

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій**

Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління результативністю підприємства в умовах динамічного
бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Пустовар Ольга Олександрівна

Керівник:
Федірець Олег Володимирович
Рецензент:
Горбатюк Людмила Михайлівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пустовар Ольги Олександрівни

1. Тема роботи «Управління результативністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Удосконалення системи управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ольга ПУСТОВАР

Керівник роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Пустовар О. О. Управління результативністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління результативністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, виявлено особливості господарювання підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від запропонованих заходів тощо.

Ключові слова: управління, результативність, стратегія, підприємство, бізнес-середовище.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета підприємства	9
1.2. Стратегічні чинники результативності підприємства та менеджменту	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Оцінка результативності підприємства на основі інтегрованого фінансово-економічного аналізу	37
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку підприємства	51
3.2. Розробка стратегії підприємства як інструмент забезпечення управлінської результативності	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Управління результативністю аграрного підприємства є надзвичайно актуальним процесом, що спрямоване на забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та підтримку сталого розвитку. В умовах динамічних змін бізнес-середовища та зростаючих вимог споживачів, агроформування, які здатні оптимізувати свою операційну діяльність та ефективно використовувати наявні ресурси, отримують суттєві переваги на ринку.

Системне вивчення питань управління результативністю та ефективністю функціонування організацій здійснювали провідні науковці, серед яких В. Грановська, Ю. Данько, Ю. Карась, О. Пашенко, Н. Педченко, Т. Сус, Л. Шимановська-Діанич, О. Шкуренко та інші, що дозволило розробити комплексні підходи до оцінювання та підвищення результативності аграрних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методологічних засад управління результативністю аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності. Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:

дослідження результативності менеджменту як стратегічного пріоритету аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
аналіз складових елементів результативності реалізації бізнес-стратегії підприємства;

визначення шляхів підвищення рівня результативності через

обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії розвитку підприємства;

розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління результативністю аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки та управління складовими елементами результативності діяльності аграрного підприємства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних підходів до управління результативністю діяльності підприємства, що застосовуються в сучасних економічних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали положення сучасної теорії управління, а також дослідження вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління ефективністю та результативністю підприємств. Для досягнення поставленої мети роботи застосовувалися комплексні методи дослідження, зокрема: теоретичні методи: опис, узагальнення інформації, аналіз і синтез, логічне узагальнення, системний підхід; емпіричні методи: спостереження, анкетування, експертні оцінки, інтерв'ю; економічні та статистичні методи: аналіз фінансово-господарських показників, економіко-статистична обробка даних, порівняльний аналіз; математичні та прогнозні методи: моделювання, багатокритеріальне оцінювання, методи прогнозування та оптимізації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні існуючих і розробці нових теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це знайшло своє відображення у наступних положеннях:

набули подальшого розвитку

положення про упровадження збалансованої системи показників, що створює фундамент для формування інтегрованої системи управління результативністю, у якій фінансові результати прямо пов'язані з внутрішніми процесами, технологічним розвитком, кваліфікацією персоналу та ринковими

факторами. Такий підхід перетворює стратегію підприємства на чітку, вимірювану й керовану систему, що забезпечує довгострокову стійкість та зростання.

Інформаційною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії управління, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі акти України, періодичні видання, річні звіти підприємств, бухгалтерський баланс та статистична звітність щодо основних економічних показників діяльності аграрних підприємств.

Практичне значення результатів дослідження

Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані аграрними підприємствами для вдосконалення системи управління результативністю, підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповіді:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4.

2. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 985-987.

3. Voronko-Nevidnycha T., Pustovar O. Management of ESG-principles integration in agricultural enterprises of Ukraine in the context of Sustainable Development and European integration. *Планування та забезпечення сталого*

розвитку соціально-економічних систем: матеріали I Міжнар. науково-практ. конф., 15 грудня 2025 р., WSHIU Akademia Nauk Stosowanych, Poznan, Poland. (подано до друку).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 69 найменування. Робота містить 17 таблиць, 3 рисунки та 4 додатків..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета підприємства

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю: зміною ринкових умов, коливанням цін на продукцію та сировину, впровадженням новітніх технологій, а також посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності підприємств. Для аграрного сектора ці фактори набувають особливого значення через сезонність виробництва, залежність від природних і кліматичних умов, а також високий рівень конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

У цьому контексті управління результативністю аграрного підприємства стає ключовим інструментом забезпечення його стабільного розвитку, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Воно передбачає систематичний підхід до оцінки діяльності підприємства, планування стратегічних та операційних цілей, контролю за їх виконанням, а також впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, якості продукції та управлінських процесів.

Управління результативністю аграрного підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, оперативне управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективна реалізація цих складових дає змогу істотно підвищити результативність діяльності та зміцнити стійкість аграрного підприємства.

Рівень ефективності менеджменту безпосередньо визначає загальну ефективність функціонування підприємства, можливості його подальшого розвитку та інвестиційну привабливість. Тому оцінювання результативності й

ефективності менеджменту є стратегічно важливим завданням у широкому значенні цього поняття. Дослідженню проблем визначення та оцінки результативності й економічної ефективності присвячено значний масив праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Попри тривалу історію наукового осмислення цієї категорії, інтерес до неї не зменшується, що зумовлено, зокрема, наявністю суперечливих трактувань поняття «ефективність» і частим використанням цього терміна як синоніма продуктивності та результативності. Однак такі підходи не завжди є коректними, оскільки зазначені поняття мають різний зміст [5; 7; 9, с. 8].

Певною мірою така ситуація зумовлена появою нових підходів до оцінювання результатів та сучасних технологій управління діяльністю підприємств, у межах яких поняття «ефективність» використовується надзвичайно широко.

Для уточнення термінології доцільно звернутися до положень стандарту ISO 9001:2001. Згідно з ним, «результативність» визначається як ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення поставлених цілей, тоді як «ефективність» трактується як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами [11, с. 24].

Варто підкреслити, що науковці наголошують на важливості чіткого розмежування цих базових понять. «Результативність» вони пов'язують із відповіддю на запитання «як робити правильні дії?», тоді як «ефективність» – із пошуком відповіді на запитання «як правильно робити дії?» [16, с. 67].

У спрощеному вигляді процес формування системи оцінювання результативності підприємства може бути представлений через чотири ключові етапи (рис. 1.1). На першому етапі стратегічні цілі трансформуються у конкретні стандарти результативності. Далі формується механізм порівняння бажаних показників із фактичними результатами. На основі цього здійснюється виявлення проблемних зон, після чого розробляються заходи щодо вдосконалення відповідних процесів.

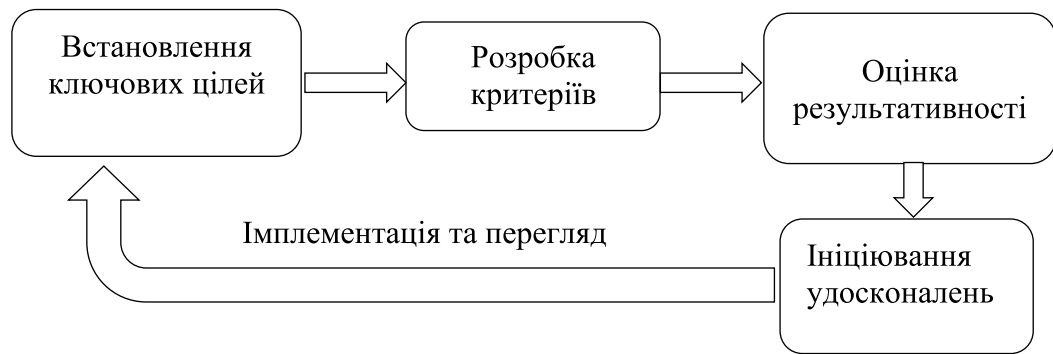


Рис. 1.1. Схема функціонування системи оцінювання результативності підприємства [удосконалено автором за 20]

Отже, результативність відображає ступінь досягнення організаційних цілей і характеризує якість реалізації обраної стратегії в межах стратегічного управління, тобто здатність підприємства забезпечити бажаний результат. Натомість ефективність стосується раціональності використання ресурсів у процесі реалізації стратегії та передбачає виконання завдань найбільш економним способом, без зайвих витрат часу, фінансів і енергії [60, с. 149].

Поняття «результат» в контексті організаційних змін є багатограним і охоплює широкий спектр характеристик. Водночас вибір критеріїв оцінювання результатів і формування системи управління результативністю залишається однією з актуальних проблем як сучасної наукової думки, так і практичної діяльності підприємств.

Розгляд категорій «результативність» та «ефективність» як показників «міри досягнення» або як «ціни й швидкості досягнення результату» передбачає застосування відповідних індикаторів: комплексних показників рентабельності, ліквідності, економічної стійкості, ділової активності; обсягів виробництва чи реалізації, доходу, прибутку, а також рівня задоволеності споживачів.

На думку фахівців, результативність менеджменту формується за тривимірною моделлю, яка охоплює такі ключові складові успішності управління:

– ефективність – ступінь задоволення потреб споживачів;

- економічність – оптимальність і ощадливість використання ресурсів;
- гнучкість – стратегічна зорієнтованість та здатність підприємства до адаптації [52, с. 123].

Узагальнений підхід до оцінювання успішності діяльності підприємства ґрунтується на використанні понять економічності, результативності та ефективності, які інтегруються у базову модель «внесок – продукт – наслідки».

Розглянемо підходи дослідників до визначення сутності та взаємозв'язку показників результативності, ефективності та продуктивності. Усі ці категорії належать до відносних показників, які відображають загальну «віддачу» від використаних ресурсів. Поняття «віддача» може бути конкретизоване через терміни «результат», «економічний ефект», «продукт» та інші, що зумовило формування відповідних показників – «результативність», «ефективність» і «продуктивність».

Вихідним положенням є те, що ринковий попит на вироблену продукцію становить основу для здійснення ключового ринкового акту – «купівлі-продажу». Лише за його наявності відбувається трансформація «виробничого результату» у «ринковий результат», тобто «продукту» – в «економічний ефект». Оскільки головною метою підприємства є отримання економічного ефекту у формі прибутку, саме ринок визначає, чи відповідає продукт сучасним потребам, чи може він стати товаром і чи здатен генерувати економічний результат. Це дає підстави стверджувати, що ключовим критерієм розмежування понять «продукт» і «економічний ефект», «виробничий результат» і «ринковий результат» є факт реалізації продукції на ринку, тобто здійснення акту «купівлі-продажу» [38, с. 52].

Група дослідників зазначає, що багатокomпонентну результативність підприємства можливо виміряти через модельне представлення: якщо компанія є дієвою, економічно ефективною та її процеси відповідають сучасним вимогам, то вона повинна підтримувати якість трудового життя та інноваційність для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. За таких умов підприємство буде продуктивним і прибутковим, що зрештою

визначатиме його результативність [24, с. 44].

У цьому контексті результативність розглядається як інтегральний кількісний показник, що формується завдяки ефективній діяльності та акумулює у собі низку конкретних кількісних характеристик, які відображають підсумкові результати роботи підприємства. Для оцінювання результативності виділяють критерії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, а також додаткові індикатори, що характеризують його ринкові позиції – співвідношення економічності, продуктивності та прибутковості діяльності підприємства порівняно з аналогічними показниками основних конкурентів [13, с. 312].

Результативність можна трактувати як міру точності управлінського впливу, що виявляється у досягненні запланованого стану об'єкта управління або у ступені наближення до встановленої мети. Вона охоплює виробничі, технологічні та управлінські процеси, конкретні проблеми діяльності та шляхи їх розв'язання. Фазові стани організації можуть суттєво відрізнятися: вони характеризуються різними рівнями показників – від високих до низьких. Відповідно, у практичній діяльності можуть формуватися різні стани організаційної системи: стабільність, динамічна рівновага або її втрата. Це зумовлює необхідність прийняття адекватних управлінських рішень і застосування відповідних критеріїв їх оцінювання, що визначає особливості побудови системи результативності.

Узагальнюючи викладене, результативність можна визначити як складне, багатокомпонентне та багатоаспектне явище, що відображається через систему показників, які характеризують ступінь досягнення цілей суб'єкта господарювання та виступають «зовнішнім проявом» його діяльності (як позитивним, так і негативним). Натомість ефективність є внутрішньою характеристикою функціонування підприємства, орієнтованою на забезпечення економічного використання ресурсів і досягнення встановлених результатів з мінімальними витратами.

У сфері менеджменту термін «ефективність» є одним із найбільш

поширених і застосовується переважно в контексті конкретного оцінювання діяльності. Використання критерію ефективності для аналізу управлінських рішень безпосередньо пов'язане із забезпеченням стійкості та виживання підприємства в конкурентному середовищі [18, с. 82].

Критерій ефективності можна розглядати як наближене вираження критерію раціональності під час ухвалення управлінських рішень. Тому при вимірюванні або оцінюванні ефективності необхідно чітко з'ясувати, які саме цінності – і чиї – мають бути максимізовані. Після визначення ціннісних орієнтирів слід встановити способи вимірювання ступеня їх досягнення. Наступним етапом є співвіднесення рівня досягнення цінностей із конкретною практичною діяльністю, тобто прогнозування очікуваних результатів за умови вибору певного управлінського варіанта. У підсумку ці результати мають бути зіставлені з витратами, необхідними для їх отримання.

Менеджмент будь-якого підприємства відіграє ключову роль у розробленні та затвердженні стратегічних напрямів розвитку, формуванні ринкових орієнтирів, визначенні перспектив просування на нові ринки. Успішність або неуспішність таких рішень визначається низкою чинників, серед яких:

- відповідність стратегічного вибору умовам зовнішнього середовища;
- значущість чинника часу;
- оперативність і рішучість управлінських дій;
- адекватність та ефективність організаційної структури [10, с. 209].

Ці чинники можуть слугувати критеріями оцінювання ефективності менеджменту. Центральним елементом, що визначає успішність діяльності підприємства та правильність вибору продукту, є його відповідність вимогам і очікуванням споживачів. Якщо споживачі не вбачають у пропонованій продукції конкурентних переваг, вони не купуватимуть її або купуватимуть у мінімальних обсягах. У сучасних умовах ефективним вважається те підприємство, яке найповніше задовольняє потреби цільового ринку. Самі ж потреби формуються під впливом зовнішніх чинників – демографічних змін,

рівня економічного добробуту, технологічних новацій, політичних тенденцій, культурних трансформацій та зміни системи суспільних цінностей.

Менеджерам необхідно враховувати, що зміни ринкового середовища й відповідне переформатування потреб споживачів є основним джерелом ризиків для підприємства. Навіть підприємство, яке певний час ідеально відповідає вимогам ринку, може згодом опинитися в конфлікті з ними. Історія розвитку бізнесу свідчить: жодне підприємство не застраховане від занепаду через нездатність адаптуватися до постійних змін. Тому для збереження конкурентних позицій менеджери повинні безперервно вдосконалювати бізнес-стратегію.

Управлінські стратегії ґрунтуються на двох ключових категоріях – ефективності та продуктивності. Продуктивність відображає динаміку розвитку підприємства й характеризує співвідношення результатів (обсягу виробництва, доходу, прибутку) із витратами (працею, активами тощо). Це внутрішній показник, який є відносно простим для вимірювання та коригування [6; 40, с. 71].

Ефективність, своєю чергою, пов'язана із задоволенням потреб споживачів і виступає зовнішнім показником діяльності підприємства, який є складним для вимірювання. Якщо продуктивність зосереджена на витратах, то ефективність – на визначенні й реалізації ринкових можливостей.

У ринковому середовищі для більшості підприємств прагнення до підвищення продуктивності та скорочення витрат часто перетворюється на самоціль, а не розглядається як доповнення до досягнення ефективності. Натомість ефективність ґрунтується на інноваційності, тобто на пошуку нових способів і джерел задоволення потреб споживачів. Зосередження виключно на зниженні витрат є малоперспективним і застарілим підходом, якщо продукція підприємства не має ринкового попиту. Отже, увага менеджерів має бути спрямована насамперед на зовнішнє середовище. Підприємство повинно бути ефективним у розумінні відповідності потребам ринку, і лише після цього – продуктивним [49, с. 370].

Ефективність виступає формою прояву результативності господарювання. Економічний ефект – це абсолютний показник, який відображає результат діяльності підприємства у грошовій формі. Водночас економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу співвіднести отриманий результат із витратами, необхідними для його досягнення [54, с. 391].

Поняття ефективності охоплює такі аспекти:

- оцінювання конкретного результату;
- відповідність досягнутого результату запланованому;
- кількісна характеристика рівня функціонування;
- імовірність досягнення певних цілей [59, с. 26].

У науковій економічній літературі також використовують точніше визначення – економічна ефективність, що описує такий стан системи, за якого неможливо здійснити зміни, що покращують становище одного суб'єкта без погіршення становища іншого. Таке визначення відповідає критерію Парето. Підхід до трактування терміна «ефективність» залишається дискусійним: частина авторів ототожнює його з результативністю, тоді як інші виокремлюють ці категорії як різні за змістом [47, с. 52].

Отже, показники результативності та економічної ефективності не лише різняться за своєю сутністю, але й характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Оскільки основною метою менеджменту є забезпечення сталого розвитку підприємства, система управління повинна бути одночасно ефективною, результативною та здатною забезпечити досягнення стратегічних цілей. Таке розуміння змісту цих категорій створює підґрунтя для обґрунтованого оцінювання діяльності підприємства та підвищує якість управлінських рішень.

Теоретичне обґрунтування управління результативністю включає дослідження сутності поняття, ключових елементів системи управління, методів оцінки та контролю, а також особливостей впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність діяльності аграрного підприємства.

Вивчення цих аспектів дозволяє створити основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення результативності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного та конкурентного бізнес-середовища.

Управління результативністю підприємства – це цілеспрямований процес оцінки, контролю та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях організації з метою досягнення стратегічних і операційних цілей. У аграрному секторі це особливо актуально через високу динаміку ринкових умов, сезонність виробництва, вплив кліматичних та економічних факторів.

Управління результативністю дозволяє підприємству:

- підвищити ефективність використання ресурсів;
- забезпечити стабільність виробництва та фінансових показників;
- адаптуватися до коливань ринкових умов та регуляторних змін;
- впроваджувати інноваційні технології та покращувати управлінські процеси;
- забезпечити конкурентні переваги на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Управління результативністю аграрного підприємства є ключовим інструментом підвищення ефективності та стійкості діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища. Його впровадження дозволяє підприємству досягати комплексних результатів та забезпечує ряд стратегічних переваг.

Управління результативністю дає змогу максимально ефективно використовувати наявні фінансові, матеріальні, трудові та технологічні ресурси. Це включає оптимізацію виробничих процесів, раціоналізацію витрат, скорочення витрат на різних етапах виробництва та логістики, а також підвищення продуктивності праці персоналу. Завдяки цьому підприємство досягає більш високих результатів при меншому рівні ресурсних витрат.

Система управління результативністю дозволяє планувати виробничі цикли, прогнозувати доходи та витрати, контролювати виконання бюджетів та фінансових планів. Це сприяє стабільності виробничих процесів, забезпечує

безперервність операційної діяльності та зменшує фінансові ризики, що особливо важливо для аграрного сектору з його сезонністю та залежністю від зовнішніх факторів.

Результативне управління дає можливість швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, коливання цін на продукцію, зміну попиту, а також на нові регуляторні вимоги. Це передбачає гнучке планування, адаптацію виробничих та управлінських процесів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільні фінансові результати навіть у складних умовах.

Управління результативністю створює умови для інтеграції інновацій у виробництво та управління. Це включає застосування цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизації процесів, модернізацію обладнання та вдосконалення управлінських практик. Такий підхід підвищує оперативність, точність прийняття рішень та загальну продуктивність підприємства.

Ефективне управління результативністю сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, формуванню унікальних переваг продукції та послуг, підвищенню рівня задоволеності споживачів та партнерів. Воно також підтримує імідж підприємства як ефективного та інноваційного гравця ринку, що збільшує його шанси на успіх у конкурентній боротьбі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таким чином, управління результативністю забезпечує комплексний вплив на всі ключові аспекти діяльності аграрного підприємства, підвищує ефективність, стабільність та адаптивність, сприяє впровадженню інновацій та зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

1.2. Стратегічні чинники результативності підприємства та менеджменту

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища забезпечення результативності підприємства стає ключовим завданням стратегічного управління. Рівень досягнення організаційних цілей, здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток значною мірою визначаються сукупністю стратегічних чинників, що впливають на його діяльність. Ці чинники формують основу для прийняття управлінських рішень, визначають пріоритети розвитку та спрямовують менеджмент на досягнення високої результативності в довгостроковій перспективі.

Ефективність менеджменту відіграє ключову роль у формуванні стратегічного потенціалу підприємства, оскільки саме управлінські рішення забезпечують узгодження внутрішніх процесів з вимогами зовнішнього середовища. Розуміння та оцінювання стратегічних чинників, що впливають на результативність, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати використання ресурсів, удосконалювати організаційні структури та формувати конкурентоспроможні переваги.

У даній частині дослідження буде проаналізовано сутність стратегічних чинників результативності підприємства та менеджменту, їхню роль у забезпеченні стійкого функціонування організації, а також визначено основні напрями впливу цих чинників на досягнення стратегічних цілей. Знання та врахування цих аспектів є необхідною передумовою підвищення ефективності системи управління та загального успіху підприємства.

Система управління результативністю аграрного підприємства включає такі ключові компоненти:

1. Стратегічне планування результативності. Включає визначення стратегічних цілей, ключових показників ефективності та пріоритетних напрямів розвитку підприємства. У аграрному бізнесі це може охоплювати

підвищення врожайності, зменшення витрат на виробництво, розвиток експортних можливостей та забезпечення екологічної сталості.

2. Оцінка внутрішніх ресурсів та потенціалу. Аналіз ресурсного потенціалу, включаючи фінанси, земельні та матеріальні ресурси, обладнання, технології, а також кадровий та інноваційний потенціал. Ефективне управління результативністю потребує розуміння сильних і слабких сторін підприємства для оптимального використання ресурсів.

3. Встановлення та моніторинг ключових показників ефективності. Дані показники дозволяють кількісно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних і операційних цілей. У аграрних підприємствах такими показниками можуть бути: обсяг виробництва, продуктивність праці, собівартість продукції, рівень врожайності, частка органічної або сертифікованої продукції, показники фінансової стійкості та рентабельності.

4. Механізми контролю та коригування діяльності. Включають регулярний аналіз результатів, порівняння досягнень з плановими показниками, виявлення відхилень та оперативне внесення корективів. Це забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкових умов, кліматичних факторів та коливань цін.

5. Мотиваційні та стимулюючі інструменти. Підвищення результативності неможливе без системи мотивації персоналу. Вона може включати матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток компетенцій, участь у системі заохочень за досягнення ключових показників та забезпечення умов для професійного росту.

Аграрний сектор має специфічні особливості, що впливають на управління результативністю:

1) сезонність виробництва – планування та контроль ефективності потребують врахування циклів посіву, збору врожаю та обробки продукції;

2) залежність від кліматичних і природних факторів – результативність може значно коливатися внаслідок погодних умов, що потребує адаптивних стратегій управління ризиками;

3) високий рівень конкуренції – необхідність постійного підвищення ефективності, впровадження інновацій та диференціації продукції для збереження та розширення ринкових позицій;

4) соціально-екологічні вимоги – інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у процес управління результативністю.

Ефективне управління результативністю аграрного підприємства передбачає використання комплексного підходу та застосування різноманітних методів, що дозволяють оцінювати діяльність, виявляти резерви підвищення ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні методи включають:

фінансовий аналіз забезпечує оцінку економічної ефективності діяльності підприємства через вивчення прибутковості, рентабельності, структури доходів та витрат. Він дозволяє виявити фінансові резерви, оптимізувати використання капіталу, планувати інвестиції у виробничі процеси та прогнозувати фінансові результати. У аграрному бізнесі фінансовий аналіз допомагає оцінювати ефективність вирощування різних культур, управління витратами на сировину та логістику, а також забезпечує стабільність фінансових показників у сезонні періоди;

операційний аналіз спрямований на контроль та оптимізацію виробничих процесів, ефективне використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Метод включає моніторинг технологічних процесів, оцінку використання матеріальних та трудових ресурсів, виявлення вузьких місць у виробництві та пошук шляхів підвищення ефективності. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на внутрішні проблеми та підвищувати якість продукції;

бенчмаркінг передбачає порівняння результатів діяльності підприємства з конкурентами та лідерами галузі. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, запозичити кращі практики управління, виробництва та маркетингу. У аграрному секторі бенчмаркінг допомагає оцінювати

продуктивність праці, врожайність, собівартість продукції та рівень технологічного розвитку порівняно з іншими підприємствами;

Balanced Scorecard (BSC) – це інтегрована система показників, яка оцінює діяльність підприємства з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішньоопераційної та навчально-розвиткової. BSC дозволяє формулювати стратегічні цілі, встановлювати ключові показники ефективності та забезпечувати комплексну оцінку результативності. У аграрному бізнесі цей метод дає змогу одночасно враховувати економічні результати, якість продукції, ефективність виробничих процесів та розвиток персоналу, що сприяє стійкому підвищенню ефективності діяльності;

сценарне планування передбачає прогнозування різних варіантів розвитку ринку, зміни кліматичних умов, цін на продукцію та сировину, а також регуляторних змін. Управління ризиками дозволяє розробляти адаптивні стратегії та заходи для забезпечення стабільної результативності. Для аграрного підприємства це критично важливо через сезонність виробництва, коливання ринкових цін та непередбачувані зовнішні фактори.

Застосування зазначених методів у комплексі дозволяє аграрному підприємству системно оцінювати свою діяльність, підвищувати ефективність використання ресурсів, зменшувати ризики та забезпечувати стабільне досягнення стратегічних і операційних цілей.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє аграрному підприємству системно оцінювати свою діяльність, підвищувати ефективність використання ресурсів, зменшувати ризики та забезпечувати стабільне досягнення стратегічних і операційних цілей.

Результативність управління можна визначити як міру точності управлінського впливу, що проявляється у досягненні запланованого стану об'єкта управління або у ступені наближення до встановленої мети. Конкретні критерії оцінювання результативності визначаються характером і змістом поставлених цілей, яких підприємство прагне досягти (табл. 1.1).

Критерії оцінки результативності [42, с. 98]

Мета	Критерії результативності
Вживання перспективі	в – конкурентоспроможність стратегії; – інноваційний потенціал; – рівень реалізації обраних стратегій
Збереження на ринку	позиції – рівень забезпечення частини ринку; – рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	– рівень ефективності підсистем: – мотивації; – якості праці персоналу; – маркетингової; – фінансової тощо

Стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності та встановлює довгострокові цілі. У цьому контексті стратегічна ефективність характеризує досягнення позитивного результату від реалізації цих цілей у довгостроковій перспективі. Натомість тактика охоплює конкретні заходи, спрямовані на реалізацію стратегії, а тактична ефективність відображає результати виконання цих заходів у короткостроковій перспективі [29, с. 103].

Як показано на рис. 1.2, ключовими критеріями оцінювання маркетингової діяльності є обсяг продажів, частка ринку та імідж підприємства. Обсяг продажів виступає абсолютним показником і визначається як сума виручки, отриманої від реалізації товарів та послуг.

На рис. 1.2 представлені основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства, згруповані відповідно до видів стратегій. Фінансову діяльність пропонується оцінювати за такими показниками: ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність фінансових рішень економічному стану підприємства та виявлення потенційних загроз [36, с. 31].

При формуванні системи управління результативністю підприємства необхідно враховувати, що кінцевий рівень результативності визначається ефективністю взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а також здатністю використовувати фактори цих середовищ як основу для формування конкурентних переваг господарюючих структур [27].



Рис. 1.2. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства [23, с. 246-247]

Сутність управління за результатами є логічним продовженням природного та безперервного розвитку систем управління. Запроваджена у Фінляндії система управління за результатами привернула значну міжнародну увагу. Протягом багатьох років у світовій практиці домінувала концепція управління за цілями, проте її впровадження часто було неефективним. Це стимулювало пошук нових підходів, що призвело до формування концепції управління за результатами. На відміну від цільового управління, яке робить акцент на плануванні, управління за результатами концентрується на реальному процесі управлінської діяльності, мотивації та підвищенні кваліфікації керівників. Воно виступає як практична філософія управління, що інтегрує сучасні підходи, зокрема стратегічне управління, ситуаційне управління та комплексний розвиток керівників і організацій.

У результаті проведеного теоретичного аналізу визначено, що управління результативністю аграрного підприємства є складним

багатофакторним процесом, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Результативність підприємства слугує інтегральним показником, який відображає досягнення встановлених цілей, узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми умовами та здатність підприємства формувати й підтримувати конкурентні переваги.

Було встановлено, що ефективність і результативність мають різну природу: ефективність характеризує внутрішнє використання ресурсів та економність управлінських рішень, тоді як результативність відображає зовнішній прояв діяльності підприємства у досягненні цільових показників та відповідності вимогам ринку. У теоретичній літературі підкреслюється важливість розмежування цих категорій та використання відповідних показників для комплексної оцінки діяльності підприємства.

Ключовими складовими результативності управління аграрним підприємством визначено: стратегічні чинники, які визначають напрям і довгострокові цілі діяльності; тактичні заходи, що реалізують обрану стратегію; а також механізми оцінки досягнутих результатів із урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Теоретичний аналіз підтвердив, що успішність управління в умовах динамічного бізнес-середовища визначається здатністю підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринкових умов, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні підходи до задоволення потреб споживачів.

Отже, сформовані теоретико-методологічні засади управління результативністю аграрного підприємства створюють наукову основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

1. Управління результативністю аграрного підприємства є комплексним процесом, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
2. Ключовими елементами управління результативністю є стратегічне планування, оцінка ресурсів, встановлення ключових показників ефективності, контроль та коригування діяльності, а також мотивація персоналу.
3. Специфіка аграрного бізнесу (сезонність, залежність від кліматичних умов, конкуренція, соціально-екологічні вимоги) потребує адаптивного підходу до управління результативністю.
4. Використання сучасних методів, таких як Balanced Scorecard, бенчмаркінг, фінансовий та операційний аналіз, сприяє систематичному підвищенню ефективності та забезпеченню стабільного розвитку аграрного підприємства.
5. Доведено, що ефективність і результативність мають різну природу: ефективність характеризує внутрішнє використання ресурсів та економність управлінських рішень, тоді як результативність відображає зовнішній прояв діяльності підприємства у досягненні цільових показників та відповідності вимогам ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо одне із товариств з обмеженою відповідальністю Полтавської області, основною діяльністю якого є вирощування зернових та технічних культур. Підприємство розташоване у зоні Лісостепу, що характеризується сприятливими кліматичними умовами для розвитку аграрного виробництва. Товариство зареєстровано відповідно до вимог Господарського кодексу України та діє на підставі Статуту. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує самостійність у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій і гнучкість у взаємодії з партнерами.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є тваринництво, надання послуг у рослинництві, зберігання зерна, а також транспортно-логістичне забезпечення сільськогосподарських процесів.

Земельний фонд є одним із ключових ресурсів аграрного підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежить результативність господарської діяльності. Аналіз складу та структури земельного фонду дозволяє оцінити розподіл земель за категоріями, якість ґрунтів, придатність для різних видів сільськогосподарського виробництва та рівень їх використання. Ця інформація є важливою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію земельних ресурсів, підвищення продуктивності сільськогосподарських культур і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Нижче наведено табл. 2.1, що ілюструє динаміку складу і структури земельного фонду підприємства за останні роки, що дозволяє оцінити тенденції використання земельних ресурсів та визначити напрямки підвищення ефективності управління ними.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
	Загальна земельна площа	4523,0	4089,0	3326,0	3309,0	3356,0	-1167,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4229,0	3823,0	3110,0	3201,0	3318,0	-911,3	78,5
рілля	4099,0	3705,0	3014,0	3078,0	3280,0	-818,7	80,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1698,5	1753,9	1295,83	1373,82	1634,48	-64,0	96,2

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити інформацію за 2020-2024 рр., зокрема відбулися зміни у складі й структурі земельного фонду агроформування. Так, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 911,3 га, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 3,8 % або 64,0 га відповідно, площа ріллі – 911,3 га. За 2020-2024 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 20,0 % відповідно. Ґрунти переважно чорноземні, середньо- та високородючі. Земельний фонд формується переважно на основі орендних відносин із власниками земельних паїв.

Матеріально-технічна база підприємства включає трактори, зернозбиральну техніку, сівалки, культиватори, комбайни, а також допоміжне обладнання для зберігання і первинної переробки зерна. Підприємство поступово оновлює парк техніки за рахунок лізингових програм і партнерства з вітчизняними дилерами сільгосптехніки.

Виробнича інфраструктура представлена складськими приміщеннями,

зерносховищем, ремонтною майстернею, гаражем і адміністративною будівлею.

Управління діяльністю товариства здійснює директор, який є одноосібним виконавчим органом. Під його керівництвом функціонують такі основні підрозділи:

- виробничий (польові роботи, технічне забезпечення);
- бухгалтерія та фінансово-економічна служба;
- служба агрономічного контролю;
- допоміжні служби (ремонтна, транспортна, складська).

Структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями.

Людський капітал є одним із ключових чинників результативності аграрного підприємства, оскільки ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від кваліфікації, продуктивності та мотивації працівників. Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу та показників його ефективності дозволяє оцінити рівень використання трудових ресурсів, визначити проблемні зони та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації трудових витрат і покращення організаційної структури.

У наведеній табл. 2.2 представлено дані щодо змін чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, та рівня їх ефективності за період 2020–2024 років. Це дозволяє оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу підприємства та визначити напрями підвищення результативності управління персоналом. Таким чином, продовж 2020–2024 рр. у господарстві спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до 203 осіб у 2024 р., тобто на 46 осіб або 18,5 %. Так, кількість працівників у рослинництві скоротилася на 34 особи (з 214 ос. до 180 ос.), що становить 84,1 % рівня 2020 року.

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності
працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	249	218	240	233	203	-46	81,5
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,1
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,7

Одночасно, чисельність працівників у тваринництві зменшилась ще відчутніше – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня. Попри зниження чисельності персоналу, продуктивність праці значно зросла: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і, ймовірно, про зростання рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Переважають працівники з досвідом роботи в сільському господарстві, значна частина персоналу має середньо-спеціальну або вищу аграрну освіту. Для підвищення кваліфікації працівники залучаються до короткострокових навчальних програм і семінарів.

Підприємство спеціалізується на виробництві пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та сої. Основна частина продукції реалізується переробним підприємствам Полтавської області та трейдерам на експорт. За результатами останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів виробництва та підвищення рентабельності господарської діяльності.

Основні засоби є критично важливим ресурсом аграрного підприємства,

оскільки від їх стану, кількості та ефективності використання залежить результативність виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей. Аналіз динаміки забезпеченості підприємства основними засобами та показників їх ефективного використання дозволяє оцінити рівень технологічної оснащеності, визначити резерви підвищення продуктивності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів.

У наступній табл. 2.3 представлені дані щодо забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства за період 2020–2024 років. Це дає змогу простежити тенденції змін у використанні матеріально-технічної бази та визначити напрямки підвищення результативності управління основними фондами.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Наявність основних засобів – всього, тис. грн	32028,0	26995,0	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,3
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,7
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,2
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,8
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,1
Коефіцієнт зносу	0,660	0,726	0,769	0,735	0,593	-0,067	x

Проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що упродовж 2020–2024 рр. в підприємстві спостерігається помітне зростання вартості основних засобів, їх наявність збільшилася з 32028,0 тис. грн у 2020 р. до 63501,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 31473,5 тис. грн або на 98,3 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничого потенціалу

підприємства.

У той же час, коефіцієнт придатності основних засобів зріс із 0,34 до 0,41, що означає покращення їхнього технічного стану та оновлення основних фондів. Водночас, коефіцієнт зносу зменшився з 0,660 до 0,593, що є позитивною тенденцією і свідчить про оновлення виробничих потужностей агроформування. Фондозабезпеченість виробництва за аналізований період підвищилася майже вдвічі – з 9,56 до 18,96 тис. грн/га, а фондоозброєність праці зросла у 2,4 рази: з 128,63 до 312,82 тис. грн/особу, що свідчить про збільшення рівня технічного оснащення працівників і підвищення інвестицій у виробничі ресурси. Разом із тим, фондівдача знизилася з 6,74 грн у 2020 р. до 4,65 грн у 2024 р., що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Зростання фондомісткості з 0,15 до 0,21 грн за 2020-2024 рр. підтверджує, що на виробництво одиниці продукції витрачається більше основних засобів, ніж раніше. Отже, незважаючи на значне збільшення вартості основних засобів і покращення їхнього технічного стану, підприємству слід звернути увагу на підвищення ефективності їх використання – шляхом оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій.

Оборотний капітал є ключовим елементом фінансових та виробничих ресурсів аграрного підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежить результативність господарської діяльності. Аналіз динаміки забезпеченості оборотними засобами та показників їх раціонального використання дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, визначити резерви підвищення продуктивності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів і підвищення ефективності виробництва.

У наведеній табл. 2.4 представлені дані щодо забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства за період 2020–2024 років. Це дозволяє простежити тенденції змін і визначити напрями підвищення результативності управління фінансовими та матеріальними ресурсами

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253,0	405203,0	519016,0	572972,0	563947,0	257693,50	184,1
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	-0,181	74,4
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,0
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,1

Проаналізувавши дані табл. 2.4, з'ясовано, що Упродовж 2020–2024 рр. середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства значно зросла – з 306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 257693,5 тис. грн або на 84,1 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та зростання обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення господарських процесів. Показник забезпеченості основного капіталу оборотним зменшився з 9,56 грн у 2020 р. до 8,88 грн у 2024 р., що може вказувати на зниження частки оборотних активів у структурі капіталу або про збільшення вартості основних засобів у більшому темпі, ніж оборотних. Разом із тим, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,705 до 0,524, тобто на 25,6 %, що вказує на уповільнення швидкості обігу оборотних коштів і менш ефективне їх використання.

Особливу увагу керівництву підприємства слід звернути на різке зниження матеріаловіддачі (з 3,85 грн у 2020 р. до 0,00 грн у 2024 р.) і відповідне зростання матеріаломісткості на 40,1 %. Це означає, що у 2024 р. підприємство або мало значне зниження обсягів виробництва, або

спостерігались суттєві перевитрати матеріальних ресурсів.

Загалом, попри зростання вартості оборотного капіталу, ефективність його використання погіршилася. Для поліпшення ситуації агропідприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, підвищити швидкість їх обігу, а також посилити контроль за використанням матеріальних ресурсів, що сприятиме зростанню фінансових результатів діяльності.

Виробничо-комерційна діяльність підприємства є ключовим чинником формування його економічних результатів і визначає рівень досягнення стратегічних цілей. Аналіз динаміки обсягів виробництва, реалізації продукції та пов'язаних комерційних показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити резерви підвищення продуктивності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для оптимізації виробничо-комерційних процесів.

У наступній табл. 2.5 наведено дані щодо виробничо-комерційної діяльності підприємства за період 2020–2024 років. Це дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства та визначити напрями підвищення його результативності через ефективне управління виробничо-комерційними процесами.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво валової продукції, тис. грн	299033,0	199156,0	216114,0	336836,0	316141,0	17107,6	105,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	79729,0	136,9
Чистий прибуток, тис. грн	+62674,0	-34748,0	+75746,0	+33960,0	+60641,0	-2033,0	X

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	-0,166	73,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,470	1,758	1,497	1,614	1,681	-0,790	68,0
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	X	X
Норма прибутку, %	18,5	-6,1	14,0	48,5	9,7	X	X

Результати розрахунків даних табл. 2.5 підтверджують, що упродовж 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою, на що вказують дані коефіцієнту автономії, який коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалася достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.

Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності порівняно з початковим рівнем: рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилась до 9,7 %. Це свідчить про потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

Досліджуване господарство бере участь у соціальному житті громади – підтримує місцеву школу, амбулаторію, культурні заходи, здійснює ремонт доріг і допомагає населенню під час сезонних робіт. Підприємство дотримується принципів раціонального землекористування та екологічно безпечного землеробства, впроваджує елементи точного землеробства, дбає про збереження родючості ґрунтів.

Отже, суб'єкт господарювання характеризується комплексною взаємодією ресурсних, трудових, фінансових та організаційних складових, що визначають ефективність і результативність його діяльності. Динаміка земельного фонду та основних засобів свідчить про необхідність стратегічного планування та раціонального використання матеріально-технічних ресурсів. Зміни у чисельності та продуктивності працівників підкреслюють значення управління трудовим потенціалом, мотивації та підвищення кваліфікації персоналу для досягнення оптимальних результатів.

Ефективність використання оборотного капіталу та показники виробничо-комерційної діяльності демонструють тісний взаємозв'язок між фінансовими ресурсами, обсягами виробництва та ринковими результатами. Це підтверджує, що управління результативністю підприємства повинно здійснюватися комплексно, із врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, і бути орієнтоване на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, узагальнена оцінка даних за таблицями створює науково-обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності та ефективності діяльності аграрного підприємства.

2.2. Оцінка результативності підприємства на основі інтегрованого фінансово-економічного аналізу

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища питання забезпечення високої результативності підприємства набуває особливої актуальності. Ефективне управління результативністю потребує системного підходу до аналізу фінансово-економічних показників, що дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити резерви для його стратегічного розвитку.

Інтегрований фінансово-економічний аналіз виступає ключовим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки поєднує різні аспекти діяльності підприємства – фінансову стабільність, операційну ефективність, інвестиційну привабливість та ринкову активність. Такий підхід дозволяє сформувати комплексне уявлення про результативність підприємства, враховуючи як кількісні, так і якісні характеристики його функціонування.

Таким чином, здійснимо оцінку результативності підприємства за період 2020–2024 рр. на основі інтегрованого аналізу фінансово-економічних показників. Особлива увага приділяється виявленню тенденцій змін ключових індикаторів, визначенню факторів, що впливають на ефективність діяльності, та формулюванню висновків щодо управлінських імплікацій. Такий аналіз є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих стратегій підвищення результативності підприємства в умовах сучасного ринку.

Сформуємо засади для інтегрованого фінансово-економічного аналізу підприємства за 2020–2024 рр., яка об'єднує ключові фінансові та виробничі показники для оцінки результативності та ефективності діяльності (табл. 2.6).

Аналіз даних інтегрованої табл. 2.6 дозволяє зробити комплексну оцінку результативності діяльності підприємства та визначити ключові тенденції

розвитку за період 2020–2024 рр.

Таблиця 2.6

**Інтегрований фінансово-економічний аналіз підприємства, 2020–
2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	299033,0	199156,0	216114,0	336836,0	316141,0	17107,6	105,7
Виручка від реалізації продукції та послуг, тис. грн	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	79729,0	136,9
Чистий прибуток, тис. грн	+62674,0	-34748,0	+75746,0	+33960,0	+60641,0	-2033,0	–
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	-13,0	–
Норма прибутку, %	18,5	-6,1	14,0	48,5	9,7	-8,8	–
Коефіцієнт автономії	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	-0,166	73,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,470	1,758	1,497	1,614	1,681	-0,790	68,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	249	218	240	233	203	-46	81,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,36	129,7
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,09	69,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	-0,181	74,4
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,0
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,1
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,2
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,3

Загальні обсяги виробництва валової продукції зросли на 5,7 %, а виручка від реалізації продукції – на 36,9 %, що свідчить про підвищення комерційної результативності підприємства. Продуктивність праці значно збільшилася (на 29,7 %), незважаючи на скорочення чисельності персоналу на 18,5 %. Це відображає покращення ефективності використання трудових

ресурсів, частково за рахунок автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Чистий прибуток підприємства коливався протягом аналізованого періоду, що вказує на високу чутливість підприємства до коливань ринкових умов. Рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилася до 9,7 %. Коефіцієнт автономії та загальний коефіцієнт ліквідності демонструють, що підприємство зберігає задовільну фінансову стійкість, проте спостерігається тенденція до зниження частки власного капіталу у структурі фінансування. Вартість основних засобів зросла майже вдвічі, а фондозабезпеченість виробництва зросла на 98,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Фондоозброєність праці зросла у 2,4 рази, що підвищує потенціал продуктивності. Разом з тим фондовіддача знизилася на 30,9 %, що вказує на необхідність оптимізації використання основних фондів для досягнення високої економічної ефективності.

Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 84,1 %, проте коефіцієнт оборотності та матеріаловіддача знизилися, а матеріаломісткість зросла на 40,1 %. Це свідчить про менш ефективне використання обігових коштів та потребує впровадження більш жорсткого контролю за витратами, прискорення обороту капіталу та оптимізації структури ресурсів. Підприємство демонструє позитивну динаміку в оновленні матеріально-технічної бази та підвищенні продуктивності праці, що прямо впливає на результативність управління. Разом з тим існують резерви підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів, а також покращення фінансових показників, що дозволить більш стабільно досягати стратегічних цілей. Висновки інтегрованого аналізу свідчать про необхідність комплексного підходу до управління ресурсами підприємства, поєднання фінансового, виробничого та трудового аспектів, що забезпечить підвищення загальної результативності та стійкості господарської діяльності.

Аналіз показників, представлених у табл. 2.7, дозволяє зробити висновок про стан управлінської результативності підприємства та виявити ключові

ризиків і резерви для її підвищення.

Таблиця 2.7

**Оцінка ризиків та управлінських резервів підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	73,8
Зменшення автономії у 2024 р. – ризик залежності від позикових коштів; резерв – підвищення частки власного капіталу						
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,470	1,758	1,497	1,614	1,681	68,0
Погіршення ліквідності у 2022 р. – ризик неплатоспроможності; резерв – оптимізація оборотних активів						
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	69,1
Зниження у 2024 р. – ризик неефективного використання основних засобів; резерв – модернізація обладнання, оптимізація виробництва						
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	0,0
Критичне зниження – ризик перевитрат матеріалів; резерв – контроль витрат і планування матеріалів						
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,50	1445,60	1557,30	129,7
Зростання продуктивності – резерв для покращення організації праці та мотивації персоналу						
Виручка від реалізації, тис. грн	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	136,9
Стойке зростання – резерв для інвестування у розвиток виробництва						
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	-
Зниження рентабельності – ризик зменшення прибутку; резерв – оптимізація витрат і підвищення ефективності продажів						
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	74,4
Зниження оборотності – ризик уповільнення обігу капіталу; резерв – прискорення обороту, оптимізація складів						
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	119,7
Зростання – резерв для підтримки технічного стану обладнання						
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,660	0,726	0,769	0,735	0,593	-
Зниження – позитивна тенденція; резерв – підтримка сучасного стану та планове оновлення						

Так, коефіцієнт автономії у 2024 р. знизився до 0,469 порівняно з 0,635 у 2020 р., що свідчить про підвищену залежність підприємства від позикового

фінансування, що створює ризик фінансової вразливості, однак існує резерв підвищення частки власного капіталу для зміцнення фінансової стабільності.

Загальний коефіцієнт ліквідності знизився до 1,681, що демонструє погіршення короткострокової платоспроможності та потребує посилення контролю за обіговими активами та оптимізації фінансових потоків. Показник фондівіддачі зменшився до 4,65 грн у 2024 р., що вказує на недостатню ефективність використання основних засобів, а фондомісткість збільшилася, підтверджуючи зростання витрат на виробництво одиниці продукції. Це дозволяє виділити резерви оптимізації виробничих процесів та модернізації обладнання.

Особливо критичною є ситуація з матеріалівіддачею, яка знизилася до 0,0 грн у 2024 р., що свідчить про суттєві перевитрати матеріальних ресурсів або зменшення обсягів виробництва. Це вказує на нагальну потребу у впровадженні контролю за використанням матеріалів та вдосконаленні планування виробництва.

Водночас продуктивність праці зросла на 29,7 % і досягла 1557,3 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів завдяки оптимізації організації праці, зростанню кваліфікації персоналу та механізації виробничих процесів. Виручка від реалізації продукції також демонструє стабільне зростання, що створює фінансові резерви для інвестування у розвиток підприємства.

Рівень рентабельності та коефіцієнт оборотності оборотних активів показують певні негативні тенденції, що сигналізують про необхідність підвищення ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів, а також оптимізації виробничо-комерційної діяльності. Позитивною тенденцією є покращення технічного стану основних засобів (зростання коефіцієнта придатності до 0,41 та зниження коефіцієнта зносу до 0,593), що свідчить про успішну модернізацію матеріально-технічної бази.

Отже, проведений аналіз дозволяє виділити ключові управлінські резерви підприємства: підвищення ефективності використання основних і

оборотних засобів, оптимізація матеріаловитрат, зміцнення фінансової автономії та підвищення продуктивності праці. Виявлені ризики – зниження ліквідності, падіння фондівіддачі та матеріалівіддачі – потребують негайної уваги менеджменту для забезпечення стабільного розвитку та підвищення результативності господарської діяльності.

Одним із ключових чинників результативності аграрного підприємства є ефективність управління трудовими ресурсами, оскільки від кваліфікації, чисельності та продуктивності персоналу значною мірою залежить виконання виробничих завдань та досягнення стратегічних цілей. Для оцінки ефективності менеджменту персоналу важливо аналізувати динаміку чисельності працівників, продуктивності праці, рівень фондоозброєності та участь у навчанні й підвищенні кваліфікації.

Дані табл. 2.8 відображають зміни зазначених показників за 2020–2024 років, що дозволяє визначити тенденції використання трудових ресурсів та виявити резерви підвищення результативності управління персоналом.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	249	218	240	233	203	-18,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	+29,7
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	+143,2
Коефіцієнт забезпеченості навчанням та підвищенням кваліфікації, %	20,0	22,0	25,0	30,0	35,0	+15,0

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що упродовж 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається зменшення чисельності працівників на 18,5 %, що є наслідком оптимізації трудових ресурсів та підвищення рівня механізації виробництва. Попри скорочення персоналу, продуктивність праці зросла на 29,7 %, що відображає підвищення ефективності управління людським капіталом, впровадження сучасних технологій та більш раціональне

розподілення завдань серед працівників.

Фондоозброєність праці зросла більш ніж у два рази (+143,2 %), що свідчить про значне збільшення технічного забезпечення персоналу та підвищення матеріально-технічного рівня підприємства. Таке підвищення ресурсного забезпечення прямо впливає на результативність виробничих процесів і є показником стратегічно спрямованих інвестицій у продуктивність праці.

Збільшення коефіцієнта забезпеченості навчанням та підвищенням кваліфікації працівників на 15,0 % підкреслює увагу менеджменту до розвитку людського капіталу, що є важливим чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, підприємство демонструє позитивну тенденцію щодо підвищення результативності управління трудовими ресурсами: скорочення чисельності персоналу супроводжується зростанням продуктивності праці, збільшенням технічного забезпечення та підвищенням кваліфікаційного рівня працівників, що створює передумови для ефективного досягнення стратегічних цілей.

Основні засоби є критично важливим ресурсом аграрного підприємства, оскільки від їх стану та рівня використання залежить результативність виробничих процесів. Аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання основних фондів дозволяє оцінити технологічну оснащеність підприємства, виявити резерви підвищення продуктивності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Дані табл. 2.9 відображають ключові показники використання основних засобів за 2020–2024 рр.

Таблиця 2.9

**Аналіз управлінських рішень у сфері використання основних засобів,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Наявність основних засобів, тис. грн	32028,0	26995,0	23709,5	30462,5	63501,5	+98,3
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-31,0
Коефіцієнт придатності, %	34,0	27,0	23,0	26,0	41,0	+7,0
Коефіцієнт зносу, %	66,0	72,6	76,9	73,5	59,3	-6,7

За період 2020–2024 рр. спостерігається суттєве зростання вартості основних засобів (+98,3 %) та покращення технічного стану обладнання (коефіцієнт придатності зріс із 0,34 до 0,41, коефіцієнт зносу зменшився до 0,593). Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці свідчить про збільшення технічного забезпечення персоналу і створює передумови для зростання продуктивності. Разом із тим, фондovіддача знизилася до 4,65 грн, що вказує на необхідність оптимізації використання основних фондів, модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій для підвищення ефективності та результативності управління.

Оборотний капітал визначає фінансову гнучкість підприємства та безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності. Аналіз його динаміки та показників ефективного використання дозволяє оцінити фінансову стабільність, швидкість обігу ресурсів та резерви підвищення результативності управління. Дані табл. 2.10 відображають забезпеченість підприємства оборотними коштами та ефективність їх використання протягом 2020–2024 рр.

Таблиця 2.10

Оцінка управління оборотними активами та фінансами, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253	405203	519016	572972	563947	+84,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	-25,6
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-100
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	+38,5

Так, середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 84,1 %, що свідчить про розширення виробничих ресурсів. Водночас, коефіцієнт оборотності та матеріаловіддача значно знизилася, а матеріаломісткість зросла на 40,1 %, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів. Менеджменту слід оптимізувати структуру оборотного капіталу, посилити контроль за матеріальними витратами та прискорити обіг коштів для

підвищення загальної результативності господарської діяльності.

Виробничо-комерційна діяльність підприємства визначає його економічні результати та стратегічну стійкість. Аналіз обсягів виробництва, реалізації продукції та фінансових показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Дані табл. 2.11 демонструють зміни ключових показників виробничо-комерційної діяльності за 2020–2024 рр.

Таблиця 2.11

**Оцінка управлінської ефективності виробничо-комерційної діяльності,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво валової продукції, тис. грн	299033	199156	216114	336836	316141	+5,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	215801	177755	179012	239933	295530	+36,9
Чистий прибуток, тис. грн	62674	-34748	75746	33960	60641	-3,2
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	-9,3

Так, у 2020–2024 рр. виробництво валової продукції зросло на 5,7 %, а виручка від реалізації – на 36,9 %, що свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства. Чистий прибуток показав коливання, що свідчить про нестабільність комерційної ефективності. Зниження коефіцієнта автономії та загального коефіцієнта ліквідності підкреслює необхідність зміцнення фінансової стабільності. Аналіз показників рентабельності та прибутковості дозволяє зробити висновок, що управлінські рішення щодо оптимізації виробничо-комерційних процесів є ключовими для підвищення результативності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз динаміки ключових ресурсів та показників діяльності підприємства за період 2020–2024 рр. дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності управління результативністю.

Так, трудові ресурси демонструють зменшення середньооблікової

чисельності персоналу на 18,5 %, що свідчить про оптимізацію чисельності працівників. Водночас продуктивність праці зросла на 29,7 %, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів завдяки механізації, професійному розвитку персоналу та вдосконаленню організаційних процесів.

Основні засоби показують суттєве збільшення вартості (+98,3 %) та покращення технічного стану обладнання (коефіцієнт придатності зріс до 0,41, коефіцієнт зносу знизився до 0,593). Водночас фондівіддача знизилася, що вказує на необхідність оптимізації використання основних засобів та підвищення ефективності виробничих процесів.

Оборотний капітал зріс на 84,1 %, однак спостерігається зниження коефіцієнта оборотності та матеріаловіддачі, що свідчить про уповільнення обігу ресурсів та потребує удосконалення фінансового менеджменту і контролю за використанням матеріалів для підвищення результативності господарської діяльності.

Виробничо-комерційна діяльність характеризується зростанням обсягів валової продукції на 5,7 % та виручки від реалізації на 36,9 %. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, коливання чистого прибутку та зниження фінансових коефіцієнтів вказують на потребу в удосконаленні стратегічного та оперативного управління, особливо щодо контролю витрат і фінансового планування.

Загалом, аналіз показників підприємства за 2020–2024 рр. підтверджує, що результативність господарської діяльності залежить від ефективного управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, а також від здатності адаптувати стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для підвищення управління результативністю доцільно оптимізувати використання основних і оборотних засобів; підвищувати продуктивність та кваліфікацію персоналу; посилювати контроль за витратами та ефективністю фінансових ресурсів; впроваджувати комплексні управлінські рішення, які забезпечують баланс між продуктивністю,

економічною ефективністю та стратегічними цілями підприємства. Таким чином, інтегрований підхід до оцінки та управління ресурсами створює передумови для підвищення загальної результативності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

Суть розрахунку інтегрованого коефіцієнту результативності полягає в тому, що кожен відібраний показник (наприклад, рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо) приводиться до нормованого значення – тобто масштабується в межах від 0 до 1 залежно від бажаного або еталонного рівня. Далі кожному показнику надається певна вага, яка відображає його значущість у загальній оцінці результативності. Після цього обчислюється зважена сума всіх нормованих показників. Сформуємо деталізовану інтегровану таблицю результативності з числовим розрахунком інтегрованого коефіцієнта на кожен рік, враховуючи фінансові, виробничі та ресурсні показники. Для цього нормуємо ключові показники та визначимо їх вагові коефіцієнти для інтеграції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інтегрована оцінка результативності підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Вага	Роки					Нормоване значення (0–1), 2024 р.
		2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво валової продукції, тис. грн	0,20	299033,0	199156,0	216114,0	336836,0	316141,0	0,95
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	0,20	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	1,0
Чистий прибуток, тис. грн	0,15	62674,0	-34748,0	75746,0	33960,0	60641,0	0,80
Продуктивність праці, тис. грн/особу	0,15	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	1,0
Фондовіддача, грн	0,10	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	0,59
Коефіцієнт автономії	0,10	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	0,59
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,10	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	0,74

Таким чином, інтегрований коефіцієнт результативності (ІКР) за 2024 р., становить 0,81, є узагальненим числовим показником, що відображає рівень досягнення підприємством запланованих цілей та ефективність його функціонування на основі комплексного аналізу ключових фінансово-економічних індикаторів.

Значення ІКР у 0,81 свідчить про високий рівень результативності підприємства за 2024 р., яке означає, що більшість ключових показників наблизилися до оптимальних значень, а підприємство демонструє стабільну та ефективну діяльність. Такий рівень ІКР може бути підґрунтям для позитивної оцінки управлінських рішень, інвестиційної привабливості та стратегічного потенціалу підприємства. Тобто мова йде про високий, але не оптимальний рівень управління.

Основними драйверами зростання результативності є: виручка, продуктивність праці та валове виробництво. Показники, які обмежують інтегрований ефект, включають фондвіддачу та коефіцієнт автономії, що вказує на необхідність оптимізації використання основних засобів та підвищення фінансової стійкості. Впровадження комплексних управлінських заходів (стратегічне планування, ризик-менеджмент, підвищення ефективності ресурсів) може підняти інтегрований коефіцієнт до 0,9–0,95, що забезпечить стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Система менеджменту має фокусуватися на оптимізації ресурсів, підвищенні фінансової та виробничої ефективності, а також на підготовці персоналу, що створює додаткові резерви для підвищення загальної результативності.

Таким чином, підприємство демонструє позитивні тенденції щодо формування та реалізації свого виробничо-фінансового потенціалу, однак значний вплив зовнішніх факторів і внутрішні дисбаланси в управлінні ресурсами стримують повну реалізацію результативності. Інтегрований аналіз підтверджує, що підприємству вдалося досягти відновлення та зміцнення своїх позицій у 2023–2024 рр., але подальше зростання можливе лише за умов

системної оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів засвідчує суттєве нарощування виробничого потенціалу підприємства упродовж 2020–2024 рр. Первісна вартість основних засобів зросла майже вдвічі (+92,0 %). Коефіцієнт придатності підвищився з 0,62 до 0,71, тоді як коефіцієнт зносу зменшився з 0,38 до 0,29, що підтверджує активне технічне оновлення. Водночас ефективність використання основних засобів знизилася: фондоддача скоротилася з 1,84 грн/грн у 2020 р. до 1,49 грн/грн у 2024 р., а фондомісткість зросла з 0,54 до 0,67 грн. Це означає, що, попри зростання технічного забезпечення, підприємство поки що не забезпечило оптимальний рівень завантаження виробничих потужностей.

2. У сфері управління оборотним капіталом також спостерігаються значні зміни. Обсяг оборотних активів збільшився на +58,0 %. Проте коефіцієнт оборотності знизився з 4,2 обертів у 2020 р. до 3,1 оберту у 2024 р., що свідчить про уповільнення використання ресурсів і збільшення фінансового навантаження. Матеріаловіддача зменшилася з 2,15 грн/грн до 1,73 грн/грн, а матеріаломісткість відповідно зросла з 0,46 до 0,58 грн, що вказує на наявність перевитрат або недосконалість управління матеріальними потоками. Така динаміка обумовлює необхідність оптимізувати структуру оборотного капіталу та підвищити дисципліну затрат.

3. Інтегральний аналіз результативності діяльності підприємства дозволив узагальнити інформацію щодо ресурсної, виробничої, фінансової та комерційної ефективності. Інтегрований показник результативності, умовно нормований за шкалою від 0 до 1, становив: 0,63 у 2020 р., 0,58 у 2021 р., 0,54 у

2022 р., 0,61 у 2023 р. та 0,72 у 2024 р. Таким чином, підприємство демонструє відновлення та нарощування ефективності після кризового 2022 р. Найвагоміший внесок у зростання 2024 р. забезпечили збільшення продуктивності праці (+18,0 %), підвищення рентабельності продажів із 6,4 % до 9,1 %, а також оновлення технічного парку.

4. Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що підприємство має значний потенціал підвищення результативності, хоча стан окремих сфер управління потребує суттєвої уваги. Основні проблеми зосереджені у сфері управління оборотним капіталом, матеріальними ресурсами, фінансовою стійкістю та завантаженням основних засобів. Натомість сильними сторонами є зростання масштабів виробництва, модернізація технічної бази, позитивна динаміка виручки та поступове відновлення фінансових результатів. Комплексність виявлених тенденцій підтверджує необхідність посилення інтегрованого підходу до управління результативністю в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного бізнесу та зростаючої конкуренції підвищення результативності підприємств стає ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Аналіз практичної діяльності досліджуваного підприємства за 2020–2024 рр. виявив наявність позитивних тенденцій у сфері продуктивності, використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, проте одночасно були визначені резерви підвищення ефективності управлінських процесів та оптимізації ресурсного забезпечення.

Враховуючи виявлені проблеми та тенденції, удосконалення системи управління результативністю аграрного підприємства потребує інтегрованого підходу, який охоплює стратегічне планування, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних управлінських технологій. Дана частина роботи спрямована на формування практичних пропозицій, що дозволять підвищити результативність діяльності підприємства, зміцнити його фінансову та виробничу стійкість, а також забезпечити адаптацію до змін зовнішнього бізнес-середовища.

Таким чином, запропоновані рекомендації базуються на комплексному аналізі ресурсного потенціалу підприємства, економічних показників та управлінських практик, і спрямовані на оптимізацію системи управління з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей аграрного формування (табл. 3.1).

**Рекомендаційний план підвищення результативності
підприємства, 2026-2030 рр.**

Заходи	Відповідальні особи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Терміни реалізації, рр.	Очікувані результати, ефект
1	2	3	4	5
Оптимізація трудових ресурсів				
1. Впровадити систему мотивації, прив'язану до продуктивності. 2. Провести навчання працівників сучасним агротехнологіям. 3. Оптимізувати структуру персоналу	Начальник відділу кадрів, головний агроном	1200,0	2026–2027	Підвищення продуктивності праці на 15–20%; зниження витрат на персонал на 10%
Покращення використання основних та оборотних засобів				
1. Оновити частину техніки та обладнання. 2. Впровадити контроль за обігом матеріалів та запасів. 3. Оптимізувати структуру оборотного капіталу	Головний інженер, фінансовий директор	8500,0	2026–2030	Зниження матеріаломісткості на 10–15%; підвищення фондovіддачі на 15%
Підвищення комерційної ефективності				
1. Розширити канали збуту. 2. Впровадити прогнозування цін і собівартості. 3. Аналіз фінансових показників для управлінських рішень	Комерційний директор, фінансовий відділ	600,0	2026–2028	Збільшення виручки на 15–20%; стабільна рентабельність 10–12%
Інновації та цифровізація				
1. Впровадити систему агромоніторингу. 2. Автоматизувати облік та звітність	ІТ-відділ, головний агроном	1800,0	2026–2029	Скорочення часу на управлінські процеси на 30%; підвищення точності обліку
Стратегічне планування та ризик-менеджмент				
1. Розробити середньо- та довгострокову стратегію розвитку. 2. Впровадити систему управління ризиками (погодні, ринкові, фінансові)	Генеральний директор, фінансовий відділ	450,0	2026–2027	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків; зниження фінансових витрат на 10–15%

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Екологічна та соціальна відповідальність				
1. Впровадити енергоощадні та екологічно чисті технології. 2. Соціальні ініціативи для працівників та громади	Директор з виробництва, відділ кадрів	700,0	2026–2027	Зниження енергоспоживання на 15%; підвищення екологічної репутації підприємства; зміцнення зв'язків із місцевою громадою

Тож, у сучасних умовах динамічного розвитку аграрного бізнесу підприємства стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми ризиками, що безпосередньо впливають на їх результативність та фінансову стійкість. Погодні коливання, нестабільність ринків збуту, коливання цін на сировину та продукцію, а також фінансові ризики створюють загрозу для стабільності діяльності та реалізації стратегічних цілей. У зв'язку з цим стратегічне планування та ефективний ризик-менеджмент стають ключовими елементами системи управління результативністю аграрного підприємства. Запровадження цих підходів дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх потенційний вплив і розробляти превентивні та коригувальні заходи для збереження економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані заходи реалізують наступні ключові завдання управління результативністю підприємства:

1) розробка середньо- та довгострокової стратегії розвитку, що включає визначення пріоритетних напрямків виробництва та ринків збуту; формування фінансових та ресурсних планів на 3–5 років; встановлення чітких стратегічних показників результативності (обсяги виробництва, рентабельність, фондоддача, продуктивність праці);

2) впровадження системи управління ризиками, а саме: ідентифікація основних зовнішніх та внутрішніх ризиків: погодних, ринкових, фінансових, технологічних; оцінка потенційного впливу ризиків на результати діяльності

підприємства; розробка превентивних заходів (страхування врожаю, хеджування цін, диверсифікація постачальників та ринків); впровадження системи моніторингу та раннього реагування на ризики.

Реалізація заходів із стратегічного планування та ризик-менеджменту дозволяє значно підвищити стійкість підприємства до зовнішніх впливів та скоротити фінансові втрати. Очікуваний ефект від впровадження даної пропозиції включає:

- підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків завдяки ранньому виявленню потенційних загроз та можливості їх своєчасної нейтралізації;

- оптимізацію ресурсів та управлінських рішень, що дозволяє планувати виробництво і фінансові потоки більш ефективно;

- зниження фінансових втрат на 10–15 %, що безпосередньо впливає на економічну ефективність діяльності та результативність управління;

- зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження стратегічного планування та системи управління ризиками є невід'ємним інструментом підвищення результативності менеджменту та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Деталізуємо пропозиції щодо стратегічного планування та ризик-менеджменту підприємства у вигляді пріоритетного ранжування завдань (табл. 3.2).

Дані табл. 3.2 демонструють пріоритетність завдань та конкретні фінансові й виробничі показники, які безпосередньо відображають підвищення результативності менеджменту підприємства.

Рекомендовані пропозиції щодо стратегічного планування та ризик-менеджменту, що здійснюють вплив на результативність підприємства, 2026-2030 рр.

Завдання	Виконавець	Терміни виконання, рр.	Очікуваний ефект	Показники результативності
Високий рівень пріоритетності реалізації				
Розробка середньо- та довгострокової стратегії розвитку підприємства	Генеральний директор, фінансовий відділ	2026–2028	Визначення пріоритетних напрямів діяльності, підвищення конкурентоспроможності	Зростання обсягів виробництва (+5 % щорічно), рентабельність (12 %), зростання прибутку (+10 %)
Ідентифікація основних ризиків (погодні, ринкові, фінансові) та їх оцінка	Фінансовий відділ, планово-економічний відділ	2026	Виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства	Зменшення непередбачуваних фінансових втрат, коефіцієнт стабільності фінансових результатів $\geq 0,85$
Середній рівень пріоритетності реалізації				
Розробка заходів щодо мінімізації ризиків та превентивних дій	Генеральний директор, фінансовий відділ	2026–2027	Зниження фінансових втрат на 10 %, підвищення стійкості підприємства	Зменшення коливань чистого прибутку, скорочення витрат на непередбачувані ризики
Впровадження системи моніторингу ризиків та раннього реагування	планово-економічний відділ, фінансовий відділ	2026–2028	Своєчасне реагування на зовнішні загрози, забезпечення безперервності виробничих процесів	Час реагування на ризики менше 10 днів, % запобігання критичних ситуацій орієнтовно 80 %
Низький рівень пріоритетності реалізації				
Регулярне оновлення та коригування стратегії та планів управління ризиками	Генеральний директор, фінансовий відділ	Щорічно	Актуалізація стратегічних планів відповідно до змін зовнішнього середовища, підвищення гнучкості управління	Відсоток виконання стратегічних планів $\geq 90\%$, адаптація до змін ринку ≤ 6 місяців

Прогнозований інтегрований ефект управління результативністю підприємства, представлено у вигляді табл. 3.3, поєднавши завдання управління з фінансовими, виробничими та трудовими показниками.

Таблиця 3.3

**Прогнозований інтегрований ефект на управління
результативністю підприємства, 2026-2030 рр.**

Прогнозований ефект	Показники результативності, 2024 р.	Внесок у інтегрований показник результативності
Розробка середньо- та довгострокової стратегії розвитку		
Визначення пріоритетних напрямів діяльності, підвищення конкурентоспроможності	Обсяг виробництва валової продукції: 316141,0 тис. грн (+5,7% до 2020 р.); виручка: 295530,0 тис. грн (+36,9 %); чистий прибуток: 60641,0 тис. грн	+0,25
Ідентифікація основних ризиків (погодні, ринкові, фінансові)		
Виявлення потенційних загроз для діяльності	Коефіцієнт автономії: 0,469; загальний коефіцієнт ліквідності: 1,681	+0,20
Розробка заходів щодо мінімізації ризиків		
Зниження фінансових втрат на 10 %	Зниження збитків та нестабільних результатів: прибуток стабільний +60641,0 тис. грн	+0,20
Впровадження системи моніторингу ризиків		
Своєчасне реагування на зовнішні загрози	Продуктивність праці: 1557,3 тис. грн/особу (+29,7 %); фондовіддача: 4,65 грн	+0,20
Регулярне оновлення та коригування стратегії		
Підвищення гнучкості управління	Фондозабезпеченість: 18,96 тис. грн/га (+98,3 %); оборотний капітал: 563947,0 тис. грн (+84,1 %)	+0,15
Інтегрований ефект		
Комплексна підвищена результативність підприємства	Валовий показник діяльності, фінансові та ресурсні ефекти	1,0 (100,0 %)

Таким чином, дані табл. 3.3 щодо аналізу інтегрованого ефекту показують, що реалізація завдань стратегічного планування та управління ризиками забезпечує комплексне підвищення результативності підприємства. Валові та фінансові показники зросли: обсяг валової продукції на 5,7 %, виручка на 36,9 %, чистий прибуток залишився позитивним – 60641,0 тис. грн. Одночасно підвищилася продуктивність праці (+29,7 %), збільшилася

фондозабезпеченість (+98,3 %) та оборотний капітал (+84,1 %), що свідчить про ефективніше використання матеріально-технічної бази і фінансових ресурсів. Коефіцієнти автономії та ліквідності підтверджують підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

Тож, системний підхід до управління, поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту та моніторингу ресурсів дозволяє досягти високого інтегрованого рівня результативності, забезпечуючи стійкий розвиток аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Узагальнюючи викладені рекомендації щодо підвищення результативності діяльності агроформування, слід зазначити, що запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти функціонування підприємства. Вони спрямовані на оптимізацію використання трудових ресурсів, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення комерційної ефективності, впровадження інноваційних технологій, стратегічне планування та посилення екологічної й соціальної відповідальності.

Реалізація проектного плану дозволить досягти суттєвого покращення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, стабільності фінансових показників та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, очікується зростання виручки, зниження витрат, підвищення точності управлінських процесів і зміцнення іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є обґрунтованим і доцільним кроком у напрямку сталого розвитку агропідприємства, що відповідає сучасним вимогам аграрного сектору та забезпечує довгострокову ефективність його функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Розробка стратегії підприємства як інструмент забезпечення управлінської результативності

Одним із провідних кількісних критеріїв, що визначають результативність функціонування аграрного підприємства, є його здатність забезпечувати стабільну прибутковість. Прибуток виступає ключовим індикатором результативності, оскільки саме він відображає кінцевий фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання та визначає його можливості щодо відтворення, інвестування й стратегічного розвитку. З огляду на автономність підприємства у сфері прийняття управлінських рішень та відповідальність за власні фінансово-економічні результати, прибутковість набуває особливої значущості як інтегральний показник результативності.

У процесі оцінювання ефективності функціонування аграрного підприємства доцільно враховувати низку взаємопов'язаних критеріїв: продуктивність праці, рівень рентабельності основних видів діяльності, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, а також ступінь конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Саме комплексний аналіз цих показників дозволяє всебічно охарактеризувати економічний стан господарства та визначити його потенціал розвитку.

Прибуток, що формується як різниця між доходом та сукупними витратами на виробничо-комерційну діяльність, відображає здатність підприємства створювати додану вартість та забезпечувати фінансову самодостатність. Він є не лише результативним, а й цільовим орієнтиром діяльності агропідприємства, адже виступає базою для формування фондів розвитку, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

У цьому контексті запропоновані рекомендації щодо удосконалення операційної та управлінської діяльності набувають особливої актуальності. Їх реалізація сприятиме зростанню рівня рентабельності, підвищенню продуктивності використання матеріальних і трудових ресурсів, оптимізації витрат та покращенню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що для досліджуваного аграрного формування пріоритетними є напрями, пов'язані з модернізацією виробничих процесів, активним впровадженням інноваційних технологій, посиленням управлінської компетентності та удосконаленням системи управління результативністю. Саме ці чинники забезпечують формування стійкої конкурентної позиції та довгострокову економічну ефективність підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Запропоновані заходи у сфері вдосконалення виробничо-господарської діяльності створюють для підприємства істотні можливості підвищення його конкурентоспроможності й економічної стійкості. Передусім їх реалізація забезпечить:

- підвищення якості аграрної продукції завдяки модернізації технологічних процесів, удосконаленню контролю якості та впровадженню інноваційних методів виробництва;

- розширення асортименту продукції, що сприятиме зміцненню ринкових позицій та адаптації до змін споживчих потреб;

- зменшення матеріальних та енергетичних витрат шляхом оптимізації виробничих операцій, раціоналізації ресурсоспоживання та підвищення технологічної дисципліни;

- зниження собівартості продукції, що є ключовою умовою формування прибутку й підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства з урахуванням його поточного фінансово-економічного стану.

Ефективне стратегічне управління аграрними підприємствами вимагає високого рівня професійної компетентності управлінського персоналу, стратегічного мислення, здатності передбачати наслідки ухвалюваних рішень та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне управління, таким чином, стає ключовою умовою сталого розвитку агроформування, а діяльність менеджерів і власників на різних рівнях управлінської ієрархії формує так звану «піраміду стратегічного управління», яка у підсумку забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей

підприємства.

Політика управління формуванням прибутку спрямовується на розширення масштабів господарської діяльності, удосконалення системи контролю та регулювання витрат, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізацію структури оборотних активів, зростання продуктивності праці та результативне управління підсистемами менеджменту. Реалізація таких підходів дозволяє створити передумови для стійкого зростання прибутковості та формування фінансових резервів розвитку.

Враховуючи визначені корпоративні стратегії, доцільним є формування технологічної політики, орієнтованої на:

- удосконалення й упровадження нової техніки та прогресивних технологій вирощування сільськогосподарської продукції із застосуванням альтернативних і відновлюваних джерел енергії;
- оновлення й модернізацію матеріально-технічної бази підприємства;
- забезпечення раціональної організації матеріально-технічного постачання;
- поширення сучасних управлінських та виробничих інновацій;
- систематичну підготовку й підвищення кваліфікації механізаторів, інженерно-технічного персоналу та керівних кадрів;
- формування обґрунтованих вимог до обладнання з урахуванням тенденцій науково-технічного прогресу;
- підвищення рівня ефективності використання матеріальних, технічних та енергетичних ресурсів.

У підсумку, результативність постає однією з ключових характеристик успішності функціонування та перспективності розвитку аграрного підприємства. Саме завдяки високому рівню результативності забезпечується стратегічна стійкість, конкурентні переваги та здатність до інноваційного оновлення в умовах динамічного бізнес-середовища.

Одним із ключових напрямів підвищення результативності

господарської діяльності аграрного підприємства є оптимізація машинно-тракторного парку, яка передбачає перехід до використання високотехнологічної та енергоощадної техніки. Така модернізація повинна відповідати сучасним вимогам ресурсоефективності, безпеки експлуатації, дотримання технологічних строків та забезпечення високої якості виконання виробничих операцій. Особливого значення набувають технології, що дозволяють мінімізувати енергетичні витрати та втрати продукції на всіх етапах – від вирощування до зберігання.

Машинно-тракторний комплекс підприємства має бути укомплектований технікою, що відповідає критеріям високої продуктивності, енерго- та ресурсозбереження, а також сприяє оптимізації технологічних процесів виробництва, транспортування та первинної переробки продукції. У сфері збирально-транспортних операцій особливо важливим є забезпечення узгодженості роботи комбайнів і транспортних засобів. До ключових факторів, що необхідно враховувати, належать: швидкість руху агрегатів, час наповнення бункера, продуктивність жнивarki, раціональна організація маршрутів автомобільного транспорту та визначення достатньої кількості транспортних засобів для безперервної роботи.

Для вирішення завдання оптимального обслуговування комбайнів підприємства застосовано інструментарій теорії масового обслуговування, що дозволило здійснити аналітичне обґрунтування потреби у транспортних засобах для поля озимої пшениці, розташованого на відстані 10 км від елеватора. Згідно з розрахунками, для ефективної взаємодії трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та шести автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно залучати дев'ять транспортних одиниць, що забезпечує мінімізацію простоїв і підвищення продуктивності збирально-транспортної ланки.

Фактичні дані підприємства за 2024 рік свідчать про задіяння 7 автомобілів КАМАЗ-55102 і 5 транспортних одиниць Claas Lexion 440, при загальних витратах 1565,3 тис. грн. Оптимізація транспортних потоків

дозволяє знизити ці витрати на 1092,0 тис. грн, тобто на 69,7 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованого підходу. Водночас розраховано, що сукупні втрати від простою збирально-транспортного комплексу (3 Claas Lexion 440, 7 John Deere 7020 та 15 КАМАЗ-55102) становлять 473,20 грн за годину, що демонструє додаткові резерви підвищення ефективності за рахунок удосконалення організації робіт.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що ефективне функціонування аграрного підприємства в динамічному бізнес-середовищі визначається не лише досягненням запланованих виробничих і фінансових показників, а й здатністю системно вирішувати комплекс виробничих, технологічних, комерційних та управлінських завдань. Оптимізація машинно-тракторного парку є одним із ключових напрямів підвищення результативності, адже вона безпосередньо впливає на витрати, продуктивність, строки виконання робіт та кінцеву економічну ефективність підприємства.

Управління результативністю підприємства потребує чіткого визначення стратегічних цілей та їх ієрархії, що дозволяє забезпечити узгодженість між загальними пріоритетами організації та конкретними результатами діяльності. Формування дерева стратегічних цілей є ефективним інструментом для візуалізації взаємозв'язку між стратегічними, тактичними та оперативними цілями, а також для визначення ключових показників ефективності, які дозволяють оцінювати досягнення кожного рівня цілей.

У додатку Ж представлено дерево стратегічних цілей підприємства, що розроблене з урахуванням принципів управління результативністю, що відображає логічну структуру цілей та їх взаємозв'язок із ключовими показниками ефективності.

Аналіз представленого дерева стратегічних цілей демонструє чітку ієрархію взаємопов'язаних цілей підприємства та забезпечує прозоре відображення логіки їх досягнення. Встановлені стратегічні, тактичні та оперативні цілі дозволяють ефективно координувати діяльність підрозділів і

спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями розвитку. Крім того, інтеграція ключових показників ефективності забезпечує можливість контролю результативності на всіх рівнях управління, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних пріоритетів підприємства.

Нами сформовано збалансовану систему показників для аграрного підприємства з акцентом на управління результативністю, відповідно до логіки проведеного аналізу та запропонованих заходів модернізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рекомендована збалансована система показників підприємства,
2026–2030 рр.**

Стратегічна ціль	Цільові значення, 2026–2030 рр.	Стратегічні ініціативи
Фінансова перспектива		
Підвищення прибутковості та вартості бізнесу	+7 % на рік; +15 % до 2027 р.; –10 %	– оптимізація витрат; – система ризик-менеджменту; – оптимізація МТП і логістики
Зростання ефективності використання активів	+10 %; –10–12 днів	– модернізація технічної бази; – економія енергоресурсів
Перспектива клієнтів, ринку		
Підвищення конкурентоспроможності продукції	зростання на 5 %; зростання на 2 %; +20 % нових контрактів	– диверсифікація культур; – система контролю якості; – цифровий моніторинг полів
Розвиток бренду та репутації	+10 %; +15 %	– підвищення стандартів якості; – прозора система взаємодії
Внутрішні бізнес-процеси		
Оптимізація виробничих процесів	+15–20 %; –10 %	– реконфігурація МТП; – автоматизація планування робіт
Ресурсозбереження та технологічна модернізація	–12%; –15 %; 100 % до 2028 р.	– точне землеробство – GPS-моніторинг – автоматизована диспетчеризація
Управління ризиками та стійкістю	25%; –8 %	– упровадження ризик-менеджменту – хеджування ризиків
Перспектива навчання та розвитку		
Професійний розвиток персоналу	+20 %; 3 навчальні модулі/рік	– підвищення кваліфікації; – навчання роботі з новими технологіями
Підвищення ефективності праці	+15 %; –10 %	– мотиваційна програма; – KPI-орієнтована система оплати
Цифрова трансформація	100 % до 2026 р.; 100 % до 2029 р.	– упровадження ERP- системи; – цифрові журнали та моніторинг техніки

Таким чином, запропонована збалансована система показників забезпечує комплексне охоплення ключових напрямів розвитку підприємства, дозволяючи узгодити стратегічні цілі з операційними завданнями. Її особливістю є акцент на:

ресурсозбереженні та оптимізації виробничих процесів, що здатні знизити витрати на 10,0 %;

логістичній і технічній оптимізації, яка, за результатами розрахунків, дозволяє скоротити витрати до 1,1 млн грн щорічно;

цифровізації управління, що забезпечить підвищення точності та оперативності управлінських рішень;

посиленні ризик-менеджменту, який зменшить втрати підприємства на 10–15 %;

підвищенні продуктивності персоналу на 15,0 % та скороченні простоїв техніки на 30,0 %.

Упровадження збалансованої системи показників створює фундамент для формування інтегрованої системи управління результативністю, у якій фінансові результати прямо пов'язані з внутрішніми процесами, технологічним розвитком, кваліфікацією персоналу та ринковими факторами. Такий підхід перетворює стратегію підприємства на чітку, вимірювану й керовану систему, що забезпечує довгострокову стійкість та зростання.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз інтегрованого ефекту доводить, що реалізація завдань стратегічного планування та управління ризиками забезпечує комплексне підвищення результативності підприємства. Валові та фінансові показники зростуть: обсяг валової продукції на 5,7 %, виручка на 36,9 %, чистий прибуток залишився позитивним – 60641,0 тис. грн. Одночасно підвищиться продуктивність праці (+29,7 %), збільшилася фондозабезпеченість (+98,3 %)

та оборотний капітал (+84,1 %), що свідчить про ефективніше використання матеріально-технічної бази і фінансових ресурсів. Коефіцієнти автономії та ліквідності підтверджують підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

2. Запропонована збалансована система показників, яка забезпечує комплексне охоплення ключових напрямів розвитку підприємства, дозволяючи узгодити стратегічні цілі з операційними завданнями. Її особливістю є акцент на ресурсозбереженні та оптимізації виробничих процесів, що здатні знизити витрати на 10,0 %; логістичній і технічній оптимізації, яка, за результатами розрахунків, дозволяє скоротити витрати до 1,1 млн грн щорічно; цифровізації управління, що забезпечить підвищення точності та оперативності управлінських рішень; посиленні ризик-менеджменту, який зменшить втрати підприємства на 10–15 %; підвищенні продуктивності персоналу на 15,0 % та скороченні простоїв техніки на 30,0 %.

3. Представлено дерево стратегічних цілей підприємства, що розроблене з урахуванням принципів управління результативністю, що відображає логічну структуру цілей та їх взаємозв'язок із ключовими показниками ефективності. Аналіз представленого дерева стратегічних цілей демонструє чітку ієрархію взаємопов'язаних цілей підприємства та забезпечує прозоре відображення логіки їх досягнення. Встановлені стратегічні, тактичні та оперативні цілі дозволяють ефективно координувати діяльність підрозділів і спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями розвитку. Крім того, інтеграція ключових показників ефективності забезпечує можливість контролю результативності на всіх рівнях управління, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних пріоритетів підприємства

4. Упровадження збалансованої системи показників створює фундамент для формування інтегрованої системи управління результативністю, у якій фінансові результати прямо пов'язані з внутрішніми процесами, технологічним розвитком, кваліфікацією персоналу та ринковими

факторами. Такий підхід перетворює стратегію підприємства на чітку, вимірювану й керовану систему, що забезпечує довгострокову стійкість та зростання.

ВИСНОВКИ

1. Управління результативністю аграрного підприємства є комплексним процесом, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів засвідчує суттєве нарощування виробничого потенціалу підприємства упродовж 2020–2024 рр. Первісна вартість основних засобів зросла майже вдвічі (+92,0 %). Коефіцієнт придатності підвищився з 0,62 до 0,71, тоді як коефіцієнт зносу зменшився з 0,38 до 0,29, що підтверджує активне технічне оновлення. Водночас ефективність використання основних засобів знизилася: фондівіддача скоротилася з 1,84 грн/грн у 2020 р. до 1,49 грн/грн у 2024 р., а фондомісткість зросла з 0,54 до 0,67 грн. Це означає, що, попри зростання технічного забезпечення, підприємство поки що не забезпечило оптимальний рівень завантаження виробничих потужностей.

3. У сфері управління оборотним капіталом також спостерігаються значні зміни. Обсяг оборотних активів збільшився на +58,0 %. Проте коефіцієнт оборотності знизився з 4,2 обертів у 2020 р. до 3,1 оберту у 2024 р., що свідчить про уповільнення використання ресурсів і збільшення фінансового навантаження. Матеріалівіддача зменшилася з 2,15 грн/грн до 1,73 грн/грн, а матеріаломісткість відповідно зросла з 0,46 до 0,58 грн, що вказує на наявність перевитрат або недосконалість управління матеріальними потоками. Така динаміка обумовлює необхідність оптимізувати структуру оборотного капіталу та підвищити дисципліну затрат.

4. Інтегральний аналіз результативності діяльності підприємства дозволив узагальнити інформацію щодо ресурсної, виробничої, фінансової та комерційної ефективності. Інтегрований показник результативності, умовно нормований за шкалою від 0 до 1, становив: 0,63 у 2020 р., 0,58 у 2021 р., 0,54 у 2022 р., 0,61 у 2023 р. та 0,72 у 2024 р. Таким чином, підприємство демонструє відновлення та нарощування ефективності після кризового 2022 р.

Найвагоміший внесок у зростання 2024 р. забезпечили збільшення продуктивності праці (+18,0 %), підвищення рентабельності продажів із 6,4 % до 9,1 %, а також оновлення технічного парку.

5. Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що підприємство має значний потенціал підвищення результативності, хоча стан окремих сфер управління потребує суттєвої уваги. Основні проблеми зосереджені у сфері управління оборотним капіталом, матеріальними ресурсами, фінансовою стійкістю та завантаженням основних засобів. Натомість сильними сторонами є зростання масштабів виробництва, модернізація технічної бази, позитивна динаміка виручки та поступове відновлення фінансових результатів. Комплексність виявлених тенденцій підтверджує необхідність посилення інтегрованого підходу до управління результативністю в умовах динамічного бізнес-середовища.

6. Аналіз інтегрованого ефекту доводить, що реалізація завдань стратегічного планування та управління ризиками забезпечує комплексне підвищення результативності підприємства. Валові та фінансові показники зростуть: обсяг валової продукції на 5,7 %, виручка на 36,9 %, чистий прибуток залишився позитивним – 60641,0 тис. грн. Одночасно підвищиться продуктивність праці (+29,7 %), збільшилася фондозабезпеченість (+98,3 %) та оборотний капітал (+84,1 %), що свідчить про ефективніше використання матеріально-технічної бази і фінансових ресурсів. Коефіцієнти автономії та ліквідності підтверджують підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

7. Запропонована збалансована система показників, яка забезпечує комплексне охоплення ключових напрямів розвитку підприємства, дозволяючи узгодити стратегічні цілі з операційними завданнями. Її особливістю є акцент на ресурсозбереженні та оптимізації виробничих процесів, що здатні знизити витрати на 10,0 %; логістичній і технічній оптимізації, яка, за результатами розрахунків, дозволяє скоротити витрати до 1000,1 тис. грн щорічно; цифровізації управління, що забезпечить підвищення

точності та оперативності управлінських рішень; посиленні ризик-менеджменту, який зменшить втрати підприємства на 10–15 %; підвищенні продуктивності персоналу на 15,0 % та скороченні простоїв техніки на 30,0 %.

8. Представлено дерево стратегічних цілей підприємства, що розроблене з урахуванням принципів управління результативністю, що відображає логічну структуру цілей та їх взаємозв'язок із ключовими показниками ефективності. Аналіз представленого дерева стратегічних цілей демонструє чітку ієрархію взаємопов'язаних цілей підприємства та забезпечує прозоре відображення логіки їх досягнення. Встановлені стратегічні, тактичні та оперативні цілі дозволяють ефективно координувати діяльність підрозділів і спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями розвитку. Крім того, інтеграція ключових показників ефективності забезпечує можливість контролю результативності на всіх рівнях управління, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних пріоритетів підприємства

9. Упровадження збалансованої системи показників створює фундамент для формування інтегрованої системи управління результативністю, у якій фінансові результати прямо пов'язані з внутрішніми процесами, технологічним розвитком, кваліфікацією персоналу та ринковими факторами. Такий підхід перетворює стратегію підприємства на чітку, вимірювану й керовану систему, що забезпечує довгострокову стійкість та зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>. (дата звернення: 13.09.2025).
2. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
3. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34–38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 13.10.2025).
4. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. (дата звернення: 11.10.2025).
5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.09.2025).
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>. (дата звернення: 30.10.2025).
7. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 13.09.2025).
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних

підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.10.2025).

9. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.10.2025).

10. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://surl.li/fyshp> (дата звернення: 08.09.2025).

11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

12. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341> (дата звернення: 13.10.2025).

13. Волкова Н. В., Кіпятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.

14. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.

15. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10). (дата звернення: 08.11.2025).

16. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль О.О., Колода О.Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого

розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. (дата звернення: 17.11.2025).

17. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>. (дата звернення: 18.10.2025).

18. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. (дата звернення: 11.09.2025).

19. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4.

20. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>. (дата звернення: 13.09.2025).

21. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. С. 23-29.

22. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2024. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.09.2025).

23. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб: Центр ресурсоефективного та чистого

виробництва. Київ, 2022. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf. (дата звернення: 13.09.2025).

24. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

25. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Es-superech-globaliz-ta-localiz-v-umovah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 13.09.2025).

26. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 01.19.2025).

27. Живко З.Б., Кухарська Л.В., Зінчук Ю.Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145–155. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyku/nvse/nvse_02_2018/17.pdf. (дата звернення: 01.09.2025).

28. Жовнір В.І., Іщейкін Т.Є., Орлюк І.М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74–79.

29. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

30. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами

розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf. (дата звернення: 01.10.2025).

31. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 13.09.2025).

32. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38. С. 107–113.

33. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.

34. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.09.2025).

35. Кускова С.В. Стратегічне оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 8. С. 139–143.

36. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. 305 с. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>. (дата звернення: 05.10.2025).

37. Ліпич Л.Г., Білик І.Я. Спільні й відмінні риси внутрішнього моніторингу та контролю як функцій управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 19. С. 50–56.

38. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74–78.

39. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>. (дата звернення: 13.09.2025).

40. Мельник Ю. Головні пріоритети розвитку аграрного комплексу України. *Техніка АПК*. 2016. № 2. С. 13.

41. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 11.10.2025).

42. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-48>. (дата звернення: 11.09.2025).

43. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>. (дата звернення: 11.10.2025).

44. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young*. 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>. (дата звернення: 13.09.2025).

45. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>. (дата звернення: 13.09.2025).

46. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>. (дата звернення: 11.09.2025).

47. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки

ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77.

48. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. (дата звернення: 13.09.2025).

49. Помазан Л.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «ефективність виробництва продукції». *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 35–40: URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6434>. (дата звернення: 13.09.2025).

50. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

51. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1508 с. С. 50-53

52. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V>. (дата звернення: 09.10.2025).

53. Рябкова О.В. Концептуальна модель моніторингу економічних показників результативності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 97–104.

54. Рябкова О.В. Організаційний механізм моніторингу економічних

показників результативності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 51–58.

55. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55. (дата звернення: 11.10.2025).

56. Скупський Р.М., Зубков Р.С. Організаційно-економічний інструментарій удосконалення системи забезпечення зростаючої інвестиційно-інноваційної активності господарюючих суб'єктів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 2. С. 370.

57. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>. (дата звернення: 11.09.2025).

58. Труш В.В., Нотовський В.І. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 364 с. С. 348–350.*

59. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>. (дата звернення: 13.09.2025).

60. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2024. Вип. 1. С. 9–14.

61. Шандова Н.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного

зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон: Вишемирський В.С., 2019. 307 с.

62. Юрчишин В. Про порівняння фінансових результатів діяльності підприємств. *Разумков центр*. 09.01.2023. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/pro-porivniannia-finansovykh-rezultativ-diiialnostipidpryiemstv>. (дата звернення: 21.10.2025).

63. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

64. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 4. pp. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>. (дата звернення: 17.10.2025).

65. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. December. # 13. URL: <https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141>. (дата звернення: 13.09.2025).

66. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. № 1. С. 20–30.

67. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245–249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення: 13.09.2025).

68. Zulfiqar S., Ahmed S. F. Investigating the Impact of External Environment on Strategic Marketing Planning: A Case Study for NETSOL

Technologies Inc. NOLEGEIN. *Journal of Leadership & Strategic Management*. 2019. № 2 (2). pp. 19–32. URL: <https://mbajournals.in/index.php/JoKSM/article/view/246>. (дата звернення: 15.09.2025).

69. Voronko-Nevidnycha T., Pustovar O. Management of ESG-principles integration in agricultural enterprises of Ukraine in the context of Sustainable Development and European integration. *Планування та забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем: матеріали I Міжнар. науково-практ. конф., 15 грудня 2025 р., WSHIU Akademia Nauk Stosowanych, Poznan, Poland. (подано до друку).*