

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему **«Розвиток системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу (на матеріалах ПП «Україна-Агро-2С»)»**

Виконав: студент 4 курсу
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань
07 Управління та адміністрування
Дикун О.О

Керівник: кандидат економічних
наук, доцент кафедри
Корюгін А.В

Рецензент: Директор
ПП «Україна-Агро-2С»
Присяжний В.Б

АНОТАЦІЯ

Дикун Олександр Олегович. Розвиток системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу (на матеріалах ПП «Україна-Агро-2С»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 71 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню стану та напрямів розвитку системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу на матеріалах приватного підприємства «Україна-Агро-2С», що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур.

У теоретичній частині розкрито сутність і компонентну структуру системи управління аграрним підприємством, що охоплює організаційну, функціональну, інформаційну та кадрову підсистеми. Досліджено трансформацію алгоритму прийняття управлінських рішень у воєнний час.

В аналітичній частині здійснено комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «Україна-Агро-2С» та ефективності його системи управління. На основі PEST- та SWOT-аналізу виявлено ключові можливості та вразливості. Встановлено, що попри складні умови господарювання підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

У практичній частині запропоновано три стратегічні напрями розвитку системи управління ПП «Україна-Агро-2С»: формування антикризової команди, впровадження комплексної цифрової системи (ERP, GPS-моніторинг та BI-аналітика) та оптимізація матеріально-фінансового й кадрового забезпечення. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність, швидку окупність інвестицій та гарантує збереження операційної стійкості підприємства як у кризовий період, так і під час післявоєнного відновлення.

Ключові слова: система управління, аграрне підприємство, воєнний час, антикризове управління, цифровізація, ERP-система, ресурсне забезпечення.

ANNOTATION

Dykun O.O. Development of the Management System of an Agricultural Enterprise in Wartime (Based on "Ukraina-Agro-2S" Materials). – Bachelor's thesis, Specialty 073 "Management". Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 71 p.

The bachelor's thesis investigates the state and strategic directions for developing the management system of an agricultural enterprise under wartime conditions, using the materials of Private Enterprise "Ukraina-Agro-2S".

In the theoretical part, the author defines the essence and component structure of agribusiness management, focusing on its organizational, functional, informational, and personnel subsystems. It also explores how the managerial decision-making algorithm transforms during a severe external crisis.

The analytical part provides a comprehensive financial and economic assessment of PE "Ukraina-Agro-2S". By applying SWOT and PEST analysis tools, the study identifies key external threats and internal vulnerabilities, while highlighting the enterprise's overall operational adaptability and positive financial dynamics.

The practical part proposes three strategic pillars to upgrade the management system: establishing a structured crisis management team, implementing an integrated digital platform (incorporating ERP, GPS-monitoring, and BI-analytics), and optimizing material, financial, and personnel security. The economic justification proves the high efficiency and fast payback period of these implementations.

Key words: management system, agricultural enterprise, wartime, crisis management, digitalization, ERP system, resource security.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОЇ СФЕРИ	8
1.1 Сутність та компоненти розвитку системи управління діяльністю підприємств аграрної сфери	8
1.2 Особливості прийняття управлінських рішень та ресурсного забезпечення розвитку системи управління в умовах воєнного часу	13
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «УКРАЇНА-АГРО-2С» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	20
2.1 Аналіз існуючої системи управління підприємством	20
2.2 Оцінка ефективності системи управління підприємством в умовах воєнного часу	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «УКРАЇНА-АГРО-2С»	36
3.1 Розвиток системи управління аграрним підприємством в умовах воєнного часу	36
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління підприємством	43
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор України в умовах повномасштабного вторгнення зіштовхнувся з безпрецедентними викликами: руйнуванням виробничої інфраструктури, дефіцитом трудових ресурсів унаслідок мобілізації та вимушеного переміщення населення, розривом логістичних ланцюгів, зростанням собівартості виробництва та нестабільністю зовнішніх ринків збуту. Водночас агропромисловий комплекс залишається одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни та надходження валютної виручки навіть у кризових умовах.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність трансформації систем управління аграрними підприємствами: підвищення їх адаптивності, гнучкості та стресостійкості, впровадження ризик-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, оптимізації використання обмежених ресурсів. Попри значний інтерес дослідників до окремих аспектів управління агропідприємствами, комплексне вивчення розвитку систем управління саме в умовах воєнного часу залишається недостатньо розробленим у науковій літературі, що підтверджує актуальність та практичну значущість обраної теми.

Теоретичні засади розвитку системи управління підприємствами та особливості їх функціонування в умовах воєнного часу висвітлено в наукових працях таких вчених як: Гарафонов О. І., Василюк Н. [6], Нечипорук А., Таранич О. [25], Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. [3], Гурська І. С., Федуняк І. О., Герчанівська С. В. [12], Тарасюк А., Гамалій В., Рзаєва С. [38], Мутерко Г., Михальов Д. [24], Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. [40], Мовчанюк А., Бойко А. [23], Грицан В. М., Мойса Т. В. [11], Ярмусь Д. В. [41], Кібальник Л., Кравченко О. [18], Кривов'язюк І. [20] та інші.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених загальним питанням менеджменту в агросфері, специфіка функціонування та стратегічного розвитку систем управління суб'єктів агросфери безпосередньо в умовах довготривалих воєнних дій залишається недостатньо вивченою та потребує

глибшого прикладного дослідження. Необхідність пошуку дієвих організаційно-економічних важелів для адаптації менеджменту конкретних господарств (зокрема, ПП «Україна-Агро-2С») до викликів воєнного часу, обґрунтування інвестицій у цифрові інновації та розробка антикризових програм зумовлюють актуальність, теоретичну та практичну значущість теми дипломної роботи.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є визначення теоретичних основ системи управління підприємством аграрної сфери, дослідження її стану та обґрунтування напрямів розвитку в умовах воєнного часу на матеріалах ПП «Україна-Агро-2С».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- вивчити сутність, компоненти та теоретичні засади розвитку системи управління підприємствами аграрної сфери;
- дослідити особливості прийняття управлінських рішень та ресурсного забезпечення розвитку системи управління в умовах воєнного часу;
- проаналізувати існуючу систему управління підприємством
- оцінити ефективність системи управління підприємством в умовах воєнного часу;
- обґрунтувати напрями розвитку системи управління «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу;
- здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління підприємством.

Об'єкт дослідження - розвиток системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження - організаційно-економічні закономірності та сучасні управлінські механізми розвитку системи управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу, а також внутрішні й зовнішні чинники, що визначають її ефективність, стійкість і адаптивність до кризових умов.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: економічний аналіз для оцінки динаміки доходів, витрат і прибутковості підприємства; порівняльний метод для

визначення відхилень показників у часовому розрізі; метод узагальнення для формування висновків і рекомендацій; графічний та табличний методи для наочного відображення результатів дослідження; елементи SWOT- та PEST-аналізу для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; метод оцінки ефективності інвестицій — для обґрунтування запропонованих заходів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПП «Україна-Агро-2С» для удосконалення системи управління підприємством, підвищення її адаптивності та ефективності в умовах воєнного часу. Запропоновані заходи та економічне обґрунтування їх впровадження мають прикладний характер і можуть бути застосовані іншими аграрними підприємствами схожого профілю та масштабу діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати бакалаврської роботи були оприлюднені у формі тез доповіді на студентській науково-практичній конференції «Молодь у сучасній науці» (06 травня 2026 року, м. Хмельницький).[14] Публікація містить узагальнені висновки щодо особливостей розвитку системи управління аграрним підприємством в умовах воєнного часу та практичні рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 12 таблиць та 3 рисунка, список використаних джерел налічує 50 найменувань та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність та компоненти розвитку системи управління діяльністю підприємств аграрної сфери

Система управління підприємством є однією з центральних категорій сучасної економічної науки та управлінської практики. Незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених цій проблематиці, дослідники досі не виробили єдиного підходу до трактування самого поняття «система управління», що пов'язано з багатоаспектністю цього явища та різноманіттю методологічних позицій. Одні розглядають його через призму організаційних структур, інші через функції та процеси, треті - через інформаційні потоки та прийняття рішень. Така різноманітність підходів не є недоліком науки, а навпаки відображає справжню складність цього явища, адже управління підприємством торкається одразу кількох сфер: економіки, психології, права, технологій.

У широкому розумінні система управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів та інформаційних потоків), які функціонують як єдине ціле для досягнення цілей організації. На думку О. І. Гарафонової та Н. Василюк, ефективна система управління забезпечує стабільну роботу підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє досягненню високих результатів діяльності [6]. Водночас Нечипорук А., Таранич О. вважають, що система управління повинна будуватися на процесному підході, за якого всі управлінські рішення є взаємопов'язаними та реалізуються як єдиний безперервний процес, спрямований на вдосконалення діяльності підприємства [25].

Система управління аграрним підприємством це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та технологічних елементів, які забезпечують цілеспрямоване керування виробничими процесами з урахуванням

сезонності, природно-кліматичної залежності, специфіки земельних відносин та нестабільності аграрних ринків. На відміну від підприємств інших галузей, де управлінський цикл підпорядкований відносно стабільним умовам, в аграрній сфері система управління має постійно адаптуватися до некерованих зовнішніх факторів, що визначає її принципово динамічний характер.[8]

Стосовно аграрних підприємств, система управління набуває специфічних рис, зумовлених особливостями галузі, Багорка М., Устік Т., Юрченко Н. наголошують, що ефективна система управління діяльністю аграрних підприємств має враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва та постійну мінливість ринкового середовища [3].

