

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВОЛ» ТУЛЬЧИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Ірина НАЙДА _____

Рецензент: д.е.н., доцент кафедри обліку і
оподаткування Одеського державного
аграрного університету
Ірина ТОПАЛОВА _____

Виконав здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Максим ДІМОВ
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____ Максим ДІМОВ*

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
«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Максима ДІМОВА

1. Тема роботи: *«Планування та прогнозування господарської діяльності ФГ «ВОЛ» Тульчинського району Вінницької області в умовах невизначеності ринкового середовища», керівник роботи к.е.н. Найда І.С., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. № 220;*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 «червня» 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – *процеси планування та прогнозування господарської діяльності аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та практичні аспекти планування та прогнозування господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *дослідити сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства;*
- *визначити теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства;*
- *узагальнити методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *дослідити макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства;*
- *визначити організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;*
- *здійснити оцінку економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *обґрунтувати стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства;*

- забезпечити планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання;
- обґрунтувати перспективний план господарської діяльності підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Визначення поняття «планування» діяльності підприємства. Підходи щодо визначення сутності планування господарської діяльності підприємства. Основні принципи планування господарської діяльності підприємства. Порівняльна характеристика прогнозування і планування господарської діяльності підприємства. Класифікація прогнозів господарської діяльності підприємства. Основні методичні підходи до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств. Методи прогнозування розвитку підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Політико-правові чинники впливу на аграрний бізнес протягом 2023-2025 рр. Динаміка загального експорту та експорту аграрної продукції України, млн. дол. США. Фінансові результати діяльності підприємств аграрної галузі України. Динаміка чистого прибутку та рівня рентабельності діяльності підприємств аграрної галузі України. Соціальні індикатори ринку праці України, зокрема аграрного сектору за 2020-2024 рр. Ресурсне забезпечення ФГ «ВОЛ». Виробництво сільськогосподарської продукції у ФГ «ВОЛ». Склад та структура чистого доходу від реалізації продукції ФГ «ВОЛ». Економічна ефективність діяльності ФГ «ВОЛ».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-матриця ФГ «ВОЛ». SWOT-матриця формування стратегічних напрямів розвитку ФГ «ВОЛ». Перелік культур, що будуть вирощуватись у ФГ «ВОЛ» у 2028 р. Оптимально-допустимі межі насичення окремими культурами сівозмін в ФГ «ВОЛ» на перспективу. Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної моделі оптимізації виробництва продукції рослинництва ФГ «ВОЛ». Структура посівних площ ФГ «ВОЛ» станом на 2028 р. Структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «ВОЛ». Економічна ефективність галузі рослинництва ФГ «ВОЛ».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, річні фінансові звіти та статистична ФГ «ВОЛ» Тульчинського району Вінницької області за період 2023-2025 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: -

9. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з /п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікацій ної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26- 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____Максим ДІМОВ

Наукова керівниця _____Ірина НАЙДА
Гарант ОП _____Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Дімов М.М. Планування та прогнозування господарської діяльності ФГ «ВОЛ» Тульчинського району Вінницької області в умовах невизначеності ринкового середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують в середовищі підвищеної економічної невизначеності, що характеризується нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію, коливанням валютного курсу, зростанням виробничих витрат, змінами попиту на аграрну продукцію та високою залежністю від природно-кліматичних факторів. За таких умов ефективне планування та прогнозування господарської діяльності стають необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Особливої актуальності проблема планування набуває для фермерських господарств, які мають обмежені фінансові та трудові ресурси, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах керівництво аграрних підприємств змушене оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати структуру виробництва до ринкових потреб, оптимізувати витрати та прогнозувати можливі ризики. Саме тому використання сучасних підходів до планування та прогнозування дозволяє не лише забезпечити ефективне використання ресурсів, а й підвищити рівень економічної результативності господарської діяльності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування та прогнозування господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства;
- визначити теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств;
- дослідити макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства;
- визначити організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства;

- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства;
- забезпечити планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання;
- обґрунтувати перспективний план господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси планування та прогнозування господарської діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування та прогнозування господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: монографічний метод – для вивчення теоретичних аспектів планування та прогнозування діяльності підприємств; метод економічного аналізу – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства; економіко-математичного моделювання – для розробки прогнозних показників; метод порівняння – для оцінки динаміки економічних показників; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; SWOT-аналіз – для оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи планування та прогнозування господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища» визначено сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства; розкрито теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства; узагальнено методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств.

У другому розділі «Сучасний стан та передумови розвитку господарської діяльності ФГ «ВОЛ» в умовах невизначеності ринкового середовища» визначено макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства; проаналізовано організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства; здійснено оцінку економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення господарської діяльності ФГ «ВОЛ» на засадах планування та прогнозування в умовах невизначеності ринкового середовища» обґрунтовано стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства; здійснено планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання; обґрунтовано перспективний план господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування та прогнозування господарської діяльності підприємства шляхом обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та формування перспективного

плану діяльності на основі економіко-математичного моделювання в умовах невизначеності ринкового середовища.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 22 таблиці, 12 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 73 найменування.

Ключові слова: планування, прогнозування, господарська діяльність, методи, економіко-математична модель, оптимізація виробництва.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства	6
1.2. Теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства	12
1.3. Методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств	16
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВОЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства	24
2.2. Організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства	30
2.3. Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВОЛ» НА ЗАСАДАХ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку господарської діяльності підприємства	45
3.2. Планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання	50
3.3. Обґрунтування перспективного плану господарської діяльності підприємства	54
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують в середовищі підвищеної економічної невизначеності, що характеризується нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію, коливанням валютного курсу, зростанням виробничих витрат, змінами попиту на аграрну продукцію та високою залежністю від природно-кліматичних факторів. За таких умов ефективне планування та прогнозування господарської діяльності стають необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Особливої актуальності проблема планування набуває для фермерських господарств, які мають обмежені фінансові та трудові ресурси, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах керівництво аграрних підприємств змушене оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати структуру виробництва до ринкових потреб, оптимізувати витрати та прогнозувати можливі ризики. Саме тому використання сучасних підходів до планування та прогнозування дозволяє не лише забезпечити ефективне використання ресурсів, а й підвищити рівень економічної результативності господарської діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти планування і прогнозування діяльності підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Біла О.Г. [4], Грабовецький Б.Є. [12], Карімов Г.І. [22], Михайлюк Н.І. [39], Рудь О.О. [57], Ткаченко І.П. [64], Шершньова З.Є. [68], Янковець Т.М. [73] та інші. У наукових працях значна увага приділяється питанням стратегічного та оперативного планування, прогнозування економічних процесів, управління ризиками, підвищення ефективності діяльності підприємств та адаптації господарюючих суб'єктів до нестабільного ринкового середовища. Водночас сучасні трансформаційні процеси в економіці потребують подальшого дослідження прикладних

аспектів планування та прогнозування діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування та прогнозування господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства;
- визначити теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств;
- дослідити макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства;
- визначити організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку господарської діяльності підприємства;
- забезпечити планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання;
- обґрунтувати перспективний план господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси планування та прогнозування господарської діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування та прогнозування господарської діяльності ФГ «ВОЛ»

Тулчинського району Вінницької області в умовах невизначеності ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: монографічний метод – для вивчення теоретичних аспектів планування та прогнозування діяльності підприємств; метод економічного аналізу – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства; економіко-математичного моделювання – для розробки прогнозних показників; метод порівняння – для оцінки динаміки економічних показників; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; SWOT-аналіз – для оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, фінансова та статистична звітність ФГ «ВОЛ» за 2023-2025 роки, внутрішня документація підприємства, а також аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування та прогнозування господарської діяльності підприємства шляхом обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та формування перспективного плану діяльності на основі економіко-математичного моделювання в умовах невизначеності ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, принципи та види планування господарської діяльності підприємства

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває планування господарської діяльності підприємства. Саме планування створює основу для ефективного функціонування суб'єкта господарювання, забезпечує раціональне використання ресурсів, координацію діяльності структурних підрозділів та досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку.

У сучасній системі менеджменту планування розглядається не лише як одна з основних управлінських функцій, а й як інструмент формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості [29]. Необхідність планування обумовлена тим, що будь-яка господарська діяльність здійснюється в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності майбутнього. Підприємство повинно завчасно визначати напрями свого розвитку, оцінювати можливі результати діяльності та обирати найбільш ефективні способи досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим планування виступає важливим засобом узгодження потреб підприємства з його ресурсними можливостями та зовнішніми умовами функціонування [18].

У найбільш загальному розумінні планування виступає інструментом менеджменту, за допомогою якого визначаються цілі розвитку підприємства, конкретизуються завдання та формуються шляхи їх досягнення. У наукових дослідженнях планування господарської діяльності трактується

неоднозначно, що зумовлено різними методологічними підходами до його розуміння (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «планування» діяльності підприємства

Автор, джерело	Сутність поняття «планування»
Тарасюк Г. М. [64]	процес визначення цілей підприємства та розробки системи заходів щодо їх досягнення
Михалюк Н. І. [39]	функція управління, спрямована на підготовку управлінських рішень щодо майбутньої діяльності підприємства
Кузьмін О. Є. [29]	центральна функція менеджменту, яка забезпечує координацію діяльності підприємства через встановлення цілей та способів їх реалізації
Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. [13]	процес обґрунтування майбутніх показників діяльності підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища
Богацька Н. С. [5]	система підготовки управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємства
Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. [18]	визначення майбутніх результатів діяльності підприємства та способів їх досягнення з урахуванням ресурсних обмежень

Джерело: узагальнено автором на основі [5,13,18,29,39,64]

Наведені підходи свідчать, що в сучасній економічній науці планування господарської діяльності підприємства трактується неоднозначно та багатовимірно. Значна частина дослідників розглядає його як управлінський процес, орієнтований на формування та обґрунтування управлінських рішень щодо майбутнього функціонування підприємства. Інші науковці акцентують увагу на плануванні як інструменті узгодження ресурсних можливостей із цілями розвитку, підкреслюючи його ресурсозабезпечувальну функцію. Окремі підходи розкривають планування через призму інформаційно-аналітичного забезпечення управління, що передбачає використання результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для формування планових показників.

Таким чином, узагальнення наукових позицій дозволяє визначити планування господарської діяльності підприємства як безперервний, цілеспрямований процес обґрунтування цілей розвитку підприємства,

формування системи заходів щодо їх досягнення та визначення необхідних ресурсів з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому планування виконує інтегруючу роль у системі управління, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами, поточними завданнями та ресурсним потенціалом підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави розглядати планування як багатокomпонентну категорію, яка охоплює управлінський, організаційний та аналітичний виміри функціонування підприємства, що в сукупності забезпечує формування обґрунтованих і узгоджених управлінських рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи щодо визначення сутності планування господарської діяльності підприємства

Підхід	Зміст підходу
Управлінський	планування розглядається як базова функція менеджменту, що забезпечує формування цілей підприємства, прийняття управлінських рішень та координацію дій усіх підрозділів
Організаційний	планування трактується як процес упорядкування діяльності підприємства у часі та просторі, узгодження роботи структурних підрозділів і ресурсного забезпечення
Аналітичний	планування розглядається як система аналізу, оцінювання та прогнозування розвитку підприємства з метою вибору оптимальних альтернатив

Джерело: узагальнено автором на основі [5,13,18,29,39,64]

Ефективність планування значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають основні вимоги до формування та реалізації планових рішень. Принципи планування відображають закономірності функціонування економічних систем та забезпечують якість планових документів (табл. 1.3).

Дотримання наведених принципів забезпечує наукову обґрунтованість процесу планування, підвищує якість управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства. В умовах нестабільності ринкового середовища особливого значення набувають

принципи гнучкості, неперервності та оптимальності, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов господарювання та мінімізувати негативний вплив ризиків на результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні принципи планування господарської діяльності підприємства

№ п/п	Принцип	Характеристика
1	Необхідності	передбачає обов'язкове використання планування як базового інструменту управління всіма видами діяльності підприємства, що забезпечує цілеспрямованість управлінських рішень, зниження рівня невизначеності та підвищення обґрунтованості дій суб'єкта господарювання.
2	Єдності	визначає потребу формування цілісної системи планування, в межах якої всі види планів є взаємопов'язаними та узгодженими між собою, а зміни в окремих функціональних або структурних елементах підприємства своєчасно відображаються в інтегрований плановій системі.
3	Неперервності	характеризує безперервний характер планового процесу, що забезпечується послідовним формуванням стратегічних, тактичних і оперативних планів та їх взаємною узгодженістю у часі з урахуванням динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища.
4	Точності	вимагає забезпечення належного рівня обґрунтованості та деталізації планових показників відповідно до наявної інформаційної бази, ресурсного потенціалу підприємства та ступеня невизначеності умов його функціонування.
5	Гнучкості	передбачає здатність планової системи до адаптації шляхом коригування цільових орієнтирів та параметрів діяльності у відповідь на зміни зовнішнього середовища, із застосуванням резервів та альтернативних сценаріїв розвитку.
6	Участі	полягає у залученні працівників різних рівнів управління до процесу розроблення та реалізації планів, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, посиленню мотивації та формуванню відповідальності за результати реалізації планів.
7	Пріоритетності	передбачає визначення ключових напрямів діяльності та ранжування цілей залежно від їх стратегічної значущості, ресурсної забезпеченості та впливу на досягнення загальних результатів розвитку.
8	Оптимальності	орієнтує на вибір найбільш ефективних планових альтернатив на основі системи економічних критеріїв, зокрема мінімізації витрат, підвищення результативності та забезпечення раціонального використання ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі [64]

Планування виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством. Серед основних функцій доцільно виділити цільову, координаційну, ресурсну, контрольну та мотиваційну. Цільова функція забезпечує визначення напрямів розвитку підприємства, координаційна – узгодження діяльності структурних підрозділів, ресурсна – оптимальний розподіл ресурсів, контрольна – оцінювання результатів діяльності, а мотиваційна сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні планових показників [18].

У практиці господарювання застосовуються різні види планування, які класифікуються за низкою ознак. Найбільш поширеною є класифікація за часовим горизонтом.



Рисунок 1.1 – Основні види планування

Джерело: побудовано автором на основі [58]

Провідне місце в системі управління підприємством займає стратегічне планування, яке визначає довгострокові цілі розвитку та способи їх досягнення. Воно формує загальний напрям діяльності підприємства та створює основу для прийняття управлінських рішень у майбутньому [57]. Саме стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Тактичне планування конкретизує стратегічні орієнтири на середньострокову перспективу та визначає механізми реалізації стратегічних цілей. Його основним завданням є розподіл ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства та забезпечення ефективного функціонування організації. Оперативне планування орієнтоване на вирішення поточних виробничо-господарських завдань та забезпечення виконання тактичних планів. Воно характеризується короткостроковим горизонтом планування та високим рівнем деталізації показників [39].

Для підприємств аграрного сектору особливе значення має виробниче планування, яке враховує сезонність виробництва, природно-кліматичні умови та специфіку використання земельних ресурсів. Як зазначають Н. С. Данькевич та О. В. Михайленко, планування виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств повинно забезпечувати раціональне використання матеріальних, трудових і земельних ресурсів та сприяти підвищенню ефективності господарювання [15].

В умовах сучасної економіки дедалі більшого поширення набувають адаптивне та антикризове планування. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування навіть за умов високої невизначеності [44; 65]. Особливо актуальним це є для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та значних економічних викликів.

Сучасний розвиток цифрових технологій також впливає на трансформацію підходів до планування. Використання інформаційно-

аналітичних систем, економіко-математичного моделювання, технологій Big Data та цифрових платформ дозволяє підвищити точність планових розрахунків і забезпечити більш якісне обґрунтування управлінських рішень [21; 34; 40].

Таким чином, планування господарської діяльності підприємства є важливою функцією управління, що забезпечує визначення цілей розвитку, координацію діяльності структурних підрозділів та ефективне використання ресурсів. Його зміст розкривається через систему принципів, функцій та різноманітних видів планування, які формують основу для прийняття управлінських рішень. В умовах нестабільності ринкового середовища значення планування суттєво зростає, оскільки саме воно створює передумови для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

1.2. Теоретичні засади прогнозування господарської діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємств у ринкових умовах значною мірою визначається якістю формування уявлень щодо їхнього майбутнього розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У цьому контексті прогнозування виступає ключовим інструментом забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяє завчасно ідентифікувати можливі зміни зовнішнього середовища та враховувати їхній вплив на внутрішні параметри господарської діяльності підприємства. Наявність системи прогнозування та планування створює передумови для своєчасної адаптації підприємства до трансформацій ринку, мінімізації ризиків та підвищення стійкості його розвитку. Водночас відсутність належно організованого прогнозного забезпечення або використання неадекватних методичних підходів може призводити до помилкових

управлінських рішень, що негативно впливають на фінансові результати, ефективність інвестиційних проєктів та загальну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

У науковій літературі поняття прогнозування трактується по-різному залежно від предметної сфери дослідження. Так, український науковець Грабовецький Б.Є. визначає прогнозування як процес наукового передбачення майбутнього стану соціально-економічних систем на основі аналізу тенденцій їх розвитку та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [12]. На думку Кузьмін О.Є., прогнозування є інструментом управління, який забезпечує оцінку майбутніх результатів діяльності підприємства та створює інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень [30]. Водночас Коляденко С. та Говоруха В. розглядали прогнозування як наукове передбачення майбутніх економічних процесів, що ґрунтується на виявленні закономірностей і циклічності розвитку господарських систем[26].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що прогнозування господарської діяльності підприємства являє собою процес науково обґрунтованого передбачення можливих станів економічної системи у майбутньому, що базується на аналізі ретроспективної інформації, виявленні закономірностей розвитку та врахуванні впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні альтернативних сценаріїв розвитку підприємства та визначенні ймовірних значень ключових показників його функціонування з метою інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, підвищення їх обґрунтованості та зниження рівня невизначеності в умовах динамічного ринкового середовища.

З огляду на це, прогнозування господарської діяльності підприємства слід розглядати як систематичний аналітико-інформаційний процес, спрямований на обґрунтування можливих напрямів розвитку підприємства, оцінювання ймовірних змін його економічного стану та формування бази для прийняття управлінських рішень у майбутніх періодах. Основною

особливістю прогнозування є його орієнтація не на фіксовані показники, а на імовірнісні оцінки, що враховують невизначеність ринкового середовища та багатоваріантність розвитку подій.

У межах системи управління підприємством прогнозування виконує низку взаємопов'язаних завдань. По-перше, воно забезпечує інформаційне підґрунтя для стратегічного та поточного планування, дозволяючи формувати обґрунтовані цілі та визначати реальні шляхи їх досягнення. По-друге, сприяє виявленню тенденцій розвитку економічних процесів, що відбуваються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому ринковому просторі. По-третє, прогнозування виконує функцію оцінювання ризиків, що дає змогу завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації. По-четверте, воно забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень шляхом формування альтернативних варіантів розвитку подій та вибору найбільш ефективного з них.

Важливим аспектом теоретичного розуміння прогнозування є його взаємозв'язок із плануванням господарської діяльності підприємства. Попри тісну взаємодію, ці категорії мають принципові відмінності, що визначають їх місце у системі управління (табл. 1.4).

Прогнозування спрямоване на дослідження можливих тенденцій і закономірностей розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання майбутніх умов функціонування підприємства, визначення потенційних можливостей і загроз. Його результатом є формування альтернативних сценаріїв розвитку подій та оцінка ймовірності їх реалізації. Водночас планування передбачає вибір найбільш доцільного варіанта дій і розроблення конкретних заходів щодо досягнення поставлених цілей у визначені терміни з урахуванням наявних ресурсів. Таким чином, прогнозування формує інформаційне підґрунтя для планування, тоді як планування забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень на основі визначених орієнтирів. Їхня взаємодія дозволяє забезпечити безперервність

управлінського процесу, підвищити обґрунтованість рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика прогнозування і планування господарської діяльності підприємства

Критерій	Прогнозування	Планування
Сутність	Імовірнісне обґрунтування майбутнього стану економічної системи підприємства на основі аналізу тенденцій і факторів впливу	Система конкретизованих показників і рішень щодо досягнення визначених цілей розвитку підприємства
Мета	Формування уявлення про можливі варіанти розвитку господарської діяльності в перспективі	Встановлення чітких цілей та визначення шляхів і засобів їх досягнення
Функціональне призначення	Ідентифікація тенденцій, закономірностей та потенційних сценаріїв розвитку	Організація та регламентація управлінських дій для досягнення запланованих результатів
Об'єкт дослідження	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а також їх взаємодія	Внутрішні процеси діяльності підприємства та його структурні підсистеми
Характер результатів	Альтернативний, варіативний, імовірнісний	Однозначно визначений, нормативно закріплений
Ступінь визначеності	Високий рівень невизначеності та сценарність розвитку	Високий рівень визначеності та конкретизації
Роль у системі управління	Інформаційно-аналітична основа для прийняття управлінських рішень	Інструмент реалізації управлінських рішень і досягнення цілей

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Важливе значення має його класифікація, яка дозволяє систематизувати різноманітні види прогнозів залежно від цілей дослідження, рівня управління, горизонту планування та методичних підходів. Узагальнена класифікація прогнозів господарської діяльності підприємства подана у таблиці 1.5.

Насамперед, за часовим горизонтом формування розрізняють короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози. Короткострокові прогнози охоплюють період до одного року та застосовуються переважно для оперативного управління виробничими та фінансовими процесами. Середньострокові прогнози (від 1 до 3–5 років) використовуються для обґрунтування тактичних управлінських рішень і

забезпечення узгодженості поточної діяльності з перспективними цілями розвитку підприємства. Довгострокові прогнози формуються на період понад п'ять років і мають стратегічний характер, визначаючи загальні напрями розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища [12, с. 61].

Таблиця 1.5 – Класифікація прогнозів господарської діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види прогнозів
За часовим горизонтом	короткострокові, середньострокові, довгострокові
За рівнем управління	макроекономічні, мікроекономічні
За об'єктом дослідження	виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні, кадрові
За методами формування	евристичні, економіко-математичні, комбіновані
За характером визначеності	детерміновані, стохастичні

Джерело: побудовано автором на основі [55]

За рівнем управління доцільно виділяти макроекономічні та мікроекономічні прогнози. Макроекономічні прогнози відображають загальні тенденції розвитку економіки, галузей та ринків, які впливають на діяльність підприємства. Мікроекономічні прогнози, у свою чергу, стосуються безпосередньо показників функціонування окремого підприємства, зокрема обсягів виробництва, витрат, прибутку, фінансових результатів та конкурентних позицій.

Важливим є поділ прогнозів за об'єктом дослідження. У цьому контексті виділяють виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та кадрові прогнози. Виробничі прогнози спрямовані на оцінювання перспектив розвитку виробничих потужностей і обсягів випуску продукції. Фінансові прогнози охоплюють доходи, витрати, грошові потоки та фінансову стійкість підприємства. Маркетингові прогнози дозволяють визначати майбутній стан попиту, поведінку споживачів і рівень конкуренції. Інноваційні прогнози пов'язані з оцінкою впровадження нових технологій та продуктів, а кадрові – з потребою підприємства у трудових ресурсах [4, с. 52].

За методами формування прогнозів у науковій практиці розрізняють евристичні, економіко-математичні та комбіновані прогнози. Евристичні прогнози базуються на експертних оцінках, досвіді та інтуїції фахівців. Економіко-математичні прогнози формуються із застосуванням статистичних методів, моделей кореляційно-регресійного аналізу, часових рядів та імітаційного моделювання. Комбіновані прогнози поєднують переваги обох підходів, що дозволяє підвищити точність та обґрунтованість результатів.

Окремо слід виділити класифікацію прогнозів за ступенем визначеності результатів, відповідно до якої розрізняють детерміновані та стохастичні прогнози. Детерміновані прогнози передбачають чітко визначені значення показників за умови стабільності зовнішнього середовища. Стохастичні прогнози враховують випадковий характер економічних процесів і ґрунтуються на ймовірнісних оцінках розвитку подій [22, с. 82].

Особливого значення прогнозування набуває в діяльності аграрних підприємств, функціонування яких характеризується високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань ринкової кон'юнктури та державної аграрної політики. На відміну від підприємств інших галузей, суб'єкти аграрного бізнесу змушені враховувати значну кількість неконтрольованих факторів, зокрема погодні ризики, зміни врожайності сільськогосподарських культур, епізоотичну ситуацію у тваринництві, динаміку цін на матеріально-технічні ресурси та аграрну продукцію. У зв'язку з цим прогнозування в аграрних підприємствах охоплює не лише виробничі та фінансові показники, а й прогнозування врожайності, попиту на сільськогосподарську продукцію, рівня ресурсного забезпечення, інвестиційної активності та розвитку інноваційних технологій. Використання сучасних методів прогнозування дозволяє аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики господарської діяльності та забезпечувати стаке економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Таким чином, прогнозування виступає важливим елементом системи управління аграрним підприємством, забезпечуючи інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи щодо здійснення планування та прогнозування господарської діяльності підприємств

Підвищення складності економічних процесів та динамічність ринкового середовища обумовлюють необхідність застосування науково обґрунтованих методичних підходів до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить не лише від наявності інформації про стан підприємства та зовнішнього середовища, але й від правильності вибору методів її обробки, аналізу та використання для формування перспектив розвитку суб'єкта господарювання.

У сучасній практиці управління планування та прогнозування розглядаються як взаємодоповнюючі процеси, що забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства в умовах невизначеності. Прогнозування дозволяє оцінити можливі тенденції зміни економічних показників у майбутньому, тоді як планування спрямоване на визначення конкретних цілей діяльності та розроблення заходів щодо їх досягнення. Тому якість планових рішень безпосередньо залежить від обґрунтованості прогнозних розрахунків, а ефективність прогнозування значною мірою визначається можливістю практичного використання його результатів у процесі планування [23].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження методичних підходів, які використовуються для формування прогнозів та планів діяльності підприємства. Різноманітність методів зумовлена відмінностями у цілях дослідження, часових горизонтах прогнозування,

особливостях об'єкта аналізу, рівні невизначеності зовнішнього середовища та доступності інформаційного забезпечення. Застосування відповідного методичного інструментарію дозволяє підвищити точність прогнозних оцінок, забезпечити реалістичність планових показників та створити основу для ефективного управління розвитком підприємства.

Серед науковців і практиків не існує єдиного універсального підходу до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств. Вибір конкретного методичного інструментарію залежить від специфіки діяльності підприємства, доступності інформаційної бази, часових горизонтів прогнозування, поставлених цілей та рівня невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим у сучасній економічній науці сформувалася значна кількість методів і підходів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі.

Узагальнення наукових джерел дозволяє виділити основні методичні підходи до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні методичні підходи до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств

Методичний підхід	Характеристика	Сфера застосування
Нормативний	ґрунтується на використанні встановлених норм і нормативів	планування ресурсів, витрат, виробництва
Балансовий	передбачає узгодження потреб і джерел їх покриття	фінансове та ресурсне планування
Програмно-цільовий	орієнтований на досягнення визначених стратегічних цілей	стратегічне управління
Економіко-математичний	використовує математичні моделі та статистичні методи	прогнозування показників діяльності
Експертний	базується на знаннях і досвіді фахівців	оцінка перспектив розвитку та ризиків
Сценарний	передбачає розроблення альтернативних варіантів розвитку подій	стратегічне прогнозування

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Одним із найбільш поширених є нормативний підхід, який базується на використанні системи норм і нормативів для визначення потреби підприємства у виробничих, трудових, матеріальних та фінансових ресурсах. Його застосування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства та підвищити ефективність господарської діяльності. Особливо важливим цей підхід є для аграрних підприємств, де виробничі процеси значною мірою регламентуються технологічними картами, нормами витрат насіння, добрив, пально-мастильних матеріалів та трудових ресурсів.

Не менш важливим є балансовий підхід, який ґрунтується на встановленні відповідності між потребами підприємства та наявними ресурсами. Його сутність полягає у складанні системи балансів, що дозволяють забезпечити узгодженість між обсягами виробництва, матеріальними ресурсами, фінансовими можливостями та потребами ринку. Найбільш поширеними є матеріальні, трудові та фінансові баланси. Використання балансового підходу забезпечує збалансованість планових показників і сприяє підвищенню реалістичності управлінських рішень [31].

Для аграрних підприємств доцільним є поєднання кількох методичних підходів, оскільки їх діяльність характеризується значною залежністю від природно-кліматичних, економічних та організаційних факторів. У практиці аграрного менеджменту найчастіше використовуються нормативний, балансовий, економіко-математичний та сценарний підходи. Така комбінація забезпечує комплексність планових і прогнозних розрахунків та підвищує достовірність отриманих результатів.

Важливою складовою процесу планування діяльності підприємства є розроблення раціональної виробничої програми, яка повинна відповідати наявному ресурсному потенціалу та забезпечувати досягнення найкращих результатів господарювання відповідно до обраних критеріїв ефективності. Оптимізація виробничої програми спрямована на формування найбільш доцільної структури асортименту продукції, визначення оптимальних обсягів

її випуску та встановлення економічно обґрунтованих меж розширення виробництва. Реалізація цього завдання передбачає використання спеціальних аналітичних методів, зокрема економіко-математичного моделювання.

На відміну від планування, прогнозування орієнтоване на оцінювання можливих майбутніх станів підприємства та факторів зовнішнього середовища. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні методи прогнозування. На рисунку 1.2 представлено основні методи прогнозування розвитку підприємства, які поділяються на дві великі групи: експертні та фактографічні.

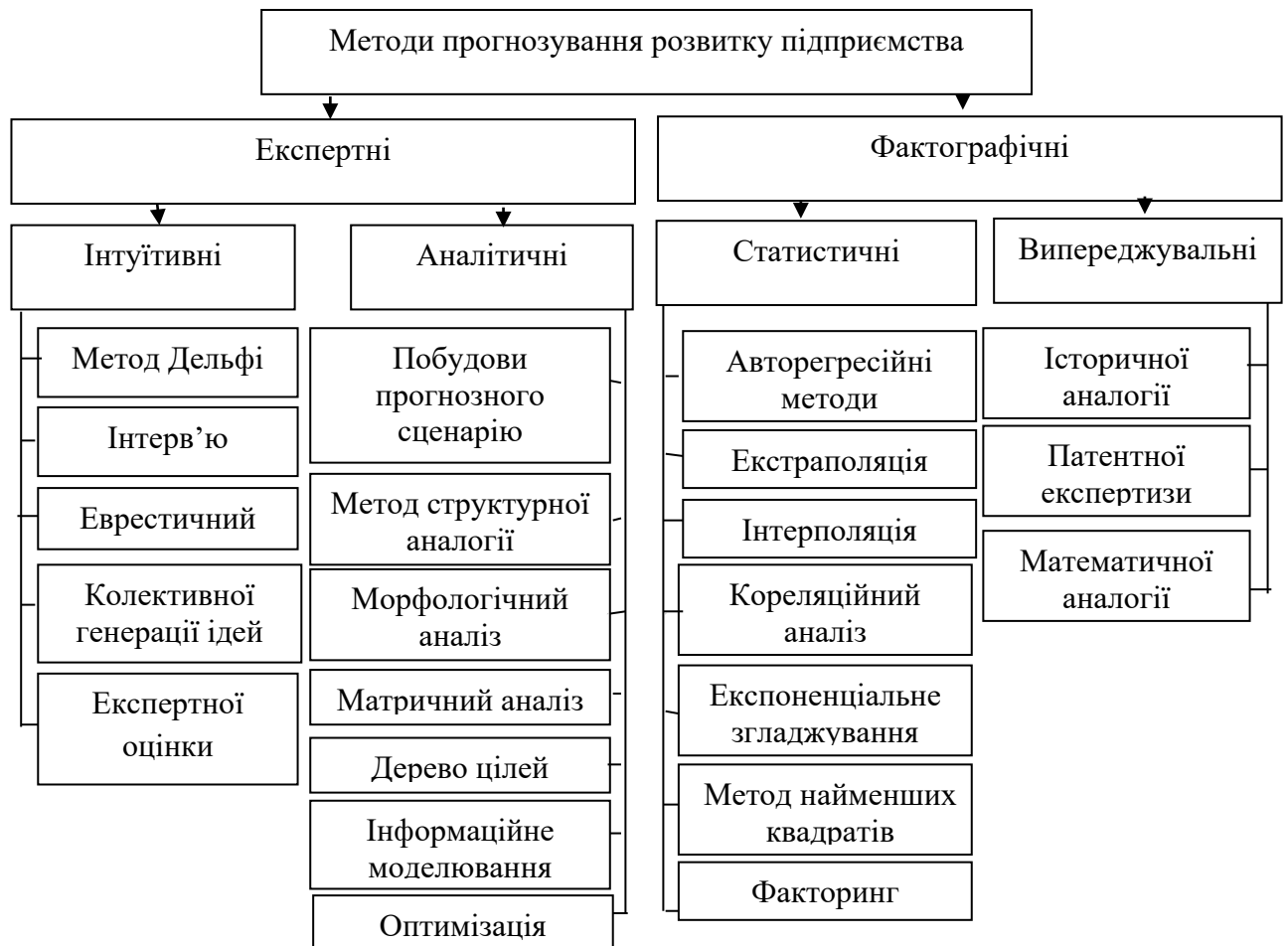


Рисунок 1.2 - Методи прогнозування розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [10]

Експертні методи ґрунтуються на професійних знаннях, досвіді та судженнях фахівців і застосовуються переважно в умовах недостатності

статистичної інформації або високого рівня невизначеності. До них належать інтуїтивні методи (метод Делфі, інтерв'ю, експертні оцінки) та аналітичні методи (сценарний підхід, морфологічний аналіз, дерево цілей, інформаційне моделювання).

Фактографічні методи базуються на аналізі фактичних даних про діяльність підприємства та тенденцій їх зміни. Вони включають статистичні методи, зокрема екстраполяцію, кореляційний аналіз, експоненціальне згладжування, метод найменших квадратів, а також випереджувальні методи, серед яких історична, патентна та математична аналогії. Застосування зазначених методів дозволяє підвищити точність прогнозних розрахунків та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Таким чином, вибір конкретного методу прогнозування залежить від мети дослідження, доступності інформаційної бази, горизонту прогнозування та рівня невизначеності зовнішнього середовища. Найбільш ефективним вважається комплексне використання експертних і фактографічних методів, що забезпечує підвищення достовірності прогнозних оцінок [10].

Підсумковим результатом процесу прогнозування є прогноз, який відображає науково обґрунтоване бачення можливих майбутніх станів об'єкта управління та напрямів його розвитку. Формування прогнозу здійснюється із застосуванням різних підходів, що відрізняються способами аналізу тенденцій, методами обробки інформації та принципами визначення майбутніх параметрів функціонування підприємства. Систематизацію основних підходів до прогнозування розвитку підприємства наведено на рисунку 1.3.

Перший напрям пов'язаний зі способом опису тенденцій зміни досліджуваного об'єкта та включає трендовий і факторний підходи. Трендовий підхід ґрунтується на припущенні про збереження в майбутньому закономірностей розвитку, що спостерігалися в попередніх періодах, тоді як

факторний передбачає врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на результати діяльності підприємства.

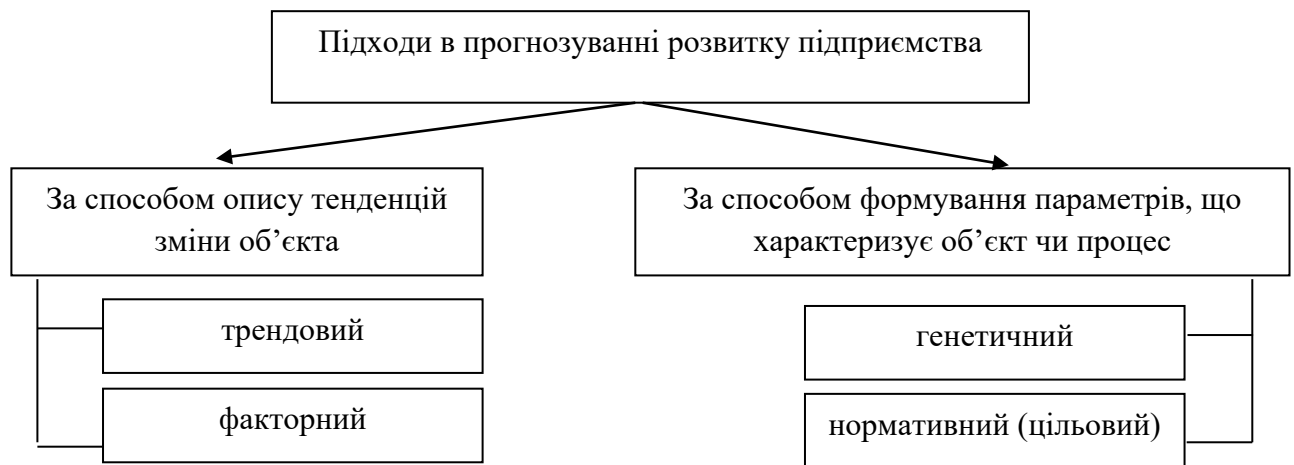


Рисунок 1.3 – Основні підходи до прогнозування розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [10]

Другий напрям базується на способі формування прогнозних параметрів і передбачає використання генетичного та нормативного (цільового) підходів. Генетичний підхід орієнтується на дослідження тенденцій минулого та сучасного розвитку об'єкта з метою визначення його найбільш імовірного стану в майбутньому, нормативний підхід – на визначених цілей розвитку та спрямований на пошук шляхів їх досягнення.

Таким чином, кожен із наведених підходів має власну сферу застосування та використовується залежно від цілей прогнозування, доступності інформації та рівня невизначеності зовнішнього середовища. У практиці управління підприємствами найбільшої ефективності вдається досягти шляхом поєднання різних підходів, що забезпечує комплексне врахування як існуючих тенденцій розвитку, так і стратегічних цілей функціонування підприємства. Особливо актуальним такий підхід є для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від впливу природно-кліматичних, економічних та ринкових чинників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВОЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Макроекономічні умови розвитку господарської діяльності аграрного підприємства

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлено сукупністю макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних чинників. В умовах воєнного стану ступінь невизначеності цього середовища суттєво зростає, що зумовлює необхідність системного аналізу ключових індикаторів за кожною групою факторів для обґрунтування стратегічних рішень.

Аналіз політико-правових чинників розвитку аграрного бізнесу свідчить, що сучасне середовище функціонування фермерських господарств України формується в умовах високої регуляторної та воєнно-політичної невизначеності (табл. 2.1). Кожен із наведених факторів по-різному впливає на стабільність господарської діяльності, однак у сукупності вони формують складну систему ризиків і можливостей для аграрних підприємств, зокрема для ФГ «ВОЛ» Тульчинського району Вінницької області.

Найбільш деструктивним чинником залишається воєнний стан, який безпосередньо впливає на безпеку виробничих процесів, доступ до земельних ресурсів та стабільність логістичних маршрутів. Для аграрних підприємств центральних регіонів, включаючи Вінницьку область, ключовими непрямими наслідками є зростання вартості логістики, коливання цін на паливно-мастильні матеріали, а також загальна волатильність ринку збуту сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.1 – Політико-правові чинники впливу на аграрний бізнес протягом 2023-2025 рр.

Чинники	Характеристика та наслідки
Воєнний стан	обмеження діяльності в прифронтових зонах, ризики руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, підвищені логістичні витрати, загроза мінування сільськогосподарських угідь.
Земельна реформа	з 2021 р. діє ринок земель с/г призначення; з 2024 р. право купівлі для юридичних осіб, що відкриває нові можливості для розширення земельного банку
Євроінтеграційні процеси	статус кандидата на вступ до ЄС відкриває перспективи доступу до програм підтримки аграрного сектору; водночас зумовлює необхідність адаптації до стандартів ЄС щодо якості продукції, екологічних норм та харчової безпеки
Державна підтримка	у 2025 р. відновлено держпідтримку агровиробників; фінансування фермерського сектору – 2,6 млрд. грн.; програми кредитування під держгарантії
Зернова угода / експортний коридор	функціонування «зернового коридору» через Чорне море забезпечило часткове відновлення аграрного експорту та стабілізацію внутрішніх цін на зернові культури
Оподаткування	збереження пільгового режиму ПДВ та єдиного податку IV групи для с/г виробників
Страховання аграрних ризиків	розширення програм агрострахування за державної підтримки; формування ринку страхування воєнних ризиків для аграрних підприємств як нового інструменту управління невизначеністю

Джерело: складено автором на основі законодавства України, даних Міністерства аграрної політики та Міністерства фінансів України

Водночас земельна реформа формує довгострокові структурні зміни в аграрному секторі. Відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення створює передумови для розширення земельного банку ефективними господарствами, однак одночасно посилює конкуренцію між агровиробниками та інвесторами. Для малих і середніх фермерських господарств це означає необхідність підвищення фінансової спроможності та ефективності використання земельних ресурсів.

Державна підтримка аграрного сектору виступає компенсаторним механізмом зменшення ризиків, однак її ефективність обмежується доступністю фінансових інструментів. Зокрема, складність процедур отримання дотацій і кредитів знижує рівень залучення малих фермерських господарств до державних програм підтримки. Разом із тим, у 2025 році

спостерігається посилення фінансування аграрного сектору, що частково стабілізує інвестиційне середовище.

Важливим фактором стабілізації ринку виступає функціонування експортної інфраструктури. Зниження загального експорту внаслідок воєнних дій супроводжувалося зростанням ролі аграрного сектору в експортній структурі країни (рис. 2.1). Відновлення роботи морських логістичних маршрутів, зокрема функціонування «зернового коридору» та альтернативних експортних шляхів, сприяло підтриманню високих обсягів експорту сільськогосподарської продукції та забезпеченню стабільності аграрного ринку. З початку повномасштабної війни Росії проти України частка ЄС в структурі експорту продукції аграрного сектору не опускалася нижче 50% через проблеми з морською логістикою, що ускладнюють доступ до традиційних ринків третіх країн.



Рисунок 2.1 – Динаміка загального експорту та експорту аграрної продукції України, млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Податкова система аграрного сектору України загалом залишається стабільною, що є позитивним фактором для планування господарської

діяльності. Збереження єдиного податку IV групи та пільгових умов оподаткування аграрних виробників дозволяє забезпечувати відносну прогнозованість фінансових потоків підприємств. Окремої уваги набуває розвиток системи аграрного страхування, зокрема страхування воєнних та кліматичних ризиків. Формування цього інструменту є важливим елементом адаптації аграрного сектору до умов підвищеної невизначеності, оскільки дозволяє частково компенсувати потенційні втрати виробників.

Узагальнюючи, можна зазначити, що з одного боку, державна підтримка, податкові пільги та розвиток страхування формують основу для стабілізації діяльності аграрних підприємств. З іншого боку, воєнні ризики, інституційні обмеження та посилення конкуренції на ринку земель створюють високий рівень невизначеності.

Попри значну роль вітчизняного аграрного сектору в економіці України, його розвиток у сучасних умовах супроводжується суттєвими кризовими викликами. Зокрема, повномасштабна військова агресія Російської Федерації, зростання виробничих витрат, низькі закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит трудових ресурсів, пошкодження інфраструктури та ускладнення логістичних процесів призводять до погіршення фінансових результатів діяльності аграрних підприємств і зниження їх рентабельності (рис. 2.2). У таких умовах зростає необхідність підвищення здатності аграрних підприємств швидко адаптуватися до нестабільного та турбулентного зовнішнього середовища, що потребує комплексного підходу, який включає впровадження інноваційних технологій, забезпечення фінансової стійкості та врахування принципів екологічної відповідальності.

Коливання та невизначеність ринкових умов формують підвищений рівень ризику для стабільного функціонування аграрних підприємств. Під впливом змін кон'юнктури ринку, зростання витрат на виробництво та ускладнення логістичних процесів відбувається істотне погіршення фінансових результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

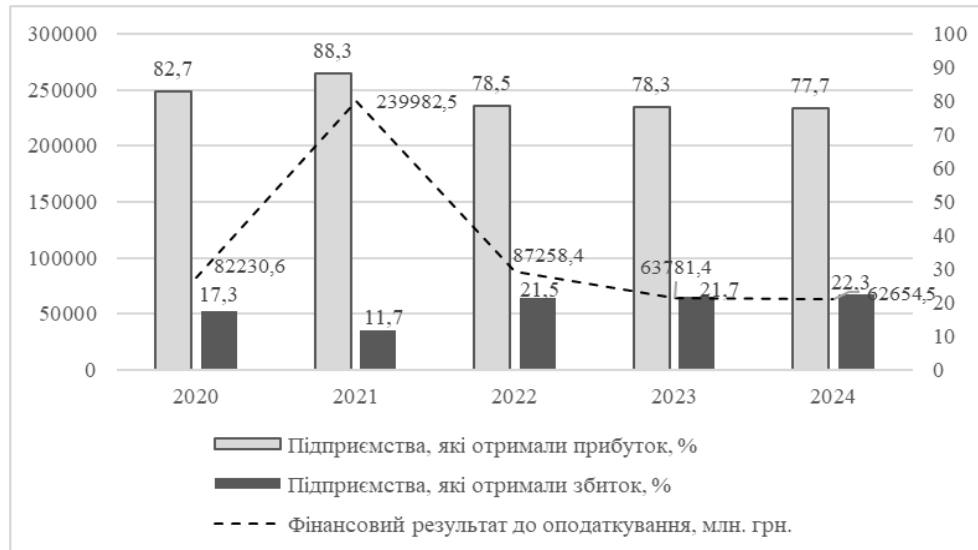


Рисунок 2.2 – Фінансові результати діяльності підприємств аграрної галузі України

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

У таких умовах особливої значущості набувають показники чистого прибутку та рентабельності, оскільки саме вони відображають реальну ефективність господарювання та здатність підприємств генерувати фінансовий результат (рис. 2.3).

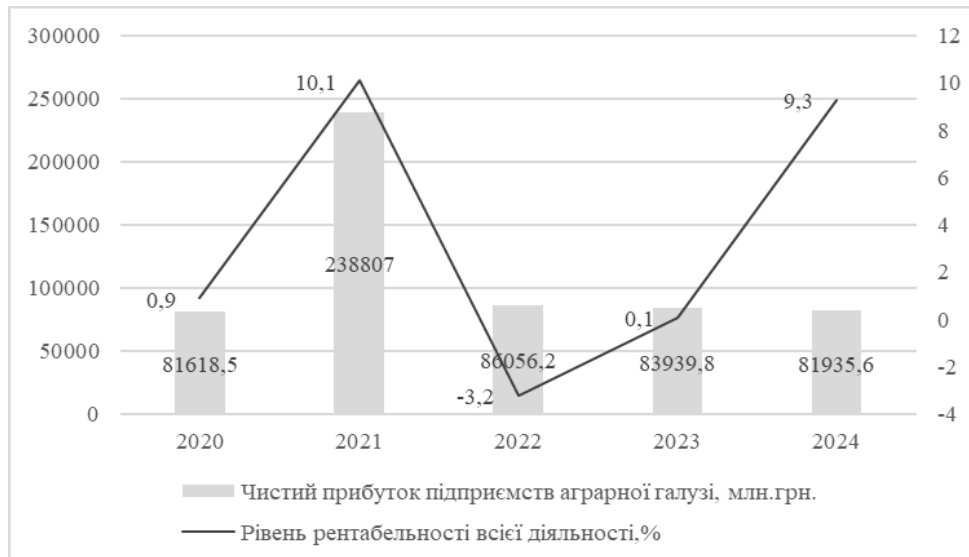


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку та рівня рентабельності діяльності підприємств аграрної галузі України

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Ринок праці залишається одним із найбільш деформованих секторів воєнної економіки (табл. 2.2). Рівень безробіття (за методологією МОП) різко зріс у 2022 р. до 21,1%, що стало наслідком масового вимушеного переміщення населення та зупинення підприємств. Протягом 2023-2024 рр. спостерігалось поступове відновлення – до 13,1% у 2024 р., хоча цей показник залишається вдвічі вищим за довоєнний рівень. Середня заробітна плата в галузі зросла з 9734 грн. у 2020 р. до 17630 грн. у 2024 р., тобто більш ніж удвічі.

Таблиця 2.2 – Соціальні індикатори ринку праці України, зокрема аграрного сектору за 2020-2024 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., +/-
Рівень безробіття (за МОП), %	9,5	9,8	21,1	18,2	13,1	3,6
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.	11591	14014	14847	17442	21473	9882,0
Середньомісячна номінальна заробітна плата в с.-г., грн.	9734	11733	12243	14184	17630	7896,0
Співвідношення зарплати в с.-г. до середньої по економіці, %	84,0	83,7	82,5	81,3	82,1	-1,9
Частка зайнятих у с.-г. до загальної зайнятості, %	14,2	13,5	14,8	15,0	14,1	-0,1

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Попри зростання інтересу до використання цифрових технологій у стратегічному управлінні аграрними підприємствами, досі бракує системних практичних кейсів впровадження штучного інтелекту, Big Data, блокчейн-рішень у реальних умовах функціонування сільськогосподарських компаній. В умовах високої невизначеності, пов'язаної з воєнним станом, саме цифрові інструменти здатні забезпечити швидке реагування на зміни ринку, автоматизацію управлінських рішень і мінімізацію людського фактору в процесі стратегічного планування. Однак рівень цифрової зрілості більшості

українських аграрних підприємств залишається низьким, що обмежує ефективність антикризових заходів.

Водночас слід відзначити, що технологічна трансформація аграрного сектору в Україні поступово набирає обертів. Розширення застосування точного землеробства, супутникового моніторингу посівів, автоматизованих систем обліку врожаю та агрометеорологічних платформ свідчить про формування нової технологічної культури виробництва. Показово, що навіть середні за розміром підприємства дедалі частіше впроваджують цифрові агро-платформи для планування сівозмін, аналізу ґрунтового стану та оптимізації витрат на ресурси.

Таким чином, оцінка макроекономічного середовища є не разовою аналітичною процедурою, а обов'язковим і безперервним елементом системи планування і прогнозування господарської діяльності підприємств, що забезпечує їх адаптивність і обґрунтованість в умовах невизначеності.

2.2. Організаційні засади та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства

Ефективність планування і прогнозування господарської діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається його організаційними засадами, правовим статусом та наявним ресурсним потенціалом. Без чіткого розуміння організаційних засад функціонування суб'єкта господарювання неможливо сформувати обґрунтовані планові показники, визначити реалістичні прогнозні орієнтири та виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності. Саме тому дослідження практичних аспектів функціонування ФГ «ВОЛ» доцільно розпочати із загальної організаційно-правової характеристики підприємства, що систематизовано в таблиці 2.3.

ФГ «ВОЛ» здійснює свою діяльність в умовах Тульчинського району Вінницької області – регіону з розвиненим аграрним потенціалом та

сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових та олійних культур.

Фермерське господарство як організаційно-правова форма господарювання займає особливе місце в аграрному секторі України. Відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку [56]. На відміну від великих агропромислових підприємств, фермерські господарства характеризуються вищим ступенем управлінської гнучкості, безпосередньою участю власника в операційній діяльності та можливістю оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас обмеженість ресурсної бази та висока залежність від зовнішніх чинників обумовлюють підвищені вимоги до якості планування та обґрунтованості господарських рішень.

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика ФГ «ВОЛ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Фермерське господарство «ВОЛ»
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Місцезнаходження	с. Гути, Тульчинський район, Вінницька область
Керівник господарства	Олійник Василь Григорович
Рік заснування	05.02.2007 р. (19 років 4 місяці)
Основний вид діяльності (КВЕД 01.11)	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Основна галузь	Рослинництво
Форма власності	Приватна
Основна мета діяльності	Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку
Основні види продукції	Зернові, зернобобові та олійні культури
Нормативно-правова база діяльності	Закон України «Про фермерське господарство», Земельний кодекс України, Податковий кодекс України та інші нормативні акти

Джерело: складено автором на основі установчих та реєстраційних документів господарства

Засновниками ФГ «ВОЛ» є члени однієї родини, що є типовою моделлю організації фермерського господарства в Україні (рис. 2.4). Контрольний пакет у розмірі 60,8% статутного фонду належить керівнику господарства – Олійнику Василю Григоровичу. Решта часток розподілена порівну між чотирма членами родини — по 9,8% кожному, двоє з яких є неповнолітніми та діють через законних представників. Загальний розмір статутного фонду становить 27 000 грн. Сімейний характер власності забезпечує єдність управлінських рішень та мінімізує ризики корпоративних конфліктів, що є важливою організаційною перевагою для цілей планування господарської діяльності.

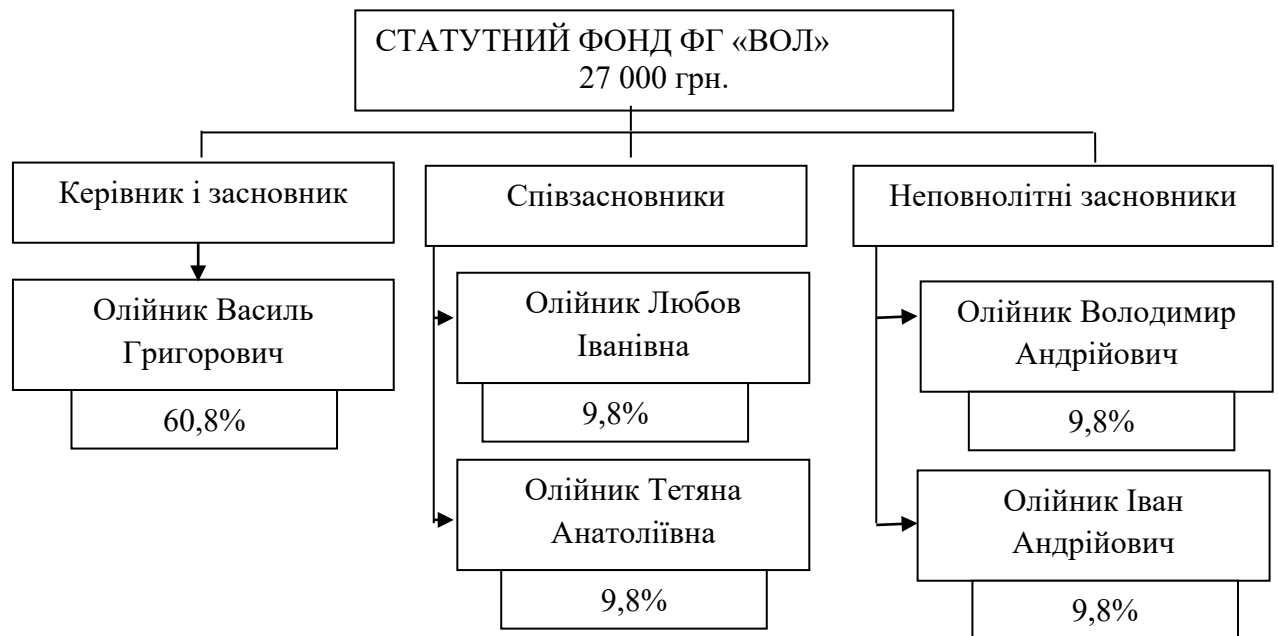


Рисунок 2.4 – Структура засновників та розподіл часток у статутному фонді ФГ «ВОЛ»

Джерело: побудовано автором на основі реєстраційних документів господарства

Передумовою ефективного функціонування будь-якого аграрного підприємства є достатній рівень його ресурсного забезпечення. Саме забезпеченість земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами визначає виробничі можливості господарства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку. Тому для оцінки потенціалу ФГ «ВОЛ» доцільно проаналізувати основні

показники його ресурсного забезпечення (табл. 2.4).

Земельні ресурси господарства протягом досліджуваного періоду не змінювалися, що характеризує сталі масштаби землекористування та виробничої діяльності підприємства. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази господарства. Зростання вартості авансованого та власного капіталу, а також основних засобів свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу та оновлення виробничої бази підприємства. Підвищення показників капіталозабезпеченості та капіталоозброєності праці вказує на покращення рівня забезпечення виробництва фінансовими та технічними ресурсами.

Таблиця 2.4 – Ресурсне забезпечення ФГ «ВОЛ»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	263,5	263,5	263,5	100,0
з них ріллі	263,5	263,5	263,5	100,0
Авансований капітал, тис. грн.	32451,5	32675,1	33194,5	102,3
Власний капітал, тис. грн.	32451,5	32675,1	33191,4	102,3
Наявність оборотних активів, тис. грн.	25402,1	25256,2	25484,1	100,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7049,4	7418,9	7710,5	109,4
Капіталозабезпеченість, (на 100 га с.-г. угідь), тис. грн.	2675,3	2815,5	2926,2	109,4
Капіталоозброєність праці, тис. грн.	2349,8	3709,5	3855,3	164,1
Середньорічна кількість працівників, чол.	3	2	2	66,7
Припадає на 1 працездатного сільськогосподарських угідь, га	87,8	131,8	131,8	150,1

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася, що є характерною тенденцією для багатьох фермерських господарств в умовах дефіциту трудових ресурсів. Разом із тим навантаження земельних угідь на одного працівника зросло на 50,1%, що свідчить про підвищення рівня

механізації виробництва та більш інтенсивне використання трудових ресурсів.

Крім того, структура активів ФГ «ВОЛ» за 2023-2025 рр. характеризується суттєвим переважанням оборотних активів над необоротними, що є типовою ознакою аграрних підприємств із рослинницькою спеціалізацією. Питома вага оборотних активів у структурі балансу займає суттєву частку і протягом досліджуваного періоду зменшилась з 78,3% до 76,8% (рис. 2.5). Відповідно, питома вага необоротних активів зросла, що свідчить про поступове технічне переоснащення підприємства та інвестування у розвиток матеріально-технічної бази. Загалом структура активів балансу ФГ «ВОЛ» є раціональною для підприємства аграрної сфери: висока частка оборотних активів забезпечує необхідний рівень ліквідності та мобільності у здійсненні операційної діяльності, тоді як зростання частки необоротних активів свідчить про планомірне зміцнення виробничого потенціалу господарства.

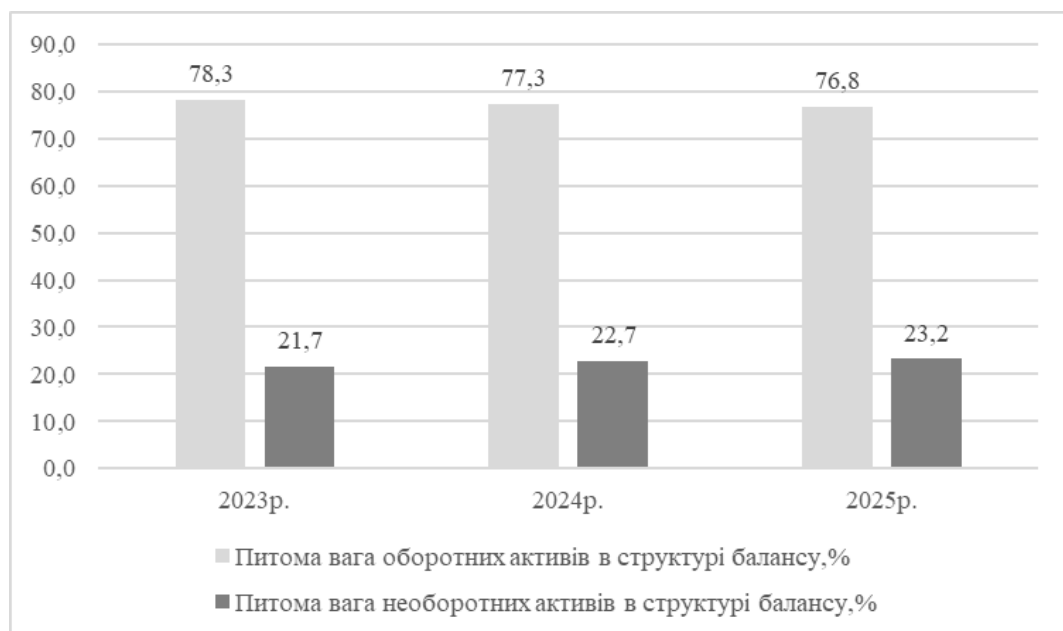


Рисунок 2.5 – Динаміка складу активів ФГ «ВОЛ за 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності господарства

Зокрема, у структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за товари, роботи й послуги 48,3% (рис. 2.6).

Переважання дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів свідчить про те, що значна частина реалізованої продукції відвантажується на умовах відстрочення платежу. Для аграрного підприємства це може бути зумовлено специфікою розрахунків із заготівельними організаціями та переробними підприємствами, які традиційно передбачають певний часовий розрив між поставкою та оплатою. З одного боку, це підвищує ризики несвоєчасного надходження коштів та ускладнює управління грошовими потоками, особливо в контексті сезонності аграрного виробництва. З іншого – свідчить про активну збутову діяльність підприємства та наявність сталих партнерських зв'язків із покупцями.

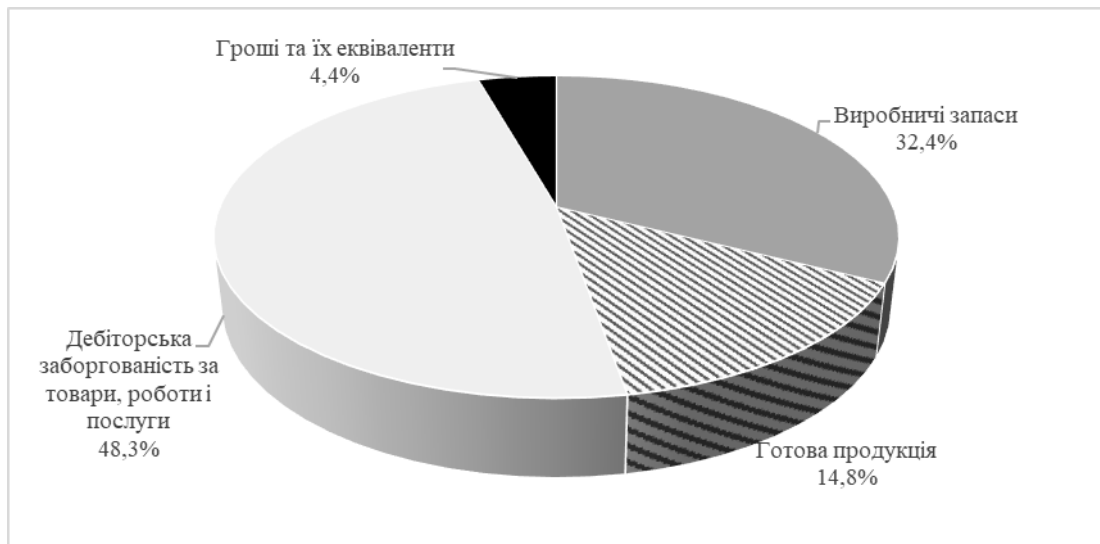


Рисунок 2.6 – Структура оборотних активів ФГ «ВОЛ» у 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі звітності господарства

Висока частка виробничих запасів 32,4% є характерною ознакою рослинницьких господарств, де на початок або в розпал виробничого циклу акумулюються значні обсяги насіння, паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин. Наявність достатнього запасу виробничих ресурсів є необхідною умовою безперебійного проведення польових робіт, однак надмірне їх накопичення може свідчити про неефективне управління оборотним капіталом та уповільнення його оборотності. Таким чином, структура оборотних активів ФГ «ВОЛ» відображає специфіку аграрного

виробництва і потребує постійного моніторингу в процесі фінансового планування з метою забезпечення збалансованості між ліквідністю та операційними потребами господарства.

Невід'ємною складовою ресурсного забезпечення підприємства є фінансові ресурси, стан яких значною мірою характеризується структурою та динамікою дебіторської і кредиторської заборгованостей (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості у ФГ «ВОЛ»

Джерело: побудовано автором на основі звітності господарства

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей ФГ «ВОЛ» за 2023-2025 рр. виявляє характерну асиметрію, яка є водночас свідченням фінансової самодостатності підприємства та певного ризику для його ліквідності. Дебіторська заборгованість упродовж досліджуваного періоду демонструє стійке зростання: з 6898,6 тис. грн. у 2023 р. до 12347,3 тис. грн. у 2025 р., тобто збільшилась майже вдвічі. Таке суттєве нарощування дебіторської заборгованості свідчить про розширення обсягів реалізації продукції на умовах відстроченого платежу, що підтверджує активізацію збутової діяльності господарства. Водночас значне відволікання коштів у розрахунки з покупцями потенційно знижує оперативну платоспроможність

підприємства та підвищує залежність його грошових потоків від своєчасності розрахунків контрагентів – особливо в умовах нестабільності ринкового середовища.

Кредиторська заборгованість підприємства впродовж 2023-2024 рр. була повністю відсутня, що є беззаперечним свідченням високої фінансової дисципліни та здатності господарства розраховуватись із постачальниками і підрядниками виключно за рахунок власних коштів без залучення кредитних ресурсів. У 2025 р. зафіксовано незначну суму кредиторської заборгованості – 6,3 тис. грн., яка є несуттєвою і, очевидно, пов'язана з технічними затримками в розрахунках за окремими операціями наприкінці звітного періоду.

Принципово важливим є те, що дебіторська заборгованість багаторазово перевищує кредиторську заборгованість, що свідчить про те, що підприємство фактично кредитує своїх партнерів власними коштами, не вдаючись до зустрічного кредитування з боку постачальників [51]. З позицій фінансового планування така ситуація потребує уваги, зростання дебіторської заборгованості без відповідного контролю термінів її погашення може створювати тиск на операційний грошовий потік і ускладнювати виконання поточних фінансових планів. Отже, ФГ «ВОЛ» володіє достатнім ресурсним потенціалом для здійснення ефективної господарської діяльності. Стабільність земельного банку, зростання капіталу та матеріально-технічного забезпечення створюють сприятливі умови для подальшого розвитку господарства та підвищення результативності його виробничої діяльності.

2.3. Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Ефективність виробничо-господарської діяльності є однією з найважливіших характеристик функціонування аграрного підприємства,

оскільки відображає рівень використання наявних ресурсів та здатність господарства забезпечувати стабільні результати виробництва в умовах мінливого ринкового середовища. Оцінка економічної ефективності дозволяє визначити результативність використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також виявити тенденції розвитку підприємства та резерви підвищення його конкурентоспроможності [15].

Враховуючи рослинницьку спеціалізацію ФГ «ВОЛ», важливим показником оцінки ефективності його діяльності є обсяги виробництва та урожайність основних сільськогосподарських культур (табл. 2.5). Саме вони значною мірою визначають рівень доходів господарства, ефективність використання земельних ресурсів та фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.5 – Виробництво сільськогосподарської продукції у ФГ «ВОЛ»

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р, +/-	2025 р. до 2023 р., %
Виробництво продукції рослинництва, ц					
пшениця озима	4752,0	-	8684,5	-	-
кукурудза на зерно	-	2290,0	-	-	-
соняшник	2496,1	349,2	1833,6	-1004,7	59,7
соя	-	1611,1	-	-	-
Урожайність с.-г. культур, ц/га					
пшениця озима	48,0	-	50,7	2,7	105,5
кукурудза на зерно	-	23,1	-	-	-
соняшник	15,2	17,5	18,6	-0,1	99,3
соя	-	10,7	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Слід відмітити про суттєву мінливість виробничої структури ФГ «ВОЛ» протягом досліджуваного періоду, що є характерною ознакою адаптивної стратегії малого фермерського господарства в умовах ринкової невизначеності. Єдиною культурою, що вирощувалась протягом досліджуваного періоду, є соняшник, проте його виробництво зазнало значних коливань. Урожайність при цьому залишалась відносно стабільною 15,2-17,5 ц/га, тобто коливання обсягів виробництва зумовлені переважно змінами посівних площ, а не погіршенням агротехнічних результатів.

Озима пшениця вирощувалась виключно у 2023 р. з урожайністю 48,0 ц/га та валовим збором 4752,0 ц, що є достатньо високим показником для господарства такого масштабу. Відмова від її вирощування у наступних роках, очевидно, пов'язана з переорієнтацією сівозміни на інші культури.

Кукурудза на зерно з'явилась у структурі виробництва у 2024 р. і продемонструвала вражаючу динаміку, зокрема обсяг її виробництва зріс більш ніж утричі – з 2290,0 ц до 8843,5 ц, а урожайність збільшилась із 23,1 ц/га до 54,0 ц/га. Це свідчить як про розширення площ під даною культурою, так і про суттєве підвищення агротехнічного рівня її вирощування у 2025 р. Соя вирощувалась лише у 2024 р. з урожайністю 10,7 ц/га та валовим збором 1 611,1 ц, після чого також вибула з виробничої структури. Загалом виробнича діяльність ФГ «ВОЛ» характеризується щорічною зміною набору культур, що свідчить про гнучке управління сівозміною з урахуванням ринкової кон'юнктури та ресурсних можливостей господарства, проте така непостійність ускладнює довгострокове планування.

Результати виробничої діяльності безпосередньо впливають на формування доходів підприємства та визначають його фінансові можливості. З цією метою проаналізуємо склад і структуру чистого доходу від реалізації продукції ФГ «ВОЛ» (табл. 2.6).

Так, у середньому за 2023-2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції рослинництва підприємства становив 7503,7 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі доходу займає насіння соняшнику, частка якого в середньому за три роки становила 48,4%. Друге місце посідає озима пшениця із часткою 28,0%, тоді як на кукурудзу на зерно припадало 15,0% загального чистого доходу. Частка насіння сої була відносно невеликою і становила 8,7%.

У середньому за досліджуваний період зернові та зернобобові культури формували 42,9% чистого доходу господарства, тоді як частка олійних культур становила 57,1%. При цьому структура реалізації продукції характеризується певною мінливістю, що обумовлено змінами виробничої

програми та структури посівних площ у різні роки. Враховуючи сформовану структуру доходів, виробничу спеціалізацію господарства доцільно визначити як зерново-технічний напрям діяльності з домінуванням виробництва соняшнику.

Таблиця 2.6 – Склад та структура чистого доходу від реалізації продукції ФГ «ВОЛ»

Галузі і види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові – всього	654,2	28,9	8446,0	65,0	2534,6	34,9	3878,3	42,9
пшениця озима	0,0	0,0	6364,6	49,0	2534,6	34,9	2966,4	28,0
кукурудза на зерно	654,2	28,9	2081,5	16,0	0,0	0,0	911,9	15,0
Технічні культури - всього	1612,7	71,1	4538,5	35,0	4725,1	65,1	3625,4	57,1
насіння сої	0,0	0,0	0,0	0,0	1897,1	26,1	632,4	8,7
насіння соняшнику	1612,7	71,1	4538,5	35,0	2828,0	39,0	2993,1	48,4
Всього по підприємству	2266,9	100,0	12984,5	100,0	7259,8	100,0	7503,7	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Важливим виміром ефективності господарської діяльності є досягнуті фінансові результати, які відображають кінцевий підсумок виробничої та збутової діяльності підприємства і слугують основою для оцінки його економічного потенціалу (табл. 2.7). Протягом 2023-2025 рр. фінансові результати господарства характеризувалися позитивною динамікою. Незважаючи на скорочення чистого доходу від реалізації продукції у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 11,0%, підприємству вдалося суттєво покращити показники прибутковості завдяки більш швидкому зниженню собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати діяльності ФГ «ВОЛ», тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8154,9	12984,5	7259,7	-895,2	89,0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7778,4	12426,1	6111,9	-1666,5	78,6
Валовий прибуток	376,5	558,4	1147,8	771,3	У 3,1 рази
Чистий прибуток	100,7	346,5	686,2	585,5	У 6,8 рази

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Так, собівартість реалізації скоротилася на 21,4%, що позитивно вплинуло на формування фінансового результату. У результаті валовий прибуток господарства зріс більш ніж утричі та у 2025 році становив 1147,8 тис. грн. Ще більш суттєве зростання спостерігалось за показником чистого прибутку, який збільшився у 6,8 рази та досяг 686,2 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємства.

Дані рис. 2.8 свідчать, що прибутковість окремих видів продукції суттєво відрізнялася за роками. У 2023 р. виробництво кукурудзи на зерно та насіння соняшнику було збитковим, а прибуток забезпечувала лише реалізація озимої пшениці.

У 2024 р. збитковість кукурудзи та соняшнику зберігалася, проте прибуток від реалізації пшениці зріс до 191,2 грн. на 1 ц продукції. У 2025 р. ситуація покращилася: виробництво насіння соняшнику стало прибутковим і забезпечило найбільший прибуток на одиницю продукції – 371,6 грн/ц, тоді як прибуток від реалізації озимої пшениці становив 108,0 грн/ц.

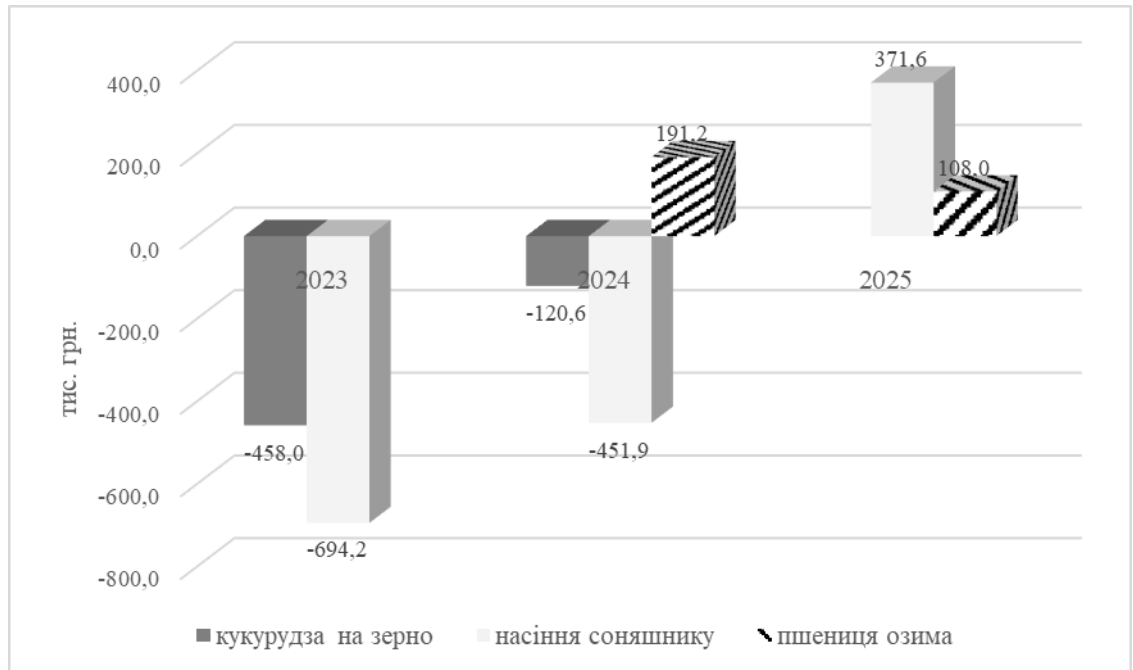


Рисунок 2.8 – Прибуток (збиток) з 1 ц основних видів продукції ФГ «ВОЛ», грн.

Джерело: побудовано автором

Аналогічні тенденції підтверджують показники рентабельності, наведені на рис. 2.9. У 2023 р. виробництво кукурудзи та соняшнику було збитковим на рівні 71,8 % та 50,4 % відповідно.

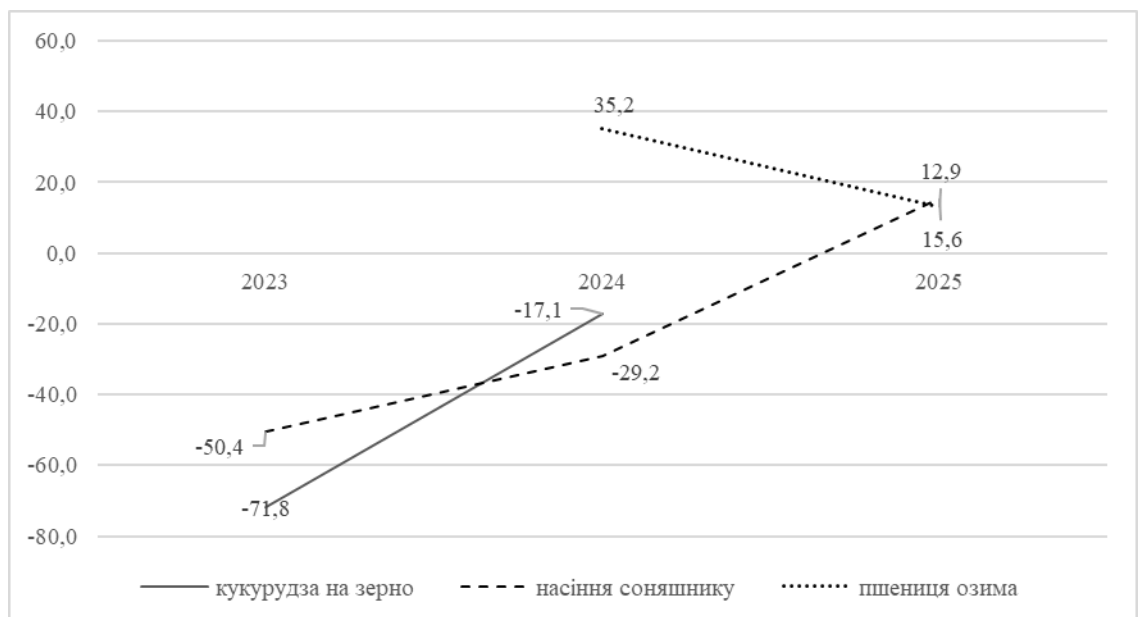


Рисунок 2.9 – Рентабельність (збитковість) основних видів продукції ФГ «ВОЛ», %

Джерело: побудовано автором

Отже, результати аналізу свідчать, що протягом досліджуваного періоду ФГ «ВОЛ» поступово підвищувало ефективність виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Незважаючи на нестабільність ринкової кон'юнктури та коливання прибутковості окремих культур, господарству вдалося забезпечити зростання валового і чистого прибутку та досягти прибутковості за всіма основними видами продукції у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності управління виробничими витратами та адаптацію господарства до сучасних умов функціонування аграрного ринку.

Економічна ефективність діяльності ФГ «ВОЛ» у 2023-2025 рр. загалом мала позитивну динаміку, хоча окремі показники характеризувалися певними коливаннями (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Економічна ефективність діяльності ФГ «ВОЛ»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції в розрахунку на:				
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	3094,8	4927,7	2755,1	89,0
- 1000 грн. основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	1156,8	1750,2	941,5	81,4
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	2718,3	6492,3	3629,9	133,5
Припадає валового прибутку в розрахунку на:				
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	142,9	211,9	435,6	У 3,1 рази
- 1000 грн. основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	53,4	75,3	148,9	У 2,8 рази
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	125,5	279,2	573,9	У 4,6 рази
Капіталовіддача, грн.	1,16	1,75	0,94	81,4
Капіталомісткість, грн.	0,86	0,57	1,06	122,9
Рівень рентабельності діяльності підприємства, %	1,3	2,8	11,2	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на 1000 грн. основних фондів у 2025 р. був

нижчим порівняно з 2023 р., що пояснюється скороченням обсягів реалізації продукції та зростанням вартості ресурсного забезпечення господарства. Водночас показники прибутковості демонстрували стійку тенденцію до зростання. Так, валовий прибуток у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився більш ніж у три рази. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо валового прибутку в розрахунку на 1000 грн. основних фондів та на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів та покращення результатів виробничо-господарської діяльності.

Позитивним явищем є зростання чистого доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника, що пов'язано як із підвищенням продуктивності праці, так і зі скороченням чисельності персоналу за одночасного збереження виробничих масштабів господарства. Показник капіталовіддачі протягом досліджуваного періоду мав нестійку динаміку та у 2025 році був дещо нижчим порівняно з базовим роком, що свідчить про зниження обсягів доходу, отриманого на одиницю вкладеного капіталу. Водночас капіталомісткість продукції зросла, що вказує на підвищення потреби у капітальних ресурсах для формування одиниці доходу.

Найбільш узагальнюючим показником ефективності є рівень рентабельності діяльності підприємства. Протягом 2023-2025 рр. він збільшився з 1,3 % до 11,2 %, що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів та підвищення ефективності господарювання. Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що ФГ «ВОЛ» поступово зміцнює свої економічні позиції. Незважаючи на окремі коливання показників ділової активності, підприємству вдалося забезпечити зростання прибутковості, підвищити ефективність використання трудових і виробничих ресурсів та сформувати належні передумови для подальшого розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВОЛ» НА ЗАСАДАХ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку господарської діяльності підприємства

Стратегічне планування є фундаментальним елементом системи В умовах перманентної ринкової невизначеності, зумовленої дією воєнного стану, кліматичних змін, цінової волатильності та євроінтеграційних перетворень аграрного сектору, здатність підприємства формулювати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку та гнучко адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища набуває вирішального значення для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Для ФГ «ВОЛ», що функціонує в умовах обмеженості трудових ресурсів, мінливості виробничої структури та суттєвих коливань фінансових результатів, формалізований стратегічний підхід до управління розвитком господарської діяльності є не лише інструментом планування, а й необхідною умовою сталого зростання.

Одним із інструментів обґрунтування стратегічних напрямів розвитку діяльності досліджуваного господарства є SWOT-аналіз, що забезпечує систематизоване дослідження внутрішнього потенціалу підприємства (сильних і слабких сторін) та чинників зовнішнього середовища (можливостей і загроз) [69, с. 425]. На відміну від описових характеристик, SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові точки перетину внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов, що є основою для формування реалістичних та вимірюваних стратегічних цілей.

За результатами проведеного комплексного аналізу діяльності ФГ

«ВОЛ» сформовано матрицю SWOT-аналізу, яка відображає ключові характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища господарства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-матриця ФГ «ВОЛ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Сприятливі природно-кліматичні умови 2. Досвід роботи в аграрному секторі та сформовані ділові зв'язки. 3. Наявність стабільного земельного банку. 4. Компактна сімейна організаційна структура, що забезпечує оперативність прийняття рішень. 5. Висока фінансова самодостатність (відсутність кредиторської заборгованості). 6. Підвищення рівня рентабельності, що свідчить про ефективне управління витратами. 7. Використання власних складських потужностей для зберігання продукції та регулювання сезонності продажів.	1. Висока операційна залежність від погодних та кліматичних ризиків. 2. Критично мала чисельність персоналу (2 особи) та дефіцит кадрів, готових до цифрових рішень. 3. Висока частка дебіторської заборгованості в оборотних активах. 4. Нестабільна виробнича програма, щорічна зміна набору культур ускладнює планування та прогнозування. 5. Залежність доходів від 1-2 культур (соняшник і кукурудза). 6. Зростання капіталомісткості, що формує потреба в додаткових інвестиціях. 7. Обмежена диверсифікація каналів збуту продукції.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Впровадження інтенсивних та точних агротехнологій для підвищення врожайності. 2. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для розвитку рослинництва 3. Ринок с/г земель — можливість розширення земельного банку. 4. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємства. 5. Підвищення ефективності управління оборотним капіталом (зменшення дебіторки). 6. Використання цифрових технологій (моніторинг, агроаналітика) для оптимізації витрат. 7. Програми державної підтримки аграрного сектору та пільгове кредитування.	1. Воєнні та логістичні обмеження аграрного сектору України. 2. Висока ринкова та цінова волатильність аграрної продукції. 3. Кліматичні ризики (посухи, нестабільність погодних умов). 4. Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. 5. Висока конкуренція на ринку зернових і технічних культур. 6. Дефіцит трудових ресурсів (скорочення персоналу, демографічні проблеми). 7. Низька передбачуваність доходів через залежність від врожайності.

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ФГ «ВОЛ» функціонує в умовах поєднання відносно стабільного ресурсного потенціалу та значного рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків. До ключових сильних сторін підприємства

належать стабільний земельний банк, фінансова самодостатність, наявність власних складських потужностей, а також зростання рентабельності, що формує базу для подальшого розвитку.

Водночас внутрішні слабкості підприємства пов'язані насамперед із кадровим дефіцитом, високою часткою дебіторської заборгованості, нестабільністю виробничої структури та надмірною залежністю від окремих культур. Додатковим обмеженням виступає недостатня диверсифікація каналів збуту та зростання капіталомісткості виробництва.

Можливості розвитку підприємства зосереджені у площині технологічної модернізації, цифровізації агровиробництва, розширення земельного банку та використання державних програм підтримки. Водночас загрози мають переважно макроекономічний і галузевий характер і включають воєнні ризики, кліматичну нестабільність, зростання витрат, дефіцит робочої сили та високу ринкову конкуренцію. Отже, стратегічний розвиток ФГ «ВОЛ» доцільно орієнтувати на інтенсивний тип розвитку з акцентом на технологічну модернізацію, фінансову стабілізацію та диверсифікацію виробничо-господарської діяльності.

Наступним етапом дослідження є формування конкретних стратегічних альтернатив розвитку ФГ «ВОЛ». З цією метою застосовано TOWS-матрицю як розширений інструмент SWOT-аналізу, що дозволяє перейти від констатації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз до розробки практично орієнтованих управлінських рішень. У результаті такого поєднання формуються чотири базові групи стратегій: SO – наступальні стратегії, спрямовані на максимальне використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей; WO – стратегії розвитку, орієнтовані на подолання внутрішніх слабкостей за рахунок зовнішніх можливостей; ST – захисні стратегії, що передбачають використання сильних сторін для нейтралізації потенційних загроз; та WT -оборонні стратегії, які спрямовані на мінімізацію впливу як слабких сторін, так і загроз. Сформовані стратегічні альтернативи розвитку ФГ «ВОЛ» на основі TOWS-матриці наведено у

таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-матриця формування стратегічних напрямів розвитку ФГ «ВОЛ»

SO-СТРАТЕГІЇ (сильні сторони + можливості)	ST-СТРАТЕГІЇ (сильні сторони + загрози)
1. Використання стабільного земельного банку та сприятливих природно-кліматичних умов для розширення виробництва зернових і технічних культур. 2. Застосування високої фінансової самодостатності для інвестування у точні агротехнології та цифрові системи моніторингу виробництва. 3. Використання власних складських потужностей для оптимізації сезонності реалізації продукції та підвищення ринкової гнучкості. 4. Підвищення рентабельності як основи для залучення державних програм підтримки та розширення виробничих інвестицій. 5. Використання сформованих ділових зв'язків для виходу на програми пільгового кредитування та партнерські агропроекти.	1. Використання фінансової самодостатності для мінімізації впливу коливань цін та зростання вартості ресурсів. 2. Використання власної складської інфраструктури для зниження ризиків логістичних обмежень та воєнних ризиків. 3. Застосування досвіду та ділових зв'язків для стабілізації збуту в умовах високої конкуренції на ринку. 4. Використання підвищеної рентабельності для формування фінансового резерву на випадок кліматичних і ринкових ризиків. 5. Використання стабільного земельного банку для зменшення впливу коливань врожайності.
WO-СТРАТЕГІЇ (слабкі сторони + можливості)	WT-СТРАТЕГІЇ (слабкі сторони + загрози)
1. Зменшення кадрового дефіциту шляхом впровадження цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів. 2. Оптимізація високої частки дебіторської заборгованості через впровадження цифрового фінансового контролінгу та агроаналітики. 3. Стабілізація виробничої програми шляхом впровадження точного землеробства та планування на основі агроданих. 4. Диверсифікація каналів збуту через використання цифрових платформ та участь у державних програмах підтримки експорту. 5. Зниження капіталомісткості через залучення інвестицій у межах програм пільгового кредитування аграрного сектору.	1. Зменшення залежності від 1–2 культур через диверсифікацію виробництва з урахуванням кліматичних ризиків. 2. Зниження кадрового дефіциту шляхом механізації та часткової автоматизації виробництва. 3. Контроль дебіторської заборгованості для зменшення фінансових ризиків в умовах ринкової нестабільності. 4. Формування стабільної виробничої програми для зниження впливу погодних та цінових коливань. 5. Поступове оновлення технічної бази для зниження капіталомісткості та залежності від зростання витрат.

Джерело: побудовано автором

Для досліджуваного господарства найбільш перспективними є SO- та WO-стратегії, оскільки вони орієнтовані на використання наявного

ресурсного потенціалу підприємства та реалізацію можливостей, які формуються під впливом сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору. Зокрема, важливе стратегічне значення має впровадження точних агротехнологій і цифрових інструментів управління виробництвом, що дозволить підвищити ефективність використання земельних ресурсів, оптимізувати виробничі витрати та зміцнити конкурентні позиції господарства.

Особливої уваги заслуговують WO-стратегії, спрямовані на усунення ключових внутрішніх обмежень підприємства. Аналіз показав, що найбільш проблемними аспектами діяльності ФГ «ВОЛ» є висока частка дебіторської заборгованості, кадрові обмеження та нестабільність виробничої програми. У зв'язку з цим доцільним є впровадження елементів цифрового фінансового контролінгу, використання сучасних технологій планування виробництва та поступова автоматизація окремих виробничих процесів.

ST-стратегії спрямовані на підвищення стійкості господарства до негативного впливу зовнішнього середовища. Враховуючи воєнні ризики, нестабільність аграрних ринків та зростання цін на матеріально-технічні ресурси, важливим напрямом є формування фінансового резерву, ефективне використання власної складської інфраструктури та розвиток довгострокових партнерських відносин із покупцями продукції. Це дозволить підвищити адаптивність підприємства до умов невизначеності та знизити вплив зовнішніх шоків на результати господарської діяльності.

Водночас WT-стратегії мають переважно захисний характер і спрямовані на мінімізацію найбільш критичних ризиків. Насамперед, це стосується зниження залежності від окремих культур шляхом диверсифікації структури виробництва, удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю та поступового оновлення матеріально-технічної бази господарства. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню економічної безпеки підприємства та підвищенню його здатності протистояти несприятливим змінам зовнішнього середовища.

Таким чином, результати TOWS-аналізу свідчать, що найбільш доцільною для ФГ «ВОЛ» є стратегія інтенсивного розвитку, заснована на технологічній модернізації виробництва, цифровізації управлінських процесів, підвищенні ефективності використання ресурсів та диверсифікації виробничо-господарської діяльності. Саме ці напрями забезпечують найкраще узгодження внутрішнього потенціалу господарства з можливостями зовнішнього середовища та створюють передумови для підвищення його конкурентоспроможності й фінансової стійкості в умовах невизначеності ринкового середовища.

3.2. Планування господарської діяльності засобами економіко-математичного моделювання

В умовах невизначеності ринкового середовища ефективність господарської діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від обґрунтованості планових рішень щодо використання наявних ресурсів. Одним із найважливіших напрямів планування в рослинництві є формування оптимальної структури посівних площ, оскільки саме вона визначає майбутні обсяги виробництва, рівень доходів, прибутковість та фінансову стійкість господарства.

Для фермерських господарств, які функціонують в умовах обмеженого земельного банку та високої залежності від ринкових і природно-кліматичних факторів, особливого значення набуває економічне обґрунтування виробничої програми на перспективу. Раціональне поєднання сільськогосподарських культур дозволяє не лише підвищити ефективність використання земельних ресурсів, але й зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін, урожайності та попиту на окремі види продукції.

Планування господарської діяльності ФГ «ВОЛ» доцільно здійснювати із застосуванням економіко-математичного моделювання, яке дає можливість

визначити оптимальні параметри виробничої програми з урахуванням ресурсних обмежень та стратегічних цілей розвитку підприємства. Використання економіко-математичних моделей дозволяє перейти від інтуїтивного прийняття рішень до кількісно обґрунтованого вибору найбільш ефективних напрямів виробництва.

Першим етапом побудови моделі є оцінка економічної ефективності вирощування окремих сільськогосподарських культур. Для цього визначаються середні показники урожайності, виробничих витрат, вартості валової продукції та прибутку на 1 га посівної площі на основі фактичних даних діяльності господарства за останні роки. Саме ці показники формують інформаційну основу для розробки оптимізаційної моделі (Додаток В).

Метою економіко-математичного моделювання є обґрунтування такої структури посівних площ, яка забезпечуватиме максимізацію фінансового результату господарства за наявних виробничих ресурсів та встановлених обмежень. Як критерій оптимальності в роботі обрано максимізацію валового прибутку, оскільки саме цей показник найбільш повно відображає економічну ефективність використання земельних, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства. Тобто знайти оптимальне значення функції $Z(\max)$, що забезпечує отримання максимального валового прибутку:

$$Z(\max) = x_j^{(s)} \quad (j \in N7)(s \in S) \quad (3.1)$$

Формування економіко-математичної моделі передбачає визначення системи змінних та обмежень, які відображають реальні умови функціонування ФГ «ВОЛ». До таких обмежень належать площа наявних сільськогосподарських угідь, вимоги сівозміни, ресурсне забезпечення виробництва, фінансові можливості господарства та інші технологічні умови вирощування культур:

1. Посівні площі сільськогосподарських культур, га:

X_1 – пшениці озимої;

X_2 – кукурудза на зерно;

X_3 – соняшнику;

X_4 – льон олійний;

X_5 – парів;

2. Виробництво продукції на реалізацію:

X_6 – пшениці озимої;

X_7 – кукурудза на зерно;

X_8 – соняшнику;

X_9 – льон олійний;

3. Обсяги внесення добрив, ц.д.р.:

X_{10} – азотні;

X_{11} – фосфорні;

X_{12} – калійні;

4. Вартість добрив, тис. грн.:

X_{13} – азотні;

X_{14} – фосфорні;

X_{15} – калійні;

5. Трудові ресурси господарства, люд.-год.:

X_{16} – кількість відпрацьованих людино-годин;

6. Економічні показники господарської діяльності в тис. грн.:

X_{17} – вартість валової продукції в постійних цінах 2021 р.;

X_{18} – вартість реалізованої продукції;

X_{19} – собівартість реалізованої продукції;

X_{20} – прибуток в цілому по господарству;

Далі встановлюються обмеження, які можуть накладатися на окремі змінні, на частину їх чи на усіх. В одну систему обмежень можуть входити три типи лінійних співвідношень: дорівнює ($=$), дорівнює чи більше ($\geq$), дорівнює чи менше ($\leq$).

I. Обмеження з використання площі ріллі

Нижче наведені обмеження по використанню сільськогосподарських угідь в ФГ «ВОЛ» на 2028 р., га:

Сільськогосподарські угіддя: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 = 290$

Рілля: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 = 290$

Площа посівів озимої пшениці: $70 \leq X_1 \leq 180$

Площа посівів кукурудзи на зерно: $25 \leq X_2 \leq 60$

Площа посівів соняшник: $30 \leq X_3 \leq 72$

Площа посівів льону олійного: $5 \leq X_4 \leq 15$

Площа пару $X_5 = 4$

II. Обмеження по виробництву продукції, ц

Озима пшениця : $58,0X_1 - X_6 = 0$

Кукурудза на зерно: $47,0X_2 - X_7 = 0$

Соняшник: $28,0X_3 - X_8 = 0$

Льон олійний: $17,0X_4 - X_9 = 0$

III. Обмеження з гарантованих обсягів виробництва сільськогосподарської продукції:

Озима пшениця: $X_6 \geq 7250$

Кукурудза: $X_7 \geq 2000$

Соняшник: $X_8 \geq 2000$

Льон олійний: $X_9 \geq 200$

IV. Обмеження по трудовим ресурсам господарства, люд.-год.:

$1,1 X_6 + 1,1 X_7 + 1,1 X_8 + 1,6 X_9 - X_{10} = 0$

V. Обмеження по обсягах внесення добрив, ц.д.р.:

азотні добрива: $1,45 X_6 + 1,5 X_7 + 1,5 X_8 + 1,7 X_9 - X_{10} = 0$

фосфорні добрива: $1,3 X_6 + 1,3 X_7 + 1,4 X_8 + 1,6 X_9 - X_{11} = 0$

калійні добрива: $1,5 X_6 + 1,5 X_7 + 1,5 X_8 + 1,9 X_9 - X_{12} = 0$

VI. Обмеження по вартості добрив, тис. грн.:

азотні: $2,6 X_{10} - X_{13} = 0$

фосфорні: $2,6 X_{11} - X_{14} = 0$

калійні: $2,6 X_{12} - X_{15} = 0$

VII. Обмеження щодо виробничо-фінансових результатів господарювання

1. Обмеження по вартості валової продукції в постійних цінах 2021 р.
 $(637,7X_6 + 613,9 X_7 + 1667,1 X_8 + 385,5 X_9) - X_{17} = 0$

2. Обмеження по вартості реалізованої продукції
 $(980,0X_6 + 920,0 X_7 + 2200,0 X_8 + 1200,0 X_9) - X_{18} = 0$

3. Обмеження по собівартості реалізованої продукції
 $(760,0 X_6 + 690,0 X_7 + 1450,0 X_8 + 820,0 X_9) - X_{19} = 0$

4. Обмеження по прибутку в цілому по господарстві
 $X_{18} - X_{19} - X_{20} = 0$

Розширена економіко-математична модель оптимізації господарської діяльності ФГ «ВОЛ» включає 20 змінних та 30 системних обмежень, що відображають наявні виробничі, земельні, ресурсні та організаційно-економічні умови функціонування господарства. Матрична форма моделі наведена у додатку Г. Розв'язання задачі оптимізації здійснювалося за допомогою інструменту «Пошук рішення» (Solver) програмного пакета Microsoft Excel, що дозволило визначити оптимальну структуру посівних площ та параметри виробничої програми за критерієм максимізації валового прибутку. Результати розрахунків, а також звіти щодо отриманого оптимального рішення наведено у додатку Д.

3.3. Обґрунтування перспективного плану господарської діяльності підприємства

Розробка перспективного плану господарської діяльності ФГ «ВОЛ» здійснюється з урахуванням результатів економіко-математичного моделювання, спрямованого на оптимізацію структури посівних площ та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Основною метою планування є формування такої виробничої програми, яка забезпечить максимізацію фінансових результатів господарства за умов

обмеженості земельних ресурсів, нестабільності аграрних ринків та зростання виробничих ризиків.

Вихідним етапом побудови перспективного плану є аналіз фактичної структури посівних площ та виробничих параметрів господарства, які склалися у базовому 2025 році (Додаток В). На основі цих даних визначаються прогностичні параметри розвитку, формуються допустимі межі зміни посівних площ окремих культур та обґрунтовуються напрями диверсифікації виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість між виробничими можливостями господарства, вимогами сівозміни та стратегічними цілями його розвитку. Так, у господарстві на 2025 р. сільськогосподарські угіддя складають 263,5 га, з них 171,0 га займає зернові та зернобобові, технічні – 98,5 га.

На перспективу 2028 р. ФГ «ВОЛ» передбачає розширення площі сільськогосподарських угідь до 290 га та удосконалення структури посівів шляхом включення до виробничої програми кукурудзи на зерно та льону олійного (табл. 3.3). Запропоновані зміни спрямовані на диверсифікацію виробництва, зниження ризиків залежності від окремих культур і підвищення економічної ефективності господарської діяльності. Доцільність введення кукурудзи на зерно обумовлена позитивним досвідом її вирощування у господарстві у 2024 р., а також високим потенціалом урожайності порівняно з іншими зерновими культурами.

Запровадження вирощування льону олійного обумовлене тенденціями зростання попиту на олійні культури та необхідністю розширення асортименту товарної продукції господарства. Льон олійний характеризується відносно невисокою ресурсомісткістю виробництва, стійкістю до посушливих умов та здатністю формувати конкурентоспроможний рівень прибутковості навіть за несприятливої ринкової кон'юнктури. Важливою перевагою культури є також її позитивний вплив на фітосанітарний стан ґрунтів і можливість використання як ефективного попередника для зернових культур.

Таблиця 3.3 – Перелік культур, що будуть вирощуватись у ФГ «ВОЛ» у 2028 р.

Група культур	Культури
Зернові і зернобобові	Озима пшениця
	Кукурудза на зерно
Технічні	Соняшник
	Льон олійний

Джерело: побудовано автором

У перспективній структурі посівних площ переважатимуть зернові культури, частка яких становитиме 85,4 % загальної посівної площі, тоді як на технічні культури припадатиме 14,6 %. При цьому 4 га передбачено під пари для дотримання агротехнологічних вимог сівоzmіни. Для забезпечення раціонального використання земельних ресурсів та дотримання агротехнологічних вимог визначено мінімально допустимі та максимально можливі площі посіву для кожної культури. Також сформовано мінімальні та максимальні параметри посівних площ під кожен культуру, виходячи із середніх даних за 2023-2025 рр. і визначено рівень урожайності станом на 2025 р. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оптимально-допустимі межі насичення окремими культурами сівоzmін в ФГ «ВОЛ» на перспективу, %

Групи або культури	min, %	max, %
Зернові та зернобобові - всього	40,0	84,0
Озима пшениця	32,0	63,0
Кукурудза на зерно	8,0	21,0
Технічні культури - всього	10,0	30,0
Соняшник	9,0	25,0
Льон олійний	1,0	5,0
Пари	0,0	2,0

Джерело: побудовано автором

Враховуючи військові події та інфляційні процеси, що відбуваються в країні, у таблиці 3.5 зроблено прогноз значень основних параметрів

економіко-математичної моделі оптимізації виробництва продукції рослинництва.

Показник рівня урожайності прогнозується трохи із завищеним значенням ніж фактично було протягом 2023-2025 рр. Зрозуміло, що будь-який керівник зацікавлений в підвищенні ефективності виробництва, що було й зроблено нами. Ціна реалізації сільськогосподарської продукції є нестабільною щорічно, може коливатись як в сторону збільшення, так і зменшення. Нами прогнозується відповідно зростання цін на зазначені види продукції на ринку в 2028 р. Відповідним є і збільшення собівартості реалізованої продукції, ми планували оптимальні значення з акцентом на раціональне використання наявних видів ресурсів товариства. Постійні ціни на сільськогосподарську продукцію використовували в модель станом на 2021 р., що є офіційно затвердженими.

Таблиця 3.5 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної моделі оптимізації виробництва продукції рослинництва ФГ «ВОЛ»

Види продукції	Урожайність, ц/га	Постійні ціни, грн. за 1 ц	Ціни реалізації продукції, грн. за 1 ц	Повна собівартість продукції, грн. за 1 ц
пшениця озима	58,0	637,7	980,0	760,0
кукурудза на зерно	47,0	613,9	920,0	690,0
соняшник	28,0	1667,1	2200,0	1450,0
льон олійний	17,0	385,5	1200,0	820,0

Джерело: розраховано автором

При розв'язанні математичної задачі отримано оптимальний план, що наведено в додатку Г. Отримані результати економіко-математичної моделі щодо оптимізації виробництва продукції рослинництва станом на 2028 р. наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Структура посівних площ ФГ «ВОЛ» станом на 2028 р.

Види продукції	В середньому за 3 роки		Проект на 2028 р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові -всього	123,0	45,7	199,0	69,3	76,0	161,8
озима пшениця	90,0	33,4	156,0	54,4	66,0	173,3
кукурудза на зерно	33,0	12,3	43,0	15,0	10,0	130,3
Технічні -всього	144,5	53,6	84,0	29,3	-60,5	58,1
соняшник	94,3	35,0	72,0	25,1	-22,3	76,4
Соя	50,2	18,6	-	-	-50,2	-
льон олійний (новий)	-	-	12,0	4,2	12,0	-
Пар	-	-	4,0	1,4	4,0	-
Разом посівна площа	269,5	100,0	286,0	100,0	17,5	106,5

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.6 свідчать, що в перспективному плані розвитку ФГ «ВОЛ» на 2028 р. передбачається збільшення загальної посівної площі на 16,5 га, або на 6,1% порівняно із середнім значенням за 2023–2025 рр. Основні зміни стосуються оптимізації структури посівів у напрямі збільшення частки зернових культур та диверсифікації виробництва.

Зокрема, площа зернових культур зросте на 76,0 га, або на 61,8%, а їх частка в структурі посівів збільшиться з 45,7% до 69,3%. Найбільше зростання передбачається за рахунок озимої пшениці, площа якої збільшиться на 66,0 га (73,3%) і становитиме 156,0 га. Площа кукурудзи на зерно також зросте на 10,0 га, або на 30,3%, досягнувши 43,0 га, що сприятиме підвищенню диверсифікації зернового виробництва та зміцненню кормового й експортного потенціалу господарства.

Водночас площа технічних культур скоротиться на 60,5 га, або на 41,9%, а їх частка в структурі посівів зменшиться з 53,6% до 29,3%. Таке скорочення зумовлене відмовою від вирощування сої та частковим

зменшенням площ під соняшником на 22,3 га (23,6%). Натомість до виробничої програми вводиться нова культура – льон олійний, площа посіву якого становитиме 12,0 га, або 4,2% загальної посівної площі.

Крім того, у проектному варіанті передбачено залишення 4 га під пар, що становить 1,4% ріллі та відповідає вимогам раціонального землекористування і підтримання родючості ґрунтів. Загалом запропонована структура посівних площ спрямована на підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків та забезпечення більшої стійкості господарства до коливань ринкової кон'юнктури й умов невизначеності.

Такі зміни в структурі посівних площ вирощування сільськогосподарських культур забезпечать зростання виробництва сільськогосподарської продукції і відповідно чистого доходу від її реалізації в ФГ «ВОЛ» (табл. 3.7). У цілому прогнозується суттєве зростання чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «ВОЛ» - до 15 364,6 тис. грн, що на 7 860,9 тис. грн. або у 2,1 раза перевищує середній рівень за 2023-2025 рр. Така позитивна динаміка зумовлена передусім структурними змінами у виробничій програмі, зокрема розширенням частки зернових культур та впровадженням нових високорентабельних позицій.

Найбільший внесок у зростання доходу забезпечує зернова група, частка якої у структурі виручки зростає з 42,9 % до 69,6 %. При цьому загальний дохід від зернових збільшується у 2,8 раза – до 10 689,4 тис. грн., що свідчить про посилення спеціалізації господарства на найбільш економічно вигідних культурах. Зокрема, реалізація озимої пшениці демонструє найбільш динамічне зростання – у 3,0 раза, що підвищує її роль як базової експортно-орієнтованої культури. Доходи від кукурудзи на зерно також зростають у 2,0 раза, що підтверджує її стабільну ринкову ефективність.

У межах технічних культур спостерігається більш помірне зростання – до 4 675,2 тис. грн. (на 28,9 %), однак відбуваються структурні зміни їхнього

складу. Зокрема, доходи від соняшнику зростають до 4 435,2 тис. грн. (на 48,2 %), що свідчить про збереження його високої конкурентоспроможності. Водночас відбувається зменшення доходів від сої, що пояснюється коригуванням посівних площ у межах оптимізації виробничої структури.

Таблиця 3.7 – Структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «ВОЛ»

Види продукції	В середньому за 3 роки		Проект на 2028 р.		Проект до середнього	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові -всього	3878,3	42,9	10689,4	69,6	6811,1	У 2,8 рази
озима пшениця	2966,4	28,0	8849,4	57,6	5883,0	У 3,0 рази
кукурудза на зерно	911,9	15,0	1840,0	12,0	928,1	У 2,0 рази
Технічні - всього	2966,4	28,0	4675,2	30,4	1049,7	128,9
соняшник	2993,1	48,4	4435,2	28,9	1442,1	148,2
соя	632,4	8,7	-	-	-	-
льон олійний (новий)	-	-	240,9	1,6	240,0	х
Разом	7503,7	100,0	15364,6	100,0	7860,9	У 2,1 рази

Джерело: розраховано автором

Важливою інновацією є запровадження льону олійного, який формує нове джерело доходу та сприяє диверсифікації виробництва. Таким чином, прогнозні зміни у структурі реалізації продукції свідчать про посилення орієнтації підприємства на зерновий напрям, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та загальне зміцнення дохідної бази господарства.

Показники економічної ефективності галузі рослинництва ФГ «ВОЛ» за проектним варіантом наведено в таблиці 3.8. Запропонована структура посівних площ, що передбачає розширення виробництва зернових культур,

впровадження кукурудзи на зерно та льону олійного, а також більш раціональне використання земельних ресурсів, сприятиме покращенню фінансових результатів господарства.

Таблиця 3.8 – Економічна ефективність галузі рослинництва ФГ «ВОЛ»

Показники	У середньому за 3 роки	Проект на 2028 р.	Проект до середнього	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9466,4	15364,0	5897,6	162,3
Повна собівартість продукції, тис. грн.	8772,1	11329,7	2557,6	129,1
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	694,2	4035,0	3340,8	У 5,8 рази
Рентабельність продукції, %	7,9	36,0	28,1	х

Джерело: розраховано автором

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у проектному році становитиме 15 364,0 тис. грн., що на 5 897,6 тис. грн або на 62,3 % більше порівняно із середнім рівнем за 2023-2025 рр. Таке зростання обумовлене збільшенням обсягів виробництва конкурентоспроможних культур, розширенням посівних площ та підвищенням урожайності.

Повна собівартість продукції також зросте і становитиме 11 329,7 тис. грн, що на 2 557,6 тис. грн. або на 29,1 % перевищує середнє значення за досліджуваний період. Збільшення витрат є закономірним наслідком розширення масштабів виробництва та впливу інфляційних процесів на вартість матеріально-технічних ресурсів. Водночас темпи зростання доходу суттєво перевищують темпи зростання собівартості, що позитивно впливає на кінцевий фінансовий результат.

У результаті прибуток від реалізації продукції збільшиться з 694,2 тис. грн. до 4 035,0 тис. грн, тобто на 3 340,8 тис. грн, або у 5,8 раза. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації виробничої програми господарства та підтверджує доцільність

реалізації розробленого перспективного плану.

Узагальнюючи наведені результати, слід відзначити, що запропоновані зміни у структурі посівних площ та орієнтація на більш ефективні та ринково привабливі культури забезпечують суттєве підвищення економічної ефективності галузі рослинництва ФГ «ВОЛ». Проектний варіант характеризується значним зростанням чистого доходу та прибутку при відносно помірному збільшенні собівартості, що свідчить про покращення структури витрат і підвищення результативності виробництва. Зростання рентабельності до 36,0 % підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і вказує на зміцнення фінансової стійкості господарства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що планування є однією з ключових функцій управління підприємством, яка забезпечує цілеспрямований розвиток суб'єкта господарювання шляхом визначення стратегічних і тактичних орієнтирів діяльності, узгодження ресурсних можливостей із поставленими цілями та координації виробничо-господарських процесів. Досліджено економічну сутність планування, його основні принципи, функції та види. Обґрунтовано, що в сучасних умовах невизначеності ринкового середовища планування виступає важливим інструментом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню рівня ризиків та забезпеченню конкурентоспроможності й довгострокової стійкості розвитку підприємства.

2. Дослідження теоретичних засад прогнозування господарської діяльності показало, що прогнозування є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінювати можливі тенденції розвитку підприємства, передбачати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та формувати альтернативні сценарії майбутнього розвитку. Визначено основні методи прогнозування та особливості їх використання в умовах невизначеності ринкового середовища.

3. Узагальнення методичних підходів до планування та прогнозування господарської діяльності підприємств дало змогу встановити, що найбільш ефективним є комплексне застосування аналітичних, економіко-статистичних, економіко-математичних та сценарних методів. Поєднання планування і прогнозування забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу підприємства та формує передумови для його сталого розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища.

4. Проведений аналіз макроекономічних передумов функціонування ФГ «ВОЛ» засвідчив, що господарство здійснює діяльність в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними ризиками, інфляційними процесами, нестабільністю аграрних ринків та кліматичними змінами. Разом із тим дослідження макроекономічних факторів показало наявність позитивних можливостей для розвитку підприємства, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, державною підтримкою аграрного сектору, розвитком ринку земель сільськогосподарського призначення та поширенням сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва.

5. Оцінка ресурсного потенціалу ФГ «ВОЛ» показала, що підприємство характеризується стабільним земельним банком площею 263,5 га, високим рівнем фінансової самодостатності та достатнім забезпеченням виробничими ресурсами. Упродовж 2023-2025 рр. спостерігалось зростання вартості основних засобів на 9,4 %, підвищення капіталозабезпеченості та капіталоозброєності праці, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази господарства. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема скорочення чисельності працівників, значну концентрацію дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів та високу залежність результатів діяльності від ефективності управління оборотним капіталом.

6. Аналіз економічної ефективності виробничо-господарської діяльності ФГ «ВОЛ» засвідчив поступове покращення фінансових результатів підприємства. Незважаючи на нестабільність виробничої програми та коливання обсягів реалізації окремих видів продукції, у 2025 році порівняно з 2023 роком чистий прибуток господарства зріс у 6,8 раза, а валовий прибуток — у 3,1 раза. Рівень рентабельності діяльності підвищився з 1,3 % до 11,2 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, покращення системи управління витратами та зростання результативності господарської діяльності.

Встановлено, що виробнича спеціалізація ФГ «ВОЛ» має зерново-

технічний характер із домінуванням виробництва соняшнику та зернових культур. Разом із тим щорічна зміна структури посівних площ та залежність доходів від обмеженої кількості культур підвищують виробничі й ринкові ризики, що обумовлює необхідність удосконалення системи планування та прогнозування господарської діяльності на основі сучасних методів економічного аналізу й моделювання.

7. Узагальнюючи результати SWOT- та TOWS-аналізу, слід відзначити, що стратегічний розвиток ФГ «ВОЛ» формується під впливом поєднання відносно стійкого внутрішнього ресурсного потенціалу та значної кількості зовнішніх ризиків, притаманних сучасному аграрному середовищу. Підприємство має низку вагомих конкурентних переваг, зокрема стабільний земельний банк, фінансову самодостатність, наявність складських потужностей та досвід господарювання, що створює базу для подальшого розвитку.

Водночас наявні внутрішні обмеження – кадровий дефіцит, нестабільність виробничої структури, залежність від окремих культур і недостатня диверсифікація збуту – стримують повноцінну реалізацію наявного потенціалу та підвищують чутливість підприємства до ринкових коливань. Зовнішнє середовище, у свою чергу, характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними, кліматичними, економічними та логістичними факторами. Результати стратегічного аналізу доводять, що найбільш ефективним напрямом розвитку ФГ «ВОЛ» є стратегія інтенсивного зростання, орієнтована на технологічну модернізацію, цифровізацію управління, диверсифікацію виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

8. Побудована економіко-математична модель господарської діяльності ФГ «ВОЛ» дозволила сформулювати науково обґрунтовану оптимізаційну структуру виробництва з урахуванням земельних, ресурсних, технологічних та фінансових обмежень. Використання моделі максимізації валового прибутку як критерію оптимальності забезпечує більш раціональний

розподіл посівних площ між культурами та сприяє підвищенню ефективності використання наявних ресурсів. Розширена економіко-математична модель задачі включає 20 змінних та 30 обмежень.

Отримані результати свідчать, що застосування економіко-математичного моделювання дає змогу перейти від інтуїтивного до кількісно обґрунтованого планування виробничої програми, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів у процесі прийняття управлінських рішень. Це забезпечує не лише зростання економічної результативності, але й підвищення стабільності функціонування господарства в умовах ринкової невизначеності.

9. За оптимальним планом виробнича собівартість сільськогосподарської продукції ФГ «ВОЛ» зросте на 29,1%, чистий дохід від реалізації продукції — на 62,3 %, а прибуток господарства — у 5,8 раза (з 694,2 тис. грн. до 4 035,0 тис. грн.). Результати моделювання виробничої програми ФГ «ВОЛ» свідчать про наявність значного резерву підвищення ефективності діяльності підприємства, що забезпечує додаткове зростання прибутку на 3 340,8 тис. грн за рахунок раціоналізації структури посівних площ та більш ефективного використання ресурсного потенціалу. Крім того, впровадження оптимізаційного плану забезпечує суттєве підвищення рівня рентабельності виробництва до 36,0 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність господарства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К.В., Шеремет О.О., Розіна Я.Е. Прогнозування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ризику. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 23. С. 13–21.
2. Биба В.В., Лоза Т.В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 110–113.
3. Бідюк П.І., Гожий О.П. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування. Миколаїв: Чорноморський державний університет ім. Петра Могили, 2015. 440 с.
4. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: [навч. посіб.]. Львів: Компакт-ЛВ, 2014. 312 с.
5. Богацька Н. Сутність процесу планування в економічній діяльності підприємства. URL: http://www.nauka.com/28_PRNT_2009/Economics/52957.doc.htm. (дата звернення 13.02.2026 р.)
6. Бондаренко Н. Роль прогнозування в системі управління бізнесом. Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). С. 123–132. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1006.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).
7. Братушка С. М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*. 2009. № 2 (27). С. 113–118.
8. Брустінов В.М., Колишкіна Н.І. Планування діяльності підприємства: теорія та практика: навч. посібник,. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2008. 248 с.
9. Васюта В.Б., Срібна А.С. Теоретичні аспекти прогнозування розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 255–259.

10. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
11. Веретенникова Г.Б. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 189 с.
12. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2003. 188 с.
13. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.
14. Гуськова В.Г., Бідюк П.І., Гасанов А.С. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2022. 456 с.
15. Данькевич Н.С., Михайленко О.В. Планування виробничо-господарської діяльності на підприємствах сільськогосподарської промисловості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 894-900.
16. Дробишева О.О., Керничшин Ю.В. Прогнозування розвитку промислового підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 5(158). URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_158.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
17. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2016. С. 129-150.
18. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

19. Євмєшкіна О.Л. Поняття прогнозування та взаємозв'язок прогнозування й державного стратегічного планування. *Держава та регіони*. 2016. №3(55). С. 28-32.

20. Жилінська Л.О. Характеристика методів прогнозування показників діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 1. С. 42–44.

21. Запша Г.М., Сахацький М.П., Бахчиванжи Л.А., Мельничук О.І., Найда І.С. Інтеграція маркетингової аналітики та оптимізаційного математичного моделювання в стратегічному управлінні стартап проєктами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. №9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11384> (дата звернення: 11.05.2026 р.).

22. Карімов Г. І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 163 с.

23. Климко О.Г. Методи планування виробничої програми підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 983-988.

24. Колісник Г.М. Сутність суб'єктів та видів господарської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Т.4. С. 207-214.

25. Коляда Т.А. Бюджетне планування та прогнозування: навчальний посібник. Ірпінь: Державний податковий університет. 2022. 192 с.

26. Коляденко С. В., Говоруха В. Економіко-математичне моделювання управління витратами підприємства. Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки в Україні». Львівський національний університет імені Івана Франка. 2017. Випуск 38. С. 98-104.

27. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82-86.

28. Кравченко О.В. Значення і функції прогнозування у системі стратегічного управління й аналізу. Проблеми і перспективи розвитку

банківської системи України. Т. 10: *Збірник наукових праць: Наукове видання*. 2004. 386 с.

29. Кузьмін О.Є. Значення планування в процесі менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 150-156.

30. Кузьмін О.Є., Олексів І.Б. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9(147). С. 219-228.

31. Куцик В.І., Чаус В.М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. URL: file:///C:/Users/Dell/Downloads/Torg_2010_11_59.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

32. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 282-285.

33. Лесів І.Г. Еволюція підходу до планування діяльності підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6(33). С. 141-148.

34. Лисенко А.М. Прогнозування, планування та моделювання в системі розробки рішень в аналізі, аудиті та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-54> (дата звернення: 23.01.2026 р.).

35. Лисогор В. М., Яремко С. А., Ольшевська О. В. Застосування методів прогнозування в процесі моделювання економічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. Т. 12. С. 21-25.

36. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 373-376.

37. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 37-40.

38. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
39. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 620 с.
40. Найда І.С., Бахчиванжи Л.А., Мельничук О.І. Менеджмент стартапів у контексті економіко-математичного моделювання ризиків в стратегічному маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-149> (дата звернення: 20.03.2026 р.).
41. Нетудихата К.Л., Сіделєв М.І., Кухаренко В.В. Теоретичні основи стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-174> (дата звернення: 18.02.2026).
42. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>. (дата звернення: 28.04.2026 р.)
43. Основи прогнозування та планування бюджету: навчально-методичний посібник / укладач О. В. Зварич. Київ: НаУКМА, 2015. 69 с.
44. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 22. 2022. С. 72–78.
45. Петков В. П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського ДУВС*. 2022. № 2. С. 58–63.
46. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач О.Ю. Древаль. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.
47. Планування діяльності підприємства: Опорний конспект лекцій / Н.Г. Грядунова, О.В. Пахлова., І.В. Тісагдіо, А.В. Семенькова. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. 56 с.
48. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій / Укл. Княжеченко В.В. Харків: ХНАМГ, 2007. 150 с.

49. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач Т.В. Клименко . Лозова: 2017. 70 с.

50. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

51. Пономарьов Д.Е. Прогнозування показників фінансового стану підприємства як основа формування фінансової стійкості. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 59–64.

52. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

53. Прогнозування економічної діяльності. Тексти лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання / Укладачі: Мініна О.В., Дерій Ж.В., Шадуро-Никипорець Н.Т. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. 110 с.

54. Проказа Т.В. Теоретичні засади фінансового планування та прогнозування. *Економіка промисловості*. 2011. № 2-3(54- 55). С. 250-256.

55. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 10. С. 478-484.

56. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/973-15?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2026 р.).

57. Рудь О.О. Прогнозування економічної діяльності підприємства в умовах обмеженої інформації. *Приазовський економічний вісник*. 2024. Вип. 3(39). С. 34-40.

58. Сагер Ю.Л. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. № 6. 2014. С. 15-21.

59. Світлична Т.І. Конспект лекцій з дисципліни “Економіка і організація діяльності будівельного підприємства”. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 37 с.

60. Сердюков К.Г., Великий Ю.М., Леснікова К.С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/46.pdf (дата звернення: 23.01.2026).

61. Соловійов А. І. Прогнозування та нейромережеве моделювання в управлінні аграрними виробничими структурами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 8. Ч. 2. С. 87–90.

62. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А. В. Макарчука; відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 480 с.

63. Степура В.В. Світовий досвід фінансового планування. *Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ»*. Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 2014. № 1 (5). С. 42-43.

64. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. 2-е вид. Київ: Каравелла, 2005. 312 с.

65. Ткаченко І.П. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2013. 358 с.

66. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: видавництво ПП «Астроя». 2020. 434 с.

67. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Sinergy*. 2022. № 4. С. 92–103.

68. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2005. 568 с.

69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

70. Шимко О.В., Рижиков В.С., Грибкова С.М. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. Краматорськ: ДДМА, 2006. 286 с.

71. Юдіна С.В., Злобіна К.С., Нестеренко С.В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 134–138.

72. Юнацький М.О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (дата звернення 13.02.2026 р.)

73. Янковець Т.М. Економіка і планування: навчальний посібник. Київ: КНУТД, 2014. 244 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річні фінансові звіти діяльності ФГ «ВОЛ» 2023-2025 рр.

Додаток Б
Економіко-математична модель обґрунтування оптимізації
господарської діяльності ФГ «ВОЛ»

[illegible]

Доброта		Вартість, доброти				Фінансові результати				Результати розрахунків	Тип обчислення	Об'єм обчислення
P	K	N	P	K	Трудні ресурси господарства	Вартість валової продукції в постійних цінах 2010р.	Вартість реалізованої продукції	Собівартість, реалізованої продукції	Прибуток в цілому по господарству			
X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20			
ц.д.р.	ц.д.р.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	млн.год.	грн.	грн.	грн.	грн.			
173	199	506	435	519	14670	10423925	15364171	11329667	4034504			
									1	4034504		
										286	=	286
										286	=	286
										4	=	4
										156	>=	70
										156	<=	180
										43	>=	25
										43	<=	60
										72	>=	30
										72	<=	72
										12	>=	3
										12	<=	15
										0	=	0
										0	=	0
										0	=	0
										0	=	0
										0	=	0
					-1					0	=	0
										0	=	0
-100										0	=	0
	-100									0	=	0
		-1								0	=	0
2,6			-1							0	=	0
	2,6			-1						0	=	0
										9030	>=	7250
										2000	>=	2000
										2016	>=	2000
										200	>=	200
						-1				0	=	0
							-1			0	=	0
								-1		0	=	0
							1	-1	-1	0	=	0

Microsoft Excel 16.0 Звіт про результати
Аркуш: [Матриця_кінцева.xls]Матриця ФГ ВОЛ
Звіт створено: 13.06.2026 9:58:18
Результат: Розв'язання знайдено. Усі обмеження й умови оптимальності дотримані.
Модуль розв'язувача
Параметри модуля розв'язувача

Клітинка цільової функції (Максимум)

Клітинка	Назва	Вихідне значення	Остаточне значення
\$W\$6	Цільова функція Результати розрахунків	0	4034504

Клітинки змінних

Клітинка	Назва	Вихідне значення	Остаточне значення	Ціле число
\$C\$5:\$V\$5				

Обмеження

Клітинка	Назва	Значення клітинки	Формула	Стан	Допуск
\$W\$10	га Результати розрахунків	156	\$W\$10>=\$Y\$10	Без зв'язування	86
\$W\$11	га Результати розрахунків	156	\$W\$11<=\$Y\$11	Без зв'язування	24,31789737
\$W\$12	га Результати розрахунків	43	\$W\$12>=\$Y\$12	Без зв'язування	18
\$W\$14	га Результати розрахунків	43	\$W\$14<=\$Y\$14	Без зв'язування	17,44680851
\$W\$15	га Результати розрахунків	72	\$W\$15>=\$Y\$15	Без зв'язування	42
\$W\$16	га Результати розрахунків	72	\$W\$16<=\$Y\$16	Зв'язування	0
\$W\$17	га Результати розрахунків	12	\$W\$17>=\$Y\$17	Без зв'язування	7
\$W\$18	га Результати розрахунків	12	\$W\$18<=\$Y\$18	Без зв'язування	3,235294118
\$W\$19:\$W\$29 = \$Y\$19:\$Y\$29					
\$W\$30:\$W\$33 >= \$Y\$30:\$Y\$33					
\$W\$35:\$W\$38 = \$Y\$35:\$Y\$38					
\$W\$7:\$W\$9 = \$Y\$7:\$Y\$9					