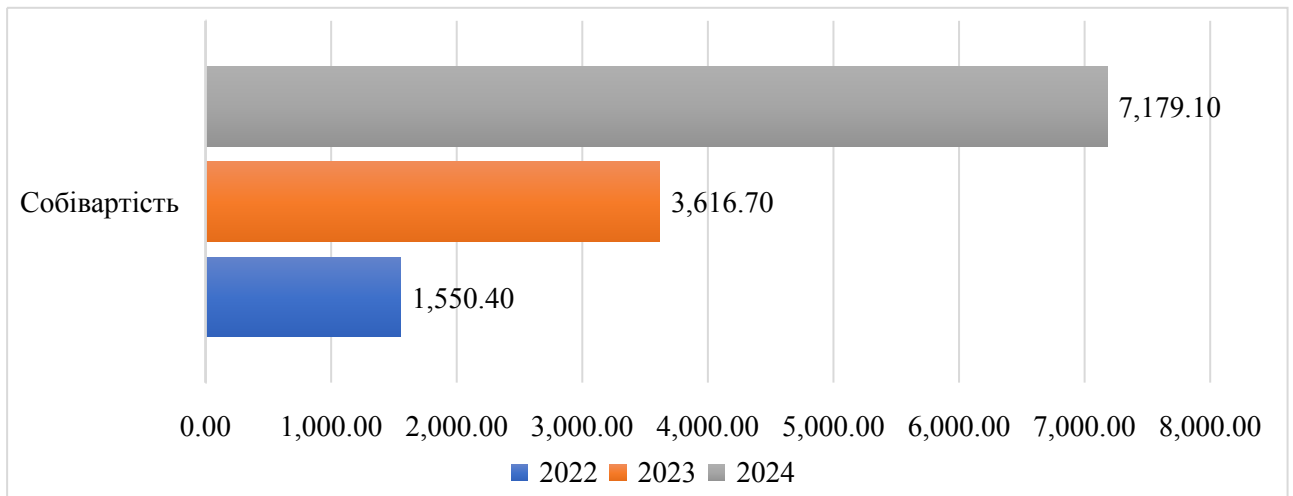


Рисунок 3.6 - Розподіл собівартості за роками

Джерело: сформовано автором

Аналіз структури самостійності показує її експоненціальний ріст протягом досліджуваного періоду. У 2024 році собівартість досягла 7 179,11 тыс. грн, що майже в два рази перевищує показник 2023 року. Цей ріст корелює зі збільшенням обсягів виробництва і може свідчити як про розширення діяльності, так і про необхідність пошуку резервів зниження виробничих витрат.

На основі проведеного аналізу були отримані наступні рівняння парної регресії, що характеризують вплив кожного фактора на чистий прибуток підприємства. Ці рівняння побудовані за загальною формулою лінійної регресії:

$$Y=a+b\cdot X$$

де Y — прогнозований чистий прибуток;

a — вільний член;

b — коефіцієнт регресії;

X — факторний показник.

Рівняння впливу собівартості на чистий прибуток:

$$Y = 204,87 - 0,021 \cdot X_1 \quad (R = -0,95) \quad (3.1)$$

Рівняння впливу чистого доходу від реалізації на чистий прибуток:

$$Y = -284,21 + 0,11 \cdot X_2 \quad (R = 0,99) \quad (3.2)$$

Рівняння впливу інших операційних витрат на чистий прибуток:

$$Y = 813,42 - 0,89 \cdot X_3 \quad (R = -0,78) \quad (3.3)$$

Рівняння впливу загальної суми активів на чистий прибуток:

$$Y = -1\,543,56 + 0,39 \cdot X_4 \quad (R = 0,91) \quad (3.4)$$

Рівняння впливу власного капіталу на чистий прибуток:

$$Y = -278,66 + 0,46 \cdot X_5 \quad (R = 0,64) \quad (3.5)$$

Рівняння впливу оборотних активів на чистий прибуток:

$$Y = -1\,218,03 + 0,51 \cdot X_6 \quad (R = 0,97) \quad (3.6)$$

Рівняння впливу чисельності працівників на чистий прибуток:

$$Y = 2\,134,10 - 326,30 \cdot X_7 \quad (R = -0,93) \quad (3.7)$$

Аналіз коефіцієнтів парної кореляції між чистою прибутковістю ТОВ «Весна-АГРО» та ключовими важливими фінансовими показниками виявив декілька закономірностей:

Найбільш тісний зв'язок спостерігається чиста прибуток і собівартість продукції ($R = 0,99$), що підтверджує критичну важливість контролю виробничих витрат: навіть незначний ріст між собівартістю здатний істотно знизити фінансовий результат.

Високий позитивний зв'язок з власним капіталом ($R = 0,97$) підтверджує залежність прибутковості підприємства від рівня його фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу.

Сильна негативна кореляція з чисельністю персоналу ($R = -0,93$) може вказувати на необхідність оптимізації трудових ресурсів і підвищення ефективності праці для збереження або зростання прибутковості.

Для побудови та реалізації економіко-математичної моделі використано метод множинної лінійної регресії. На основі кореляційного аналізу були відібрані найбільш значущі фактори:

Модель 1 - Зависимість чистого прибутку від ключових факторів: $Y = a_0 + a_1 \cdot X_2 + a_2 \cdot X_6 + a_3 \cdot X_7 + \varepsilon$

Статистичні характеристики моделі:

Коефіцієнт множинної кореляції (R) = 0,998

Коефіцієнт детермінації (R^2) = 0,996

Коригований коефіцієнт детермінації (R^{2adj}) = 0,9895

F-статистика = 158,23 (статистично значима)

Стандартна помилка оцінки = 1258,5

Отримана модель має вид: $Y = -1\,329,60 + 0,11 \cdot X_2 - 0,08 \cdot X_6 + 1,13 \cdot X_7$

На основі отриманих результатів можна виділити наступні ключові напрями впливу на прибутковість:

1. Оптимізація затрат

Уменьшение себестоимости продукции на 1 000 тыс. грн потенційно забезпечує прирост чистої прибутку на 110 тыс. грн. грн. Це свідчить про цілеспрямованість впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зокрема шляхом модернізації технологій і раціонального використання ресурсів.

Скорочення операційних витрат на 1 000 тыс. грн може привести до збільшення прибутку на 890 тис. грн. грн., що підтверджує стратегічну важливість контролю адміністративних і збутових витрат, особливо в короткостроковому періоді.

2. Ефективне управління капіталом

Збільшення власного капіталу на 1 000 тис. грн асоціюється з приростом чистої прибутку на 510 тис. грн. грн., що демонструє більшу ефективність інвестування у власний розвиток підприємства.

3. Використання трудових ресурсів

Згідно з результатами моделювання, зменшення чисельності персоналу на одну людину може забезпечити економію до 326 тис. грн. Однак такий підхід вимагає комплексної оцінки можливих ризиків, пов'язаних із зниженням продуктивності, недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів і покращеною якістю продукції.

Для аналізу адекватності моделі досліджуються залишки, що представляють собою різноманіття спостережуваних значень і значень, запропонованих за допомогою моделі. Аналіз розподілу залишків показав їх відповідність нормальному закону розподілу, що підтверджує коректність застосування регресійного аналізу.

Остатки мають приблизно рівну варіацію на всьому протязі ряду і не мають очевидної тенденції чи зміни, що свідчить про якісно побудовану модель.

На основі побудованої моделі були отримані прогностичні значення чистого прибутку на наступний період з 95%-ним довірчим інтервалом. Модель може бути використана для:

1. Прогнозування фінансових результатів на короткострокову і середньострокову перспективу
2. Оптимізація затратної частини скорочення бюджету шляхом визначення пріоритетних напрямлених витрат
3. Обосновання інвестиційної політики на основі виявлених взаємозв'язків між капіталом і прибутком
4. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу різних факторів

Результати дослідження підтверджують ефективність застосування економіко-математичного моделювання для підтримки прийняття управлінських

рішень в аграрному секторі. Побудована регресійна модель виявилася аналітично значущою та адекватною, що дозволяє використовувати її як інструмент для оптимізації виробничої програми ТОВ «Весна-АГРО».

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження управління виробничо-господарською діяльністю аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Весна Агро». За результатами дослідження по кожному розділу зроблено наступні висновки:

1. Теоретичні засади виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Підкреслено її ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення та розвитку національної економіки. Виокремлено чотири основні наукові напрями дослідження: системно-процесний (діяльність як взаємопов'язана система ресурсів і процесів), нормативно-правовий (акцент на правовому регулюванні), комерційний (орієнтація на прибутковість та ефективність) та інноваційно-інтеграційний (врахування ризиків, цифровізації, екологічних аспектів). Доповнено сучасними підходами, що включають логістику, маркетинг, управління та соціальну відповідальність.

2. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Розкрито сутність управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств як системного процесу, що базується на класичних функціях менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) з урахуванням галузевої специфіки. Визначено особливості аграрного сектору: сезонність виробництва, природні ризики, тривалі біологічні цикли. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних управлінських підходів: lean-менеджменту, TQM, цифровізації, екологічної відповідальності, smart farming. Підкреслено важливість адаптації до міжнародних стандартів (НАССР, ISO 22000) та використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінських рішень.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління. Уточнено методологічний апарат дослідження через визначення ключових понять:

«управління», «господарська діяльність» і «виробничо-господарська діяльність». Управління подано як ефективне використання ресурсів через функції та методи менеджменту. Господарська діяльність описана як виробництво та реалізація продукції з метою отримання прибутку. Виробничо-господарська діяльність трактується як комплекс взаємопов'язаних процесів виробництва, постачання та збуту продукції, спрямований на задоволення ринкового попиту та отримання доходу. Обґрунтовано важливість методичного підходу до оцінки ефективності як основи для прийняття управлінських рішень.

4. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Весна Агро». Проаналізовано організаційно-правові особливості діяльності досліджуваного підприємства. ТОВ «Весна Агро», створене у 2015 році як товариство з обмеженою відповідальністю з мінімальним статутним капіталом та єдиним власником, демонструє централізовану модель управління. Така структура забезпечує швидкість прийняття рішень, мінімізацію витрат та збереження повного контролю. Підприємство використовує спрощену систему оподаткування (IV група єдиного податку) та характеризується фінансовою прозорістю і високим рівнем взаємозв'язків між ключовими контрагентами.

5. Ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності. Досліджено систему управління ресурсами підприємства, включаючи технічні засоби, товарно-матеріальні запаси та оборотні активи. Встановлено, що ТОВ «Весна Агро» проводить продуману політику ресурсного менеджменту: інвестує в оновлення основних засобів, оптимізує рівень запасів та дебіторської заборгованості, ефективно управляє обіговими коштами. Така стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів та зберігати конкурентоспроможність.

6. Економічна ефективність діяльності підприємства. Проведено комплексну оцінку економічної ефективності діяльності ТОВ «Весна Агро» за 2022–2024 роки. Аналіз охопив використання основних ресурсів: земельних, фінансових, матеріальних і трудових. Розраховано показники врожайності, проаналізовано фінансові результати, динаміку прибутку, витрат і доходів,

ефективність використання основних засобів і оборотних активів. Визначено позитивну тенденцію зростання прибутковості, вдосконалення управління ресурсами та підвищення рентабельності. Розраховано коефіцієнти ліквідності, оборотності й рентабельності для комплексного фінансового аналізу.

7. Портфельний аналіз товарного асортименту. Застосовано інструментарій портфельного аналізу (матриця BCG) для удосконалення товарного асортименту підприємства. Проаналізовано три основні культури (пшениця, кукурудза, соняшник) за показниками виручки від реалізації за 2022–2024 роки. Пшениця визначена як «зірка» (лідер зростання і частки доходу), кукурудза — як «знак питання» (високе зростання при нижчій частці), соняшник наближається до статусу «зірки». Сформульовано диференційовані стратегії розвитку для кожної позиції асортименту, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси й підвищувати прибутковість.

8. Удосконалення організаційної структури управління. Ідентифіковано проблеми в організаційній структурі підприємства, де всі управлінські функції зосереджені в особі директорки Самчук Г.А., яка одночасно виконує ролі керівника та головного бухгалтера. Така надмірна централізація створює управлінське перевантаження, знижує якість прийняття рішень, генерує фінансові, операційні та податкові ризики. Запропоновано розділення функціональних обов'язків через створення окремих посад головного бухгалтера та адміністратора для підвищення ефективності та стабільності управління.

9. Економіко-математичне моделювання виробничої програми. Застосовано методи економіко-математичного моделювання для оптимізації виробничої програми підприємства. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу досліджено вплив ключових факторів (доходу, собівартості, інших витрат, активів, власного капіталу, чисельності працівників) на чистий прибуток за 2022–2024 роки. Побудовано рівняння парної та множинної регресії, визначено найважливіші фактори впливу: контроль витрат, ефективне управління капіталом та оптимізація трудових ресурсів. Перевірено адекватність

моделі та сформульовано практичні рекомендації щодо прогнозування прибутку, оптимізації затрат та формування інвестиційної стратегії.

На основі проведеного комплексного дослідження встановлено, що ТОВ «Весна Агро» демонструє позитивну динаміку розвитку та ефективне управління виробничо-господарською діяльністю. Підприємство успішно адаптується до викликів аграрного ринку, проводить продуману ресурсну політику та забезпечує зростання прибутковості.

Виявлені резерви підвищення ефективності включають удосконалення організаційної структури управління, оптимізацію товарного асортименту на основі портфельного аналізу та впровадження економіко-математичних методів планування. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження мають практичне значення для менеджменту аграрних підприємств малого та середнього бізнесу і можуть бути використані для удосконалення систем управління виробничо-господарською діяльністю в сучасних умовах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агроновини. Україна та ФАО склали план відновлення агросектору на 2025-2026 роки – AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-ta-fao-sklali-plan-vidnovlennya-agrosektoru-na-2025-2026-roki?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.05.2025).
2. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 215–220. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25> (дата звернення: 28.05.2025).
3. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
4. Бочко, О. Ю.; кузяк, В. В.; стасюк, Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020, 3: 258-261.
5. Васишин. В.В. *Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах європейської інтеграції*. 2024. PhD Thesis.
6. Гончарук, І. В.; Томашук, І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1, 2022.
7. Господарський кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
8. Господарський кодекс від 16 січня 2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

9. Господарський кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n3> (дата звернення: 28.05.2025).
10. Гурська І. С., Герчанівська С. В., Федуняк І. О. Система управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Scientific papers OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES)*. 2024. № 1 (50). С. 77–83. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-50-8> (дата звернення: 28.05.2025).
11. Журбенко, Н. (2023). Теоретичні аспекти визначення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Трансформаційна економіка*, (3 (03), 85-89. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-15>
12. Зубова, О.В. *Оцінка і прогнозування сталості розвитку сільськогосподарських підприємств регіону*. PhD Thesis. ОВ Зубова.
13. Карась, Ю. (2022). Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>
14. Кодекс законів про працю України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.05.2025).
15. Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 Податковий кодекс України | *ZakonOnline - Право знати! Аналітично-правова система ZakonOnline*. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/321525___548269 (дата звернення: 22.05.2025)
16. Курган В. П. Економіка аграрних підприємств : навч.-метод. посіб. для підгот. бакалаврів з напрямів галузі знань 0305 "Економіка та підприємництво" у вищих навч. закл. II–IV рівнів акредитації / В. П. Курган. – Суми : Університетська книга, 2008. – 270 с. – Бібліогр.: с. 234–235. – ISBN 978-966-680-407-8.

17. Лупенко Ю., Малік М., Шпикуляк О. Інституціональні проблеми сільгоспкооперативів в Україні. Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? : кол. монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 115-129
18. Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/> (дата звернення: 28.05.2025).
19. Павленко О. С. СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ В КОНЦЕПЦІЇ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 118–123. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14> (дата звернення: 28.05.2025).
20. Податковий кодекс від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.05.2025).
21. Полятикін, С. О. Мотивація в системі управління зеленими інвестиціями аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*, 2024, 9: 80-84.
22. Портер, Майкл. "Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов." (2007): 453-453.
23. Правове регулювання виробничо-господарської діяльності аграрних товаровиробників. URL: https://studies.in.ua/agrarnoe_pravo/1005-tema-7-pravove-regulyuvannya-virobnicho-gospodarskoyi-dyalnost-agrarnih-tovarovirobnikv.html (дата звернення: 19.05.2025).
24. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 22.05.2025)
25. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 22.05.2025).

26. Про компанію в компанії CEMARK. *CEMARK - група компаній з виробництва цементу в Україні - Семарк*. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniyu> (дата звернення: 09.06.2025).

27. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 28.05.2025).

28. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 22.05.2025)

29. Сахачкий М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149> (дата звернення: 28.05.2025).

30. Сертифікація ISO 22000 <https://usap.ua/vnedrenie-system-iso/iso-22000-upravlenie-bezopasnostyu-produktsii> (дата звернення: 28.05.2025).

31. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136–145. URL: [https://doi.org/10.18371/fr.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fr.4(44).2021.136145) (дата звернення: 28.05.2025).

32. ТОВ "ВЕСНА АГРО" - Фінансова аналітика - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/40167240/finances> (дата звернення: 19.05.2025).

33. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін / Н. Телічко та ін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 162–169. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23> (дата звернення: 28.05.2025).

34. Фатєєв О.С. Управління підприємством на стадії стабілізації. URL: <http://bibl.com.ua/ekonomika/21797/index.html>

35. Що потрібно знати про HACCP? | Головне управління Держпродспоживслужби в Чернігівській області. *Захищена сторінка*. URL: <https://dpssc.gov.ua/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-ta-veterynariia/haccp/shcho-potribno-znaty-pro-haccp.html> (дата звернення: 28.05.2025).

36. Britannica Money. Agricultural Economics. Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/money/agricultural-economics> (дата звернення: 19.05.2025)

37. Denysenko M., Novikov D. CURRENT STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN AGRICULTURE DEVELOPMENT. *Agrosvit*. 2019. No. 12. P. 15. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.12.15> (date of access: 28.05.2025).

38. European Commission. Common Agricultural Policy Strategic Plans. Brussels: EC Publications, 2021. 156 p.

39. Fedrets O., Stovba V., Solodchuk T. THE ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF PRODUCTION CAPACITY OF THE ENTERPRISE. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2022. No. 1(30). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-13> (date of access: 28.05.2025)

40. Johnson T., Hoffman K. Agricultural Innovation and Technology Transfer in Developing Countries. *Journal of Agricultural Economics*. 2020. Vol. 45. No. 3. P. 201-218.

41. Lagodiienko N. Strategic Control of Sustainable Management of Enterprises. *Modern Economics*. 2023. Vol. 39, no. 1. P. 89–94. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-13) (date of access: 28.05.2025).

42. Mahiiiovych R., Zelisko N. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of economic risks. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1. P. 385-392

43. Manida M. The future of food and agriculture trends and challenges. *Agriculture & Food E-Newsletter*. 2022. T. 4. No. 2. C. 27-29

44. The XXIV International Scientific and Practical Conference «Multidisciplinary academic notes. Science research and practice», June 21 – 24, 2022, Madrid, Spain. 611 p.

45. Vladlenov D. NEW INTEGRATIONS OF MODERN EDUCATION IN UNIVERSITIES. *NEW INTEGRATIONS OF MODERN EDUCATION IN UNIVERSITIES*. 2023. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.p.2023.2.12> (date of access: 28.05.2025).

46. Zelisko N., Kolach S., Magijovych R., Vasylyna O. Influence of marketing instruments on the formation and use of marketing potential of agricultural enterprises. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 2020. Vol. 20, Issue 3. P. 663-669