Серед ключових характеристик аграрного виробництва, що безпосередньо впливають на систему управління, виділяють:

- залежність виробничої діяльності від сезонних факторів і природно-кліматичних умов;
- значна тривалість виробничого циклу та отримання фінансових результатів через певний проміжок часу;
- безпосередній взаємозв'язок ефективності діяльності із використанням земельних ресурсів;
- особливості організації праці в аграрній сфері та специфічні підходи до мотивації працівників;
- необхідність оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та економічної ситуації;
- залежність результатів діяльності від стану матеріально-технічного забезпечення та логістичних процесів;
- потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій і систем моніторингу для підвищення ефективності управління. [37;4]

Розвиток системи управління як окреме поняття передбачає цілеспрямовані якісні зміни в складі, структурі та взаємодії її елементів, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства в мінливому середовищі. На відміну від простого вдосконалення окремих

управлінських функцій, розвиток системи управління має системний характер і охоплює організаційну, інформаційну, кадрову та технологічну складові.

Для аграрних підприємств така система має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить від сезонності виробництва, природно-кліматичних умов, ресурсного забезпечення та рівня зовнішніх ризиків. Саме тому ефективне функціонування кожної підсистеми управління є важливою умовою стабільної роботи та розвитку підприємства. Компонентну структуру системи управління аграрним підприємством наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Компонентна структура системи управління аграрним підприємством

Підсистема	Зміст та функції	Особливості в аграрній сфері
Організаційна	Ієрархія рівнів управління, розподіл функцій та повноважень між підрозділами, механізми координації, комунікації та прийняття рішень	Адаптація організаційної структури до сезонності виробництва; гнучкий розподіл функцій у пікові польові періоди; делегування оперативних рішень агрономам та ланковим на місцях; управління територіально розосередженими земельними ділянками
Функціональна	Планування, організація, мотивація, контроль і регулювання як базові управлінські функції, що забезпечують досягнення цілей підприємства	Облік тривалого виробничого циклу від посіву до реалізації врожаю; планування з урахуванням кліматичних ризиків і коливань врожайності; контроль як агрономічних, так і фінансових показників одночасно
Інформаційна	Збір, обробка, зберігання та передача даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях	Моніторинг погодних умов, ринкових цін на агропродукцію, агрономічних показників у розрізі окремих полів та стану техніки; застосування ГІС-систем для диференційованого обробітку ґрунту залежно від агрохімічних характеристик
Кадрова	Формування людського капіталу, підбір, розвиток, мотивація та утримання персоналу управлінської ланки і виробничих підрозділів	Специфіка сільської праці та умов зайнятості; поєднання постійного ядра кваліфікованих працівників із сезонним персоналом; диференційована мотивація для кожної категорії; підвищені вимоги до утримання агрономів та механізаторів

Примітка: сформовано автором на основі [36,22,20,26,12]

Як видно з таблиці 1.1, система управління аграрним підприємством є багаторівневою конструкцією, ефективність якої визначається не окремими підсистемами, а якістю їх взаємодії та узгодженістю між собою.

Організаційна підсистема формує каркас усієї системи управління, визначаючи розподіл повноважень між рівнями та механізми координації між підрозділами. В аграрних підприємствах вона має бути принципово гнучкішою, ніж у промисловості: сезонні піки навантаження вимагають тимчасового перерозподілу функцій, а управління територіально розосередженими земельними масивами потребує делегування оперативних рішень на рівень ланкових та агрономів.

Функціональна підсистема охоплює класичний управлінський цикл, однак в аграрній сфері кожна його складова набуває специфічного змісту. Планування ускладнюється тривалістю виробничого циклу від посіву культур до реалізації врожаю та кліматичними ризиками, які роблять будь-який план лише орієнтиром. Контроль має охоплювати не лише фінансові, а й агрономічні показники (стан посівів, вологість ґрунту, динаміку розвитку культур).

Інформаційна підсистема аграрного підприємства суттєво відрізняється від аналогічних підсистем в інших галузях та її завдання не обмежуються веденням фінансового та управлінського обліку. Повноцінне інформаційне забезпечення передбачає постійний збір і аналіз даних про погодні умови, динаміку цін на аграрну продукцію, агрономічний стан посівів у розрізі окремих полів, а також готовність техніки до виконання польових робіт. Окремим інструментом підвищення ефективності виступають геоінформаційні системи, які дозволяють враховувати агрохімічні характеристики кожної земельної ділянки при плануванні обробітку, що сприяє раціональнішому використанню добрив, пального та інших виробничих ресурсів.

Кадрова підсистема аграрного підприємства формується навколо поєднання двох категорій персоналу: постійних кваліфікованих працівників, які забезпечують безперервність виробничих процесів, та сезонних, залучення яких зростає в періоди польових робіт і збирання врожаю. Система мотивації має відповідати потребам кожної з цих груп, якщо для штатних працівників визначальними є соціальна захищеність, стабільний дохід і можливості

професійного зростання, то для тимчасового персоналу вирішальну роль відіграють конкурентний рівень заробітної плати та належні умови праці.[12]

Усі чотири підсистеми є взаємозалежними: слабкість будь-якої з них неминуче послаблює решту. Саме тому розвиток системи управління аграрним підприємством має мати системний характер і передбачати одночасне вдосконалення всіх підсистем, а не точкові поліпшення в окремих елементах.

Важливою теоретичною основою розвитку систем управління аграрного підприємства є ситуаційний підхід, який виходить з того, що не існує єдиного «найкращого» способу управління, а ефективна система завжди адаптована до конкретних умов функціонування підприємства. Цей підхід набуває особливого значення для аграрних підприємств, що діють в умовах підвищеної невизначеності. Т. А. Тарасюк, В. Ф. Гамалій та С. Л. Рзаєва доводять, що застосування сучасних інтелектуальних систем управління аграрними підприємствами здатне суттєво підвищити ефективність управлінських рішень у нестабільному середовищі [38].

Серед сучасних концепцій розвитку систем управління особливої актуальності для аграрної сфери набувають адаптивне управління та концепція організаційної стійкості. Адаптивне управління в контексті аграрного підприємства означає здатність оперативно перебудовувати виробничі та управлінські процеси у відповідь на зміни, які є принципово некерованими — погодні аномалії, коливання врожайності, стрибки цін на ресурси чи раптове скорочення доступної робочої сили в сезон. Організаційна стійкість досягається через диверсифікацію культур і ринків збуту, підтримання матеріальних резервів та побудову надійних відносин із постачальниками. В умовах війни вона набуває додаткового виміру, здатності зберігати операційну діяльність попри логістичні розриви, загрози безпеці та втрату персоналу через мобілізацію, що робить її ключовою характеристикою сучасного українського агробізнесу [24].

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дозволяє узагальнити сутність та компоненти розвитку системи управління аграрним підприємством. Система управління аграрним підприємством є складною та багаторівневою

категорією, що поєднує організаційну, функціональну, інформаційну та кадрову підсистеми. Незважаючи на різноманіття наукових підходів до трактування системного, процесного чи ситуаційного управління, усі вони наголошують на необхідності цілісного та адаптивного характеру управлінської системи.

Водночас специфіка аграрної сфери суттєво впливає на побудову системи управління, оскільки сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалий виробничий цикл та підвищений рівень ризиків формують особливі вимоги до управлінських рішень і потребують гнучкого та ситуаційно-адаптивного підходу. Розвиток системи управління є не одноразовою модернізацією, а безперервним процесом якісних змін, зумовлених як внутрішніми потребами підприємства, так і впливом зовнішнього середовища.

1.2 Особливості прийняття управлінських рішень та ресурсного забезпечення розвитку системи управління в умовах воєнного часу

Введення воєнного стану кардинально трансформує середовище, в якому доводиться працювати агропідприємствам. Якщо в умовах мирного часу система управління функціонує у відносно передбачуваному середовищі з чіткими правилами гри, то збройний конфлікт руйнує цю передбачуваність повністю. Керівники агропідприємств опиняються в ситуації, коли жоден інструмент класичного менеджменту не дає гарантованого результату: посівні плани можуть зірватися через обстріл або замінування полів, логістичні маршрути перекриватися, а ключові механізatori та агрономи отримувати повістки в розпал збиральної кампанії. По суті, система управління в таких умовах проходить справжній стрес-тест, і виживають ті підприємства, керівництво яких здатне швидко перебудовуватися та утримувати контроль над ключовими виробничими процесами.[14]

Управлінське рішення в загальному розумінні - це свідомий вибір із сукупності альтернатив, спрямований на досягнення цілей організації. В умовах воєнного часу класичний алгоритм прийняття рішень суттєво трансформується:

скорочується часовий горизонт для аналізу, знижується якість вхідних даних, а ціна помилки зростає багаторазово. Для аграрних підприємств це особливо відчутно бо помилкове рішення щодо строків посіву чи вибору культури в умовах обмежених ресурсів може означати збиткову діяльність упродовж цілого сезону. Л. І. Чернишова, К. Р. Бондар та Л. О. Красіловська у своєму дослідженні особливостей управління ризиками в умовах воєнного стану встановили, що підприємства у своїй поведінці тяжіють до моделей, де рішення ухвалюються в умовах неповноти інформації з акцентом на мінімізацію втрат, а не максимізацію прибутку [40]. Подібну позицію поділяє й І. Кривов'язюк, який наголошує, що антикризове управління в умовах війни потребує від керівника здатності приймати нестандартні рішення у стислі строки, спираючись на неповні дані та власний досвід [20].

Для наочного відображення трансформації процесу прийняття рішень у таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику ключових етапів цього процесу в умовах мирного та воєнного часу.

Таблиця 1.2. Трансформація алгоритму прийняття управлінських рішень агропідприємством у мирний та воєнний час

Етап прийняття рішення	Мирний час	Воєнний час
1	2	3
Визначення проблеми	Проблеми виявляються в ході планового агрономічного моніторингу, аналізу врожайності та фінансових показників господарства.	Проблеми виникають раптово під впливом загроз, обстрілів, замінування полів, зупинки постачання та потребують негайної реакції.
Збір інформації	Використовується повний комплекс агрономічних даних, прогнозів погоди, ринкових цін на зернові та фінансової звітності.	Інформація швидко змінюється; пріоритет надається даним про безпеку в регіоні, наявність ресурсів і стан техніки.
Генерація альтернатив	Формується широкий перелік варіантів сівозміни, вибору культур, каналів збуту із залученням агрономів та економістів.	Через дефіцит часу й ресурсів розглядається мінімальна кількість варіантів з урахуванням доступності техніки та персоналу.
Оцінка альтернатив	Проводиться детальний економічний розрахунок рентабельності культур, прогнозування врожайності та аналіз ринкової кон'юнктури.	Оцінювання базується на досвіді керівника, доступності ресурсів та прагненні мінімізувати втрати врожаю і виробничого потенціалу.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Прийняття рішення	Рішення щодо сівби, закупівлі ресурсів та збуту приймаються колегіально з урахуванням позиції агрономів, економістів та керівників підрозділів.	Рішення приймаються швидко й централізовано, переважно керівником господарства одноосібно, для оперативного реагування на кризу.
Реалізація рішення	Польові роботи виконуються відповідно до затверджених агротехнічних планів, графіків та технологічних карт.	Виконання має негайний характер і постійно коригується залежно від безпекової ситуації, погоди та наявності персоналу на місці.
Контроль результатів	Контроль здійснюється систематично через агрономічний моніторинг посівів, облік витрат та порівняння з плановими показниками врожайності.	Контроль ведеться безперервно з акцентом на збереження посівів та збору врожаю, стан техніки та критичні відхилення, що загрожують завершенню сезону.
Ключовий критерій управління	Максимізація врожайності, рентабельності виробництва та розширення земельного банку підприємства.	Збереження виробничого потенціалу, утримання полів в обробітку та забезпечення беззбиткової діяльності навіть за критичних умов.

Примітка: сформовано автором на основі [39,20,38].

Аналіз таблиці 1.2 свідчить, що в умовах воєнного часу принципово змінюється не лише процедура, а й логіка прийняття управлінських рішень на аграрному підприємстві. Трансформація простежується на кожному з семи виділених етапів.

На етапі визначення проблеми мирний час дозволяє керівнику господарства діяти більш повільно, виявляти відхилення через плановий агрономічний моніторинг та фінансовий аналіз. В умовах війни проблеми виникають раптово під впливом зовнішніх загроз і потребують миттєвої реакції без часу на системний аналіз.

Збір інформації в мирний час спирається на повний масив агрономічних, ринкових і фінансових даних, тоді як в умовах воєнного стану інформація є фрагментарною. Пріоритет зміщується на оперативні дані про безпеку в конкретному регіоні, наявність пального, техніки та персоналу. Генерація альтернатив різко звужується через дефіцит ресурсів і мобілізацію кадрів, а оцінювання базується переважно на досвіді керівника та прагненні мінімізувати втрати, а не максимізувати прибуток.

Прийняття та реалізація рішень також зазнають кардинальних змін: колегіальні рішення поступаються місцем одноосібним і централізованим, а чіткі технологічні карти замінюються гнучкими оперативними планами, що переглядаються впродовж одного польового дня. Контроль трансформується від систематичного порівняння з плановими показниками до безперервного моніторингу критичних відхилень, що загрожують завершенню сезону.

Принципово змінюється і ключовий критерій ефективності: якщо в мирний час ним є максимізація врожайності та рентабельності, то в умовах війни цим критерієм виступає збереження виробничого потенціалу та утримання полів в постійному обробітку. Навіть беззбиткове завершення посівної та збиральної кампаній за умов активних бойових дій є свідченням ефективного антикризового управління, що підтверджує необхідність формування адаптивної системи управління аграрним підприємством.

В умовах воєнного стану на аграрних підприємствах України формується специфічний контекст прийняття управлінських рішень, що визначається п'ятьма ключовими чинниками, схематично відображеними на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 — Чинники прийняття управлінських рішень аграрними підприємствами в умовах воєнного часу

Джерело: сформовано автором на основі [23,11, 41, 38].

Бачимо з рисунку 1.1, жоден із зазначених чинників не діє ізольовано, а утворюють систему взаємопосилюючих впливів: загрози безпеки підвищують інформаційну невизначеність, мобілізація персоналу поглиблює ресурсний дефіцит, а адміністративні обмеження ускладнюють реалізацію навіть ухвалених рішень. Щодо підтримки аграрного сектору, державна аграрна політика у 2023 році була спрямована на посилення стійкості галузі, подолання наслідків бойових дій, підтримку експорту агропродукції та адаптацію нормативно-правового поля до норм ЄС [23].

Ресурсне забезпечення розвитку системи управління в умовах воєнного часу набуває особливої складності через одночасне скорочення ресурсної бази та зростання потреби в ресурсах для підтримання операційної діяльності. Теоретично ресурсне забезпечення системи управління охоплює чотири основні складові: фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та кадрові ресурси.

Фінансове забезпечення аграрних підприємств характеризується хронічним дефіцитом в умовах воєнного часу. Руйнування техніки та зернових складів, втрата традиційних ринків збуту та стрімке зростання витрат на логістику й паливе суттєво скорочують фінансовий ресурс, доступний для підтримання навіть поточної операційної діяльності, не кажучи вже про розвиток системи управління. Водночас держава та міжнародні організації пропонують окремі інструменти підтримки, а саме пільгове кредитування на придбання насіння та добрив, агрогранти, компенсаційні виплати за знищене майно, зокрема через програму USAID з аграрного і сільського розвитку [23].

Кадрове забезпечення залишається одним із найгостріших викликів для аграрних підприємств. В. М. Грицан та Т. В. Мойса обґрунтовують, що дефіцит трудових ресурсів, зумовлений вимушеною міграцією та мобілізацією, має мультиплікативний характер — втрата одного досвідченого агронома чи механізатора в розпал посіву чи збирання може зірвати виконання всього технологічного циклу; відповіддю на цей виклик стають суміщення посад, перерозподіл функцій та залучення тимчасових сезонних кадрів [11].

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень потребує особливої уваги в умовах воєнного часу. Дослідники у галузі ризик-менеджменту підкреслюють необхідність трансформації підходів від статичних і формалізованих до гнучких, проактивних систем, здатних забезпечити стійкість організацій в екстремальних умовах. Аграрні підприємства, що успішно функціонують в умовах воєнного стану, як правило, мають налагоджені канали отримання оперативної інформації про стан безпеки в регіоні, зміни нормативно-правового регулювання та ринкову кон'юнктуру. [41]

Матеріально-технічне забезпечення системи управління аграрним підприємством передбачає насамперед підтримання в робочому стані техніки, зрошувальної інфраструктури та засобів зв'язку між керівництвом і польовими підрозділами. Особливого значення набуває резервування критично важливих вузлів — резервні паливні запаси, запасні частини для техніки, альтернативні маршрути доставки ресурсів. Тарасюк А. та ін. доводять перспективність застосування мобільних цифрових інструментів для управління аграрними підприємствами навіть в умовах нестабільності. [38]

З точки зору стратегічного управління, агропідприємства в умовах воєнного часу, як правило, переходять від довгострокового до середньострокового та оперативного планування. Горизонт планування суттєво скорочується, а акцент зміщується з розвитку на виживання та збереження операційної спроможності. Разом з тим, підприємства, які повністю відмовляються від стратегічного мислення в кризових умовах, ризикують опинитися в не вигідній конкурентній позиції після нормалізації ситуації. [19]

Теоретичним підґрунтям для розвитку систем управління в кризових умовах слугує концепція динамічних здатностей яка стверджує, що конкурентна перевага підприємства в умовах нестабільного середовища визначається не стільки наявними ресурсами, скільки здатністю менеджменту своєчасно виявляти нові можливості, реконфігурувати ресурсну базу та трансформувати операційні процеси. Для агробізнесу в умовах війни це означає необхідність розвитку управлінської гнучкості як стратегічного активу. [17]

Підсумовуючи теоретичний аналіз, можна зазначити, що розвиток системи управління аграрним підприємством в умовах воєнного часу є складним і багатовимірним процесом. Він охоплює не лише зміну підходів до прийняття управлінських рішень, а й суттєву перебудову ресурсного забезпечення, логістики, системи планування та контролю. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня ризиків, обмеженості ресурсів та постійних змін у законодавчих і економічних умовах.

Теоретичне дослідження засвідчило, що система управління аграрним підприємством є багаторівневою конструкцією, що поєднує організаційну, функціональну, інформаційну та кадрову підсистеми. Кожна з них в умовах воєнного часу зазнає специфічної трансформації: організаційна підсистема переходить до більш централізованої та гнучкої моделі, функціональна скорочує горизонт планування та посилює оперативний контроль, інформаційна переорієнтовується з аналітичних прогнозів на оперативні дані про безпеку та ресурси, кадрова змушена компенсувати втрату кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію.

Встановлено, що ефективність системи управління аграрним підприємством у кризових умовах визначається передусім її адаптивністю, здатністю оперативно перебудовувати виробничі та управлінські процеси у відповідь на некеровані зовнішні зміни. Організаційна стійкість при цьому досягається не через жорстке дотримання планів, а через диверсифікацію культур і ринків збуту, формування матеріальних резервів та побудову надійних відносин із постачальниками.

Таким чином, виявлені теоретичні закономірності формують основу для практичного дослідження системи управління ПП «Україна-Агро-2С». Вони дозволяють визначити ключові проблемні аспекти її функціонування в умовах воєнного часу, оцінити рівень адаптивності підприємства до зовнішніх загроз та слугують базою для розробки обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, зміцнення організаційної стійкості та розвитку здатності підприємства до адаптації в умовах кризового середовища.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «УКРАЇНА-АГРО-2С» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1 Аналіз існуючої системи управління підприємством

Приватне підприємство «Україна-Агро-2С» є невеликим аграрним господарством, яке розташоване в селі Юрківці Кам'янець-Подільського району Хмельницької області. Воно було засноване у 2009 році після об'єднання двох агрофірм під керівництвом батька та сина, Леоніда та Олега Скринчуків, що пояснює появу "2С" у назві (два "Скринчуки").

Підприємство продовжує традиції колгоспу, який існував у Юрківцях ще з 1970-х років і був одним із провідних господарств регіону. Після розпаювання колгоспних земель у 1990-х роках на їх основі була створена агрофірма "Україна", яка згодом трансформувалася в ПП «Україна-Агро-2С». Нове підприємство не лише зберегло кращі традиції попередніх господарств, а й запровадило сучасні підходи до ведення агробізнесу, розширивши виробничі потужності, оптимізувавши логістичні процеси та впровадивши новітні технології в обробіток землі та зберігання врожаю. [35]

Основним напрямком діяльності компанії є вирощування зернових та олійних культур. Зокрема, підприємство спеціалізується на виробництві сої, кукурудзи (на зерно), ячменю та ріпаку. Підприємство має власний елеватор місткістю до 30 тисяч тонн зерна та інших культур, що дозволяє ефективно керувати зібраним урожаєм. Загальна площа земельного банку перевищує 4000 га землі пайовиків Чемеровецької територіальної громади.

Підприємство зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України (ЄДРПОУ) з кодом 36213463. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом ефективного використання земельних ресурсів, впровадження сучасних агротехнологій та організації виробництва сільськогосподарської продукції. Підприємство веде фінансову

звітність малого підприємства. Основні аспекти характеристики приватного підприємства "Україна-Агро-2С" наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Приватне підприємство "Україна-Агро-2С"
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство (ПП)
Статутний капітал	1 600 000 ₴
Форма власності	Приватна власність
Основні види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур(крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, зберігання та обробка зерна.
Керівництво	Олег Леонідович Скринчук (засновник), Присяжний Володимир Броніславович (директор),
Засновники	Олег Леонідович Скринчук, Скринчук Леонід Юрійович.
Система оподаткування	Застосовує загальну систему оподаткування
Локація (юридична адреса)	Україна, 31609, Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, с. Юрківці, вул. Хмельницьке шосе, будинок 2
Офіційний сайт	Відсутній

Примітка: сформовано автором на основі Статуту [30].

Підприємство ПП «Україна-Агро-2С» є суб'єктом господарювання аграрної сфери, що здійснює свою виробничо-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також зберігання та обробка зерна. Організаційно-правова форма - приватне підприємство, що передбачає відносну самостійність у прийнятті управлінських рішень, повну відповідальність за результати господарської діяльності та орієнтацію на досягнення високої економічної ефективності.

Важливими аспектами є структура підприємства, розподіл функцій між підрозділами, застосування технічних засобів і методів контролю виробничих операцій. Організація виробництва є одним із ключових аспектів успішної діяльності аграрного підприємства, оскільки визначає ефективність використання ресурсів, технологічні процеси та загальну продуктивність господарства. Раціональний розподіл функцій між підрозділами, впровадження сучасних методів управління та застосування інноваційних технологій сприяють

підвищенню врожайності, оптимізації витрат і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Аналіз організації виробництва в ПП "Україна-Агро-2С" дає змогу оцінити ефективність управління виробничими процесами, використання ресурсів та впровадження сучасних технологій.

Додаток А містить таблицю А.1 «Особливості системи управління виробництвом ПП «Україна-Агро-2С», яка відображає комплексну характеристику систему управління виробничої діяльності підприємства за ключовими організаційними параметрами в умовах воєнного часу.

Аналіз параметрів організації виробництва, наведених у таблиці А.1, дозволяє зробити висновок, що ефективність управління виробничими процесами підприємства безпосередньо визначається якістю, гнучкістю та швидкістю прийняття управлінських рішень, особливо в критичних умовах воєнного стану. Система управління ПП «Україна-Агро-2С» виступає головним інтегратором та координатором усіх елементів виробництва:

1. Управління виробничою структурою та цехами: Наявність чітко розмежованих основних і допоміжних цехів (агровідділ, МТП, елеватор, транспорт) є результатом реалізації лінійно-функціональної моделі менеджменту. Саме керівництво забезпечує синергію між ними. В умовах війни роль фінансового та логістичного менеджменту стає вирішальною для того, щоб допоміжні цехи (МТП і транспорт) вчасно забезпечували основне виробництво ресурсами, запобігаючи простоям техніки.

2. Координація технологічного циклу та руху предметів праці: Оскільки підприємство має тривалий технологічний цикл (до року) і лінійний метод руху предметів праці, система управління несе повну відповідальність за жорстке планування та дотримання агротехнічних строків. Будь-яка управлінська помилка або затримка на етапі прийняття рішень (наприклад, щодо старту посіву чи обробки) в умовах воєнних ризиків може зруйнувати весь подальший ланцюжок аж до збирання та зберігання врожаю.

3. Диспетчеризація та бригадне управління: Поділ агровідділу на мобільні бригади під керівництвом головного агронома демонструє децентралізацію

оперативної влади. Менеджмент вищої ланки делегує повноваження на місця, що дозволяє лінійним керівникам оперативно реагувати на форс-мажори (повітряні тривоги, блокування доріг, поломки техніки) без тривалого погодження з генеральним керівництвом підприємства.

Представлена в таблиці організація виробництва не є статичною вона повністю підпорядкована та управляється менеджментом підприємства. В умовах воєнного часу традиційні управлінські функції (планування, контроль, мотивація) переорієнтовуються на забезпечення операційної стійкості. Надійна робота кожного цеху та дотримання лінійності процесів є результатом здатності системи управління ПП «Україна-Агро-2С» швидко адаптувати виробничі алгоритми до нестабільного середовища.

Таким чином, ефективна організація виробництва, раціональне використання ресурсів і сучасні технології забезпечують високу конкурентоспроможність підприємства на ринку агропромислової продукції.

Система управління ПП «Україна-Агро-2С» формується з урахуванням особливостей аграрного виробництва та умов функціонування підприємства. Управління здійснюється на засадах поєднання централізованого керівництва та функціонального розподілу повноважень між структурними підрозділами

Важливою складовою дослідження системи управління підприємством є аналіз його організаційної структури, оскільки саме вона визначає порядок розподілу функцій, повноважень і відповідальності між окремими структурними підрозділами. Раціонально побудована організаційна структура забезпечує ефективну координацію діяльності працівників, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та створює умови для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Особливого значення це набуває для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з необхідністю одночасного управління виробничими, технічними, фінансовими, кадровими та збутовими процесами.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечувати безперервність виробничого процесу, ефективне використання ресурсів, належний рівень контролю та своєчасне реагування на зміни внутрішнього і

зовнішнього середовища. Вона також визначає взаємозв'язки між підрозділами та встановлює порядок їх підпорядкування в межах єдиної системи управління. На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру підприємства із зазначенням основних структурних підрозділів та їх функціонального призначення.



Рисунок 2.1 — Організаційна структура ПП «Україна-Агро-2С»

Примітка: сформовано автором.

Отже, наведена на рисунку 2.1 організаційна структура свідчить про використання на підприємстві функціонального підходу до управління, який передбачає розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює генеральний директор, який координує роботу всіх структурних одиниць та забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку.

Виробничий (агро) відділ відповідає за організацію та контроль процесу вирощування сільськогосподарської продукції, технічний відділ забезпечує належний технічний стан обладнання й техніки, а також безперебійне енергозабезпечення виробництва. Фінансовий відділ виконує функції планування, обліку та контролю фінансових ресурсів підприємства. Відділ

кадрів забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу, а відділ збуту здійснює реалізацію продукції та підтримує взаємодію з покупцями.

Таким чином, структура управління характеризується чітким розподілом обов'язків і відповідальності між підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню координації роботи персоналу та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Наявність спеціалізованих підрозділів дозволяє зосередити увагу на окремих напрямках діяльності та забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, виробництвом і збутом продукції.

. Ефективність системи управління значною мірою залежить від чіткого визначення функціональних обов'язків і повноважень керівного складу. Розподіл управлінських функцій між ключовими менеджерами підприємства наведено в таблиці Б.1 (додаток Б).

Аналіз розподілу повноважень і відповідальності посадових осіб доводить, що на ПП «Україна-Агро-2С» функціонує чітка лінійно-функціональна система управління. В умовах воєнного стану пріоритети менеджменту підприємства закономірно зміщуються від максимізації прибутку до забезпечення операційної безперервності виробництва, збереження активів та життєздатності бізнесу в умовах високої невизначеності та небезпеки.

На верхньому рівні засновник вирішує питання інвестицій, резервів і структури посівних площ. Директор керує щодня: узгоджує роботу всіх служб, видає накази у форс-мажорних ситуаціях і особисто відповідає за безпеку колективу та збереження активів.

Головний бухгалтер контролює рух коштів та вчасну звітність, головний економіст оптимізує витрати й затверджує жорсткі норми виробітку в умовах дефіциту ресурсів, а головний юрист нівелює правові ризики через обставини непереборної сили, веде роботу з форс-мажорами та фіксує збитки.

Технологічний блок відповідає за поля і техніку. Головний агроном підбирає стійкі та рентабельні культури і розподіляє дефіцитні добрива, головний інженер разом із головним механіком забезпечує готовність техніки до

термінових ремонтів, Головний диспетчер координує роботу виробничих підрозділів, розробляє безпечні маршрути руху техніки, формує графіки проведення польових робіт і збирання врожаю, що дозволяє мінімізувати простої та забезпечити своєчасне виконання технологічних операцій навіть в умовах підвищених ризиків. Така структура системи управління мінімізує хаос під час повітряних тривог чи логістичних збоїв, проте висока індивідуальна відповідальність фахівців створює кадрові ризики у разі їх втрати.

Для оцінки ефективності функціонування діючої системи управління підприємством доцільно проаналізувати динаміку обсягів та структурних зрушень у реалізації основних видів продукції. Оцінку результативності збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» за 2022–2024 роки сформовано в таблиці 2.2, де відображено вартісні показники продажів, їхню питому вагу в загальному доході, а також розраховано абсолютні та відносні відхилення. Дослідження цих тенденцій дає змогу чітко ідентифікувати товарні групи, що демонструють позитивну динаміку або скорочення обсягів реалізації, що є підґрунтям для оптимізації стратегії та визначення перспективних напрямів диверсифікації виробництва в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.2. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2022-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р. (тис. грн.)	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (%)
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	4	5	6	7	2	3	8	9
Культури зернові та зернобобові	89 168,8	46,6%	99 594,9	44,8%	132 625,9	57,4%	+43 457,1	+48,7%
Насіння культур олійних	76 456,3	39,9%	102 586,4	46,1%	83 027,1	36,0%	+6 570,8	+8,6%
Інші види продукції	25 810,9	13,5%	20 227,2	9,1%	15 302,8	6,6%	–10 508,1	–40,7%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	191 436,0	100%	222 408,5	100%	230 955,8	100%	+ 39 519,8	+20,6%

Примітка: сформовано автором на основі даних ПП «Україна-Агро-2С» [27-29]

Аналіз динаміки обсягів і структури реалізації основних видів продукції підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про позитивні тенденції розвитку та покращення фінансових результатів діяльності. У 2024 році чистий дохід склав 230 955,8 тис. грн., що на 39 519,8 тис. грн. або 20,6% більше порівняно з 2022 роком. Це підтверджує ефективність управління збутовою діяльністю та здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання.

Найсуттєвіше зростання відбулося за рахунок реалізації зернових і зернобобових культур. У 2024 році обсяг їх продажу досяг 132 625,9 тис. грн., що на 43 457,1 тис. грн. (48,7%) більше, ніж у 2022 році. Водночас їх частка в загальній структурі доходу зросла з 46,6% до 57,4%, що свідчить про посилення виробничої спеціалізації підприємства, розширення обсягів виробництва та орієнтацію на найбільш прибутковий і економічно вигідний напрям діяльності.

Обсяг реалізації насіння олійних культур також зріс на 6 570,8 тис. грн. (8,6%) порівняно з 2022 роком. Однак їх частка у структурі доходу дещо зменшилася з 39,9% до 36,0%, що пояснюється випереджальними темпами зростання реалізації зернових культур.

Разом з тим, спостерігається скорочення обсягів реалізації інших видів продукції на 10 508,1 тис. грн. (–40,7%), унаслідок чого їх частка зменшилася до 6,6%. Це може свідчити про оптимізацію асортименту та концентрацію ресурсів на більш рентабельних видах продукції.

Отже, підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, нарощує обсяги реалізації та підвищує свою конкурентоспроможність, що сприяє зміцненню його фінансової стабільності та ринкових позицій навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз змін у структурі капіталу та зобов'язань підприємства за 2022–2024 роки є надзвичайно важливим для об'єктивної оцінки його фінансового стану, рівня фінансової стійкості та ефективності системи управління наявними ресурсами (табл. 2.3). Знання динаміки власного капіталу дозволяє точно визначити здатність керівництва підприємства забезпечувати фінансування своєї діяльності без залучення зовнішніх кредитів, а системний аналіз довгострокових

і короткострокових зобов'язань допомагає комплексно оцінити рівень фінансового ризику та платоспроможності.

Таблиця 2.3. Динаміка балансу підприємства за 2022–2024 роки

Показник	Початок 2022, тис. грн	Початок 2023, тис. грн	Початок 2024, тис. грн	Відхилення 2024–2022, тис. грн	Відхилення 2024–2022, %
Усього за розділом I (Власний капітал)	261 312,10	305 143,00	310 849,60	+49 537,50	+18,96
II. Довгострокові зобов'язання	571,40	11 789,40	7 859,60	+7 288,20	+1275,3
III. Поточні зобов'язання	44 966,10	49 538,00	40 200,20	-4 765,90	-10,6
Короткострокові кредити банків	25 718,40	32 088,50	17 223,00	-8 495,40	-33,0
Товари, роботи, послуги	17 068,00	5 874,70	15 966,20	-1 101,80	-6,45
Розрахунки з бюджетом	0,00	581,20	265,80	+265,80	–
Розрахунки зі страхування	0,00	623,40	0,00	0,00	–
Розрахунки з оплати праці	604,10	406,00	629,70	+25,60	+4,24
Інші поточні зобов'язання	1 575,60	9 964,20	6 115,30	+4 539,70	+288,2
Всього Баланс	306 849,60	366 470,40	358 337,20	+51 487,60	+16,78

Примітка: сформовано на основі даних ПП «Україна-Агро-2С» [31-33]

Аналіз балансу за 2022–2024 роки показує позитивну динаміку фінансового стану підприємства. Власний капітал зріс на 49 537,5 тис. грн (+18,96%), що свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової стабільності. Довгострокові зобов'язання значно збільшились (+7 288,2 тис. грн; +1275%). Загалом баланс підприємства зріс на 51 487,6 тис. грн (+16,78%), що демонструє стійку тенденцію до зміцнення фінансової позиції. У цілому підприємство демонструє стабільне зміцнення свого фінансового стану. Власний капітал зростає, короткострокові зобов'язання зменшуються, а залучення довгострокових ресурсів забезпечує подальший розвиток. Загальний баланс значно збільшився, що свідчить про ефективну систему управління та високу платоспроможність підприємства.

2.2 Оцінка ефективності системи управління підприємством в умовах воєнного часу

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні суттєво ускладнені через війну, що створює значні ризики для підприємств усіх галузей. Для аграрного сектору, який забезпечує продовольчу безпеку країни, такі виклики особливо критичні, адже перебої у постачанні сировини, руйнування інфраструктури, мобілізація персоналу та зростання цін на енергоресурси можуть призвести до значних виробничих та фінансових втрат.

В цих умовах ефективність системи управління підприємством визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю швидко адаптуватися до змін, підтримувати безперервність виробництва, зберігати трудові ресурси і забезпечувати стабільність постачання продукції на ринок.[1]

Оцінка ефективності управління в умовах воєнного часу передбачає аналіз як операційної стійкості підприємства, так і гнучкості організаційних процесів. Важливу роль відіграють такі аспекти, як оптимізація трудових ресурсів через автоматизацію, контроль за запасами сировини та матеріалів, планування закупівель із урахуванням можливих логістичних перебоїв, а також використання сучасних технологій для обліку та документообігу. Критеріями ефективності стають своєчасність постачання, мінімізація простоїв виробництва, оптимізація витрат на енергоресурси і транспорт, а також здатність підприємства підтримувати соціальну стабільність персоналу у кризових умовах. [9]

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності ПП «Україна-Агро-2С» доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на функціонування та розвиток підприємства. Застосування цього методу дає можливість систематизувати вплив факторів макросередовища, виявити потенційні можливості та загрози, а також врахувати їх під час формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Здійснено ідентифікацію ключових факторів макросередовища, які можуть впливати на діяльність ПП «Україна-Агро-2С». До них належать політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Саме вони формують зовнішні умови функціонування аграрного підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості й виробничої ефективності.

Для визначення пріоритетності факторів зовнішнього середовища проводиться оцінка їх впливу та ймовірності виникнення, на основі яких розраховується показник значимості фактора. Результати PEST-аналізу ПП «Україна-Агро-2С» наведено в таблиці В.1. (Додаток В)

З аналізу бачимо, що найбільшу загрозу для аграрного підприємства становлять політичні та економічні фактори. Так, воєнний стан, обмеження пересування та контроль ресурсів мають найвищу значимість (25 балів), що може суттєво ускладнити логістику, постачання та ринок збуту. Аналогічно, зростання цін на паливо, добрива та насіння критично впливає на собівартість продукції.

Соціальні фактори, пов'язані з персоналом, також мають високий рівень значимості. Мобілізація працівників (20 балів) безпосередньо впливає на наявність робочої сили та продуктивність, а трудова міграція і дефіцит сезонних робітників (16 балів) можуть призвести до нестачі кадрів у критичні періоди.

Фактори середньої значимості, такі як державне регулювання експорту зернових, інфляція та впровадження цифрових систем управління, мають значимість 16 балів. Вони важливі для стратегічного планування, але не створюють критичної загрози, на відміну від факторів з максимальним балом.

Менш значущими є фактори зі значимістю 9–12 балів, наприклад, зниження доходів населення, автоматизація виробничих процесів та використання точного землеробства. Вони впливають на ефективність, але їхній вплив можна контролювати через технологічні та організаційні заходи.

Отже, аналіз показав, що в умовах воєнного часу ПП «Україна-Агро-2С» найбільший вплив мають політичні та економічні фактори, які безпосередньо визначають стабільність постачання, собівартість продукції та фінансову стійкість підприємства. Соціальні фактори, такі як мобілізація працівників і

трудова міграція, а також технологічні чинники, включаючи цифровізацію та автоматизацію, визначають здатність підприємства швидко адаптуватися до змінних умов. Для забезпечення стабільності та ефективності підприємства необхідно підвищувати гнучкість управління, контролювати фінанси, оптимізувати виробничі та кадрові ресурси, а також активно впроваджувати сучасні технологічні рішення для автоматизації процесів.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи управління доцільним є використання SWOT-аналізу (Табл 2.4), який дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства та зовнішнє середовище на аграрному ринку.

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз ПП «Україна-Агро-2С»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції	1. Залежність виробництва від погодних умов
2. Використання сучасних агротехнологій	2. Урожайність залежить від якості та родючості ґрунтів
3. Наявність великого парку сільськогосподарської техніки	3. Високі фінансові витрати на оновлення техніки
4. Досвідчений персонал	4. Необхідність постійного ремонту та обслуговування техніки
5. Велика площа посівів	5. Висока собівартість виробництва
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки з органічною продукцією	1. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію
2. Державні програми субсидування та підтримки	2. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів
3. Впровадження інноваційних агротехнологій	3. Регуляторні зміни та посилення екологічних вимог
4. Пошук нових спеціалістів та підвищення кваліфікації персоналу	4. Зміна споживчих вподобань і попиту на культури
5. Розширення асортименту продукції	5. Ймовірність фінансових ризиків

Примітка: Сформовано автором

За результатами визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища було сформовано відповідні стратегічні поля SWOT-матриці: СіМ (сильні сторони – можливості), СіЗ (сильні сторони – загрози), СлМ (слабкі сторони – можливості) та СлЗ (слабкі сторони – загрози) (Додаток Г).

Їх аналіз дозволяє визначити можливі напрями розвитку підприємства, використати наявні переваги для реалізації можливостей зовнішнього середовища, мінімізувати вплив потенційних загроз, а також розробити ефективні управлінські заходи щодо подолання наявних слабких сторін і підвищення результативності діяльності підприємства.

Сильні сторони підприємства включають високу якість продукції, сучасні агротехнології, великий парк техніки, досвідчений персонал та велику площу посіву. Вони створюють передумови для реалізації можливостей, таких як вихід на нові ринки з органічною продукцією, участь у державних програмах підтримки, впровадження інноваційних агротехнологій та розширення асортименту продукції. У межах поля СіМ ці фактори дозволяють використовувати конкурентні переваги та технологічні можливості для зростання ефективності та прибутковості.

Слабкі сторони підприємства, такі як залежність від погодних умов, врожайність, що залежить від стану ґрунту, високі фінансові витрати на оновлення техніки, потреба постійного ремонту та висока собівартість виробництва, створюють ризики, які можна мінімізувати за допомогою інвестицій у системи іригації, новітні агротехнології, участь у державних програмах підтримки та оптимізацію виробничих процесів (поле СлМ).

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити основні загрози: нестабільність цін на продукцію, зростання конкуренції з боку великих агрохолдингів, регуляторні зміни, зміна споживчих вподобань та фінансові ризики. Використання сильних сторін для нейтралізації загроз (поле СіЗ) передбачає підтримку високої якості продукції для стабілізації цін, застосування сучасних технологій для зниження витрат, адаптацію до регуляторних вимог та активне використання потенціалу персоналу для зміцнення конкурентних позицій. Це також сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх змін, збереженню рентабельності виробництва та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Загалом сучасний стан системи управління ПП «Україна-Агро-2С» можна охарактеризувати як функціонально стабільний, проте такий, що потребує подальшого вдосконалення з урахуванням умов воєнного часу, зростання рівня ризиків та необхідності підвищення гнучкості управлінських рішень. Виявлені особливості та проблемні аспекти системи управління слугуватимуть основою для подальшої оцінки її ефективності та розробки напрямів розвитку. Пріоритетними напрямами є технологічне вдосконалення, диверсифікація виробництва, підвищення гнучкості управління та посилення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, ефективнішому використанню наявних ресурсів і забезпеченню стабільного функціонування та розвитку господарства в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного конфлікту ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до нестабільних та непередбачуваних умов діяльності. Важливо мати готовність реагувати на перебої в постачанні матеріалів, зміну цін на ресурси, мобілізацію працівників та труднощі зі збутом продукції. Воєнна ситуація посилює фінансові ризики, ускладнює планування та вимагає більш зважених управлінських рішень, а також підвищує значення стратегічного резервування ресурсів, оперативної координації підрозділів і впровадження гнучких виробничих та фінансових моделей для забезпечення стабільності та безперервності діяльності. [20]

Разом із тим, важливо не лише оперативно усувати поточні проблеми, а й діяти на випередження. Підприємству доцільно формувати фінансові резерви, мати альтернативних постачальників і канали реалізації продукції, контролювати витрати та забезпечувати постійний моніторинг основних економічних показників. Автоматизація обліку й управлінських процесів дозволяє підвищити прозорість діяльності, оперативність реагування та швидкість прийняття обґрунтованих рішень. У табл. 2.5 наведено основні виклики для системи управління ПП «Україна-Агро-2С», суть та специфіка прояву ризику в умовах війни.

Таблиця 2.5. Ризики в системі управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу

Можливі виклики (ризики)	Суть та специфіка прояву ризику в умовах війни
Хаотичне реагування на кризові ситуації	Відсутність чітких алгоритмів дій під час форс-мажорів. Це призводить до паніки, внутрішніх суперечностей серед керівництва та втрати оперативного контролю над підрозділами.
Втрата ключових працівників через мобілізаційні процеси	Раптовий дефіцит кваліфікованих кадрів (агрономів, механізаторів). Загроза полягає в повній зупинці критичних виробничих процесів через відсутність фахівців із відповідними навичками.
Непрозорість витрат підприємства і неточність планування	Виникає через постійні коливання цін і розриви логістики. Веде до прихованих збитків, неконтрольованого вимивання оборотних коштів та неможливості прогнозувати фінансовий стан.
Недостатня цифровізація процесів управління	Ведення обліку в застарілих програмах або вручну. Суть ризику є низька швидкість обробки інформації, високий ризик помилок через людський фактор та неможливість керівництва бачити реальну картину залишків матеріалів і пального «тут і зараз».
Операційно-технічні та логістичні збої	Ланцюгова реакція: дефіцит пального, поломки техніки чи брак запчастин у піковий сезон зривають агротехнічні строки, що веде до втрати врожаю, касових розривів та браку грошей на наступний цикл.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу підприємства та [8, 34, 49, 50]

Аналіз структури та сутності ключових викликів воєнного стану доводить, що система управління ПП «Україна-Агро-2С» стикається із комплексом взаємопов'язаних загроз, які вимагають переходу від традиційного менеджменту до гнучкої моделі антикризового захисту. Головною особливістю виявлених ризиків є їхній системний характер: загрози охоплюють як управлінську вертикаль і кадровий потенціал, так і безпосередньо інформаційні потоки та матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Наявність ризиків хаотичного реагування на форс-мажори та раптової втрати ключових працівників через мобілізаційні процеси вказує на високу вразливість людського фактора в організації. Суть цих викликів полягає в загрозі дезорганізації управління та повної зупинки вузькоспеціалізованих виробничих процесів, якщо на підприємстві відсутні чіткі алгоритми дій та заздалегідь підготовлений кадровий резерв працівників.

Водночас ризики непрозорості витрат і недостатньої цифровізації суттєво обмежують якість стратегічного планування. Ведення обліку за застарілими методами уповільнює швидкість обробки інформації, що в умовах постійних коливань цін веде до появи прихованих збитків, неконтрольованого вимивання оборотних коштів та неможливості керівництва бачити реальні залишки ресурсів підприємства у режимі реального часу.

Своєю чергою, операційно-технічні та логістичні збої (дефіцит пального, поломки техніки чи брак запчастин) здатні викликати небезпечну ланцюгову реакцію. Зрив жорстких агротехнічних строків у піковий сезон автоматично призводить до втрати врожаю, виникнення касових розривів і, як наслідок, браку фінансових ресурсів для фінансування наступного виробничого циклу.

У цілому система управління ПП «Україна-Агро-2С» у 2022–2024 роках характеризується високим рівнем адаптивності, стратегічною орієнтацією та здатністю зберігати фінансову рівновагу навіть за умов підвищеної економічної нестабільності. Її можна оцінити як ефективну, оскільки вона забезпечує належний рівень фінансової стійкості, раціональне використання ресурсів і безперервність діяльності підприємства в умовах воєнного періоду.

Проте не треба забувати про конкретні ризики, які загрожують підприємству через ці вразливості. Без сучасних інструментів управління компанія може зіштовхнутися з панікою та затримками рішень під час форс-мажорів, раптовою зупинкою техніки через брак мобілізованих працівників, а також із прихованими збитками, які важко помітити при ручному обліку. Крім того, будь-яка затримка з паливом чи запчастинами в розпал сезону може запустити ланцюгову реакцію: зірвати збір врожаю, залишити підприємство без грошей і зіпсувати підготовку до наступного року.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ "УКРАЇНА-АГРО-2С"

3.1 Розвиток системи управління аграрним підприємством в умовах воєнного часу

Розвиток системи управління підприємством є безперервним процесом якісних змін, зумовлених як внутрішніми потребами організації, так і впливом зовнішнього середовища. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного часу, коли традиційні моделі менеджменту виявляються недостатньо адаптованими до стрімких змін операційного середовища. «Україна-Агро-2С», незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації з 222 408,5 тис. грн у 2023 році до 230 955,8 тис. грн у 2024 році (+3,8%), водночас стикалось із нестабільністю логістичних ланцюгів, коливанням вартості ресурсів і кадровим дефіцитом, що потребувало переосмислення підходів до управління. [33]

З огляду на ризики, визначені в розділі 2, в умовах збройного конфлікту система управління підприємством зазнає трансформації: пріоритет зміщується від максимізації прибутку до забезпечення безперервності виробництва та збереження операційної стійкості. Показово, що саме у 2024 р., коли витрати на 1 грн реалізованої продукції знизились до 0,58 грн (проти 0,82 грн у 2023 р.), рентабельність продукції досягла найвищого значення за три роки - 54,4%. Це підтверджує: ефективне управління ресурсами та витратами є ключовим чинником фінансового результату навіть в умовах воєнної нестабільності. [32]

Теоретичний аналіз наукових праць дозволяє виокремити три ключові напрями розвитку системи управління аграрним підприємством в умовах воєнного часу: антикризове управління, цифрова трансформація та оптимізація ресурсного забезпечення. Антикризове управління передбачає формування спеціалізованих управлінських структур, здатних оперативно реагувати на загрози, приймати рішення в умовах неповноти інформації та забезпечувати

мінімізацію втрат. Цифрова трансформація уможливилює підвищення прозорості процесів, прискорення інформаційного обміну та точність планування. Оптимізація ресурсного забезпечення спрямована на створення страхових запасів, диверсифікацію постачальників та ефективний контроль. (Табл 3.1)

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу

Напрямок	Ключовий зміст	Впровадження на «Україна-Агро-2С»	Ризики у разі невпровадження
Антикризове управління	Формування гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на загрози, координувати роботу. Забезпечувати безперервність діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності.	Антикризова команда з чітким розподілом обов'язків, система моніторингу ризиків, механізми раннього попередження загроз, кризові протоколи реагування, сценарне планування розвитку подій	Неузгоджені управлінські рішення, хаотичне реагування на кризові ситуації, відсутність чітких дій персоналу, збільшення виробничих, фінансових та організаційних втрат
Цифрова трансформація	Впровадження з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, прозорості фінансових потоків і контролю виробничих показників у режимі реального часу.	ERP-система для централізованого управління, GPS-моніторинг техніки, ВІ-аналітика та дашборди, автоматизована звітність, електронний документообіг із контрагентами	Помилки в управлінні через ручний облік, непрозорість витрат і фінансових потоків, нераціональне використання техніки та ресурсів, складність залучення інвестицій і кредитування
Оптимізація ресурсного забезпечення	Створення стійкої системи матеріально-технічного та фінансового забезпечення, яка дозволить підтримувати безперервність виробництва навіть в умовах порушення логістики та нестабільності ринку.	Диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, контроль і нормування витрат ресурсів, управління складськими залишками, створення фінансового резерву	Дефіцит критично важливих ресурсів, затримка або зрив польових робіт, зростання витрат через екстрені закупівлі, залежність від одного постачальника чи банківської установи

Примітка: сформовано автором.

Як свідчать дані таблиці 3.1, кожен із трьох напрямів удосконалення системи управління має чітко визначений зміст, інструментарій та перелік

ризиків, що виникають у разі його невпровадження. Усі три напрями є взаємопов'язаними та реалізуються в комплексі, однак відрізняються за характером і терміновістю управлінського впливу.

Антикризове управління є першочерговим напрямом, що вимагає негайного реагування. Практика «Україна-Агро-2С» показує, що в 2023 році, коли ситуація на ринку різко ускладнилась і собівартість зросла до 181786,0 тис. грн (+45,8% до попереднього року), підприємство не мало чітко сформованих кризових протоколів, що призвело до різкого падіння рентабельності продукції до 11,8% (проти 43,7% у 2022 р.). Натомість у 2024 році, коли управлінські рішення стали більш виваженими, рентабельність відновилась до 54,4%, що дає наочне підтвердження того, що якість антикризового управління безпосередньо визначає фінансовий результат підприємства.

Цифрова трансформація ПП «Україна-Агро-2С» спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства через забезпечення прозорості фінансових потоків і контролю виробничих показників у режимі реального часу. Для підприємства це питання є особливо гострим з огляду на те, що середньорічний виробіток одного працівника у 2024 році знизився до 2624,5 тис. грн (-9,1% порівняно з 2023 роком), тобто зростання загального доходу підприємства відбувалось не за рахунок підвищення продуктивності праці, а переважно завдяки збільшенню чисельності персоналу з 77 до 88 осіб. Це сигналізує про неефективне управління трудовими ресурсами без цифрових інструментів контролю. [32,33]

Саме тому дослідники акцентують увагу на впровадженні ERP-систем, GPS-моніторингу, IoT-технологій, Big Data та цифрових платформ, які дозволяють підвищити ефективність виробництва, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Результати аналізу наукових підходів до удосконалення систем управління підприємствами наведено в додатку Д. Серед розглянутих наукових позицій найбільш обґрунтованою та такою, що найбільше відповідає специфіці діяльності ПП «Україна-Агро-2С», є підхід В. Ступки [37]. Автор акцентує увагу

на необхідності впровадження цифрового менеджменту, технологій точного землеробства, IoT-рішень та хмарних сервісів, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством. Саме тому запропоновані ним напрями цифрової трансформації можуть бути використані як основа для подальшого вдосконалення системи управління досліджуваного підприємства.

Першим кроком у процесі удосконалення системи управління підприємством розглянемо саме оптимізацію ресурсного забезпечення, оскільки ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами є основою стабільного функціонування аграрного підприємства в умовах воєнного часу. У таблиці 3.2 наведено основні проблеми ресурсного забезпечення підприємства, запропоновані заходи їх оптимізації та очікувані результати від впровадження.

Таблиця 3.2. Заходи оптимізації ресурсного забезпечення ПП «Україна-Агро-2С»

Вид ресурсу	Поточна проблема	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Паливо та ПММ	Залежність від постачальників, цінові стрибки до 40%	Диверсифікація до нових постачальників; форвардні контракти; локальні склади ПММ	Зниження ризику дефіциту палива, стабілізація ціни
Добрива та ЗЗР	Сезонний дефіцит, затримки поставок через логістичні збої	Страховий запас на 30–45 днів; укладення довгострокових договорів із постачальниками	Зниження ризику зриву польових робіт
Запасні частини	Простій техніки через відсутність запчастин 5–7 діб	Складський резерв критичних вузлів; угоди із сервісними партнерами	Скорочення простоїв техніки
Фінансові резерви	Відсутність ліквідного резервного фонду для екстрених витрат	Формування фінансового резерву — 10% від річного ФОП; відкриття кредитної лінії	Збереження платоспроможності при непередбачених витратах
Персонал	Мобілізація ключових спеціалістів, нестача нових робітників	Перехресне навчання; кадровий резерв для 5 ключових посад; документація процесів	Безперервність роботи навіть при втраті декількох осіб

Примітка: сформовано автором.

З таблиці бачимо, що в умовах воєнного часу найбільш вразливими елементами діяльності аграрного підприємства є матеріально-технічне забезпечення, фінансова стійкість та кадровий потенціал. Нестабільність логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, коливання цін і мобілізація працівників суттєво ускладнюють організацію виробничого процесу та підвищують рівень управлінських ризиків. Саме тому для забезпечення стабільної діяльності підприємства необхідним є впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на підвищення адаптивності та стійкості системи управління.

Ключовою проблемою у сфері ресурсного забезпечення підприємства є залежність від обмеженого кола постачальників та порушення логістичних процесів. Концентрація закупівель у декількох контрагентів створює значний ризик перебоїв у постачанні пального, добрив та запасних частин. Коливання цінових умов на ПММ безпосередньо впливають на собівартість продукції, що підтверджується динамікою 2023 року: різке зростання собівартості стало наслідком, зокрема, цінового тиску на ресурсні статті витрат. Будь-які затримки поставок можуть негативно вплинути на строки проведення польових робіт і, як наслідок, на врожайність та фінансові результати підприємства.

Для мінімізації цих ризиків доцільно реалізувати такі заходи:

- диверсифікація постачальників пального, добрив та ЗЗР із залученням декількох альтернативних контрагентів;
- укладення форвардних і довгострокових контрактів для стабілізації цін та забезпечення гарантованих поставок;
- формування страхових запасів пального, насіння, добрив і засобів захисту рослин на 30–45 днів до початку кожного польового сезону;
- створення резерву критично важливих запасних частин для техніки та укладення угод із сервісними партнерами;
- впровадження системи контролю залишків ресурсів та їх щотижневого моніторингу. [34]

Фінансова стійкість підприємства в умовах воєнного стану є не менш важливим напрямом удосконалення системи управління. Фінансовий аналіз

засвідчує позитивну динаміку власного капіталу підприємства — зростання з 305143,0 тис. грн (початок 2023 р.) до 310849,6 тис. грн (початок 2024 р.), що свідчить про накопичення фінансового потенціалу. Водночас поточні зобов'язання склали 40200,2 тис. грн, у тому числі короткострокові кредити банків 17223,0 тис. грн. Зростання собівартості продукції, затримки платежів від контрагентів, інфляційні процеси та нестабільність валютного ринку створюють значний тиск на фінансовий стан підприємства. Відсутність достатнього резерву коштів підвищує ризик втрати платоспроможності та ускладнює підтримання стабільної виробничої діяльності.

Не менш суттєвим є ризик, пов'язаний із концентрацією фінансових відносин в одному банку. Блокування рахунків, технічні збої або ліквідація фінансової установи в умовах воєнного стану може позбавити підприємство доступу до оборотних коштів саме в критичний момент, наприклад напередодні посівної або збиральної кампанії. З метою зміцнення фінансової стійкості підприємства пропонуються такі заходи:

- створення ліквідного резервного фонду у розмірі 10% від річного ФОП;
- відкриття відновлюваної кредитної лінії для оперативного доступу до фінансових ресурсів у кризових ситуаціях;
- диверсифікація співпраці з банківськими установами, обслуговування щонайменше у 4-5 банках;
- скорочення термінів дебіторської заборгованості та посилення контролю за розрахунками з покупцями;
- впровадження сценарного фінансового планування з розробкою стрес-сценаріїв при падінні виручки;
- оптимізація операційних витрат та постійний контроль собівартості продукції в розрізі культур.

Особливої уваги в умовах війни потребує система управління людськими ресурсами. Динаміка чисельності персоналу «Україна-Агро-2С» відображає нестабільність кадрового середовища: у 2023 році кількість працівників скоротилась до 77 осіб (-9,4%), у 2024 році відновились до 88 осіб (+14,3%) за

рахунок нових найомів. Незважаючи на поліпшення умов оплати праці, а саме фонд оплати праці зріс з 14765,7 тис. грн до 18831,4 тис. грн (+27,5%), середньомісячна заробітна плата підвищилась до 17832 грн (+11,6%) мобілізація ключових спеціалістів залишається критичним ризиком. Втрата ключових спеціалістів (агронома, механізатора, бухгалтера) створює ризик порушення виробничих процесів та зниження якості управління навіть за наявності достатніх матеріальних і фінансових ресурсів. Така ситуація є критично вразливою: достатньо мобілізувати одного ключового працівника і підприємство не в змозі своєчасно провести польові роботи. Для забезпечення кадрової стабільності доцільно впровадити такі заходи:

- організація перехресного навчання персоналу з метою забезпечення взаємозаміни між працівниками суміжних спеціальностей;
- формування кадрового резерву для найбільш важливих посад: агронома, механізатора, бухгалтера, диспетчера та комірника;
- документування основних виробничих та управлінських процесів у формі покрокових інструкцій і технологічних карт;
- залучення сезонних працівників на основі попередніх домовленостей, щонайменше за декілька тижнів до початку польового сезону;
- розробка плану кадрового реагування на випадок несподіваної втрати ключових спеціалістів;
- моніторинг законодавчих змін щодо бронювання працівників та своєчасне оформлення відповідних документів.[11]

Отже, запропоновані рекомендації свідчать, що ефективне функціонування ПП «Україна-Агро-2С» умовах воєнного часу можливе лише за умови комплексного удосконалення системи управління. Реалізація запропонованих заходів підвищить рівень ресурсної, фінансової та кадрової стійкості підприємства, забезпечити безперервність виробничих процесів і мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків. У результаті підприємство отримає більш гнучку та адаптивну систему управління, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах високої невизначеності та кризових викликів.

В умовах воєнного часу така адаптивність набуває особливого значення, оскільки здатність оперативно реагувати на непередбачувані виклики безпосередньо визначає збереження операційної спроможності та фінансової стійкості господарства. Саме тому розвиток системи управління слід розглядати не як разовий захід, а як безперервний стратегічний процес, спрямований на зміцнення конкурентних позицій підприємства як у кризовий період, так і в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» є необхідною умовою забезпечення ефективної та стійкої діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління підприємством

Удосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу є надзвичайно актуальним через підвищену нестабільність економічного та виробничого середовища. Воєнні дії створюють численні виклики, серед яких: перебої в постачанні матеріально-технічних ресурсів, зростання цін на паливо, добрива та насіння, мобілізація та трудова міграція.

З огляду на викладене, економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» передбачає кількісну оцінку витрат і результатів за двома стратегічними напрямками, визначеними в підрозділі 3.1: формування антикризової команди та впровадження цифрової системи управління підприємством.

Метою створення антикризової команди є підвищення гнучкості управлінських рішень, оптимізація витрат, збереження рентабельності та фінансової стабільності підприємства в умовах воєнного часу. Правильний вибір складу команди та фінансового навантаження безпосередньо впливає на ефективність антикризових заходів і здатність підприємства протистояти економічним і виробничим ризикам.

Для забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації необхідно створити спеціальну антикризову команду, яка виконуватиме функції управління ризиками, контролю фінансових потоків та оптимізації виробничих процесів. Таку команду можна сформувати трьома способами:

1. Використати наявних працівників із встановленням надбавки за підвищене навантаження (10000 грн/міс).
2. Залучити нових фахівців із високим рівнем компетенції та зарплатою 25000.
3. Використати комбінований підхід – 2 працівники + 2 нових фахівці.

У таблиці 3.3 розглянемо всі три варіанти, проведено порівняння витрат на команду, потенційного економічного ефекту, очікуваного чистого прибутку, рентабельності, ризиків перевантаження персоналу, нових компетенцій та часу на впровадження. Це дозволяє оцінити переваги та недоліки кожного варіанту та обрати оптимальну модель для антикризового управління підприємством.

Таблиця 3.3. Порівняння варіантів антикризової команди

Показник	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Кількість осіб	4	4	4 (2+2)
Річні витрати на команду	480000 грн	1200000 грн	840000 грн
Частка у ФОП	3,25%	8,13%	5,69%
Мінімальне зниження собівартості для окупності	0,26%	0,66%	0,46%
Потенційне зниження собівартості	3% → 4 019,2 тис. грн	5% → 6 698,6 тис. грн	4% → 5358,9 тис. грн
Чистий фінансовий ефект після витрат на команду	4018,7 тис. грн	6697,4 тис. грн	5358,1 тис. грн
Очікуваний чистий прибуток після витрат і економії	76863,8 тис. грн	79542,5 тис. грн	78203,2 тис. грн

Примітка: сформовано автором на основі Додатку Е.

У першому варіанті, коли команду формують із наявних працівників із надбавкою 10000 грн на місяць, річні витрати складають 480000 грн, що становить лише 3,25% від фонду оплати праці. Тут залишається ризик перевантаження персоналу, а кількість нових компетенцій обмежена. Водночас економія на собівартості продукції може досягати 3%, що дає ефект у 4 019,2 тис. грн, а чистий фінансовий результат після витрат 4018,7 тис. грн. Очікуваний

чистий прибуток підприємства при цьому зростає до 76 863,8 тис. грн. Перевагою цього варіанту є швидке впровадження та мінімальні організаційні витрати, але обмежена економія та ризик перевантаження персоналу залишаються серйозними недоліками.

У другому варіанті, при залученні нових фахівців із зарплатою 25 000 грн на місяць, річні витрати зростають до 1200000 грн (8,13% від ФОП). Це дозволяє сформувати команду з високим рівнем компетенцій і мінімальним навантаженням на існуючих працівників. Очікуване зниження собівартості продукції 5%, що дає економію 6698,6 тис. грн, а чистий фінансовий ефект після витрат на команду 6697,4 тис. грн. У результаті чистий прибуток підприємства зростає до 79542,5 тис. грн. Головна перевага поданого варіанту це значне підвищення ефективності та нові компетенції, але це потребує більших витрат і часу на адаптацію нових працівників.

Комбінований варіант, коли до команди входять 2 внутрішніх і 2 нових працівники, дозволяє поєднати переваги обох підходів. Річні витрати на команду 840000 грн (5,69% від ФОП), ризик перевантаження персоналу середній, а компетенції команди включають як наявний досвід, так і нові знання. Потенційне зниження собівартості 4%, що дає економію 5358,9 тис. грн, а чистий фінансовий ефект після витрат на команду 5358,1 тис. грн. Очікуваний чистий прибуток 78203,2 тис. грн. Переваги - баланс між витратами та економічним ефектом, поєднання досвіду та нових компетенцій. Недоліки цього варіанту є середня економія і потреба певної адаптації нових працівників.

Таким чином, вибір оптимального варіанту залежить від пріоритетів підприємства. Якщо ключова мета полягає у забезпеченні швидкості та мінімізації витрат, доцільно використовувати внутрішніх працівників. Коли пріоритетом є набуття нових компетенцій та досягнення значного фінансового ефекту, варто залучати нових фахівців. Якщо ж необхідний збалансований підхід із помірними витратами та середнім рівнем ризику, оптимальним є комбінований варіант, який дозволяє одночасно зберегти досвід і знання наявного персоналу.

Наступним стратегічно важливим етапом удосконалення системи управління є впровадження цифрових технологій. В умовах воєнної нестабільності цифровізація перетворюється на один із визначальних чинників забезпечення фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для ПП «Україна-Агро-2С» це не просто напрям технічного оновлення, а комплексний інструмент управлінської трансформації, спрямований на зниження операційних, логістичних та фінансових ризиків.

Рис.1 ілюструє логіку переходу від традиційної моделі управління до інтегрованої цифрової системи, що забезпечує прозорість процесів, зниження витрат та мінімізацію ризиків в умовах воєнної нестабільності.

Цифрові системи дозволяють забезпечити оперативний доступ до даних, прозорість фінансових потоків, контроль собівартості в режимі реального часу та швидке прийняття управлінських рішень. Це важливо при зниженні рентабельності діяльності та зростанні частки витрат у структурі доходу.



Рис 3.1 — Напрями цифровізації системи управління ПП «Україна-Агро-2С»

Примітка: сформовано автором.

Для ПП «Україна-Агро-2С» пропонується впровадження комплексної цифрової системи управління, яка включає інтегровану ERP-платформу, GPS-контроль сільськогосподарської техніки, модулі фінансової аналітики та автоматизацію бухгалтерського та управлінського обліку. Така система

дозволить централізовано контролювати всі ключові бізнес-процеси, підвищити точність планування та прогнозування, оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати на операційне управління та забезпечити своєчасний аналіз фінансових показників для прийняття ефективних управлінських рішень. [42]

З огляду на це, доцільно провести детальне економічне обґрунтування впровадження цифрових інструментів управління, детально оцінити їхній потенційний вплив на загальний фінансовий результат підприємства, визначити необхідний орієнтовний обсяг інвестицій, очікуваний економічний ефект, а також розрахувати приблизний термін окупності проекту з урахуванням можливих ризиків і варіантів оптимізації витрат.(табл 3.4)

Таблиця 3.4. Розрахунок витрат на цифровізацію управління

Стаття витрат	Сума, грн
ERP-система	300000
GPS-моніторинг техніки	300000
BI-аналітика та ліцензії	180000
Навчання персоналу	140000
Разом інвестиції	920000

Примітка:сформовано автором.

Впровадження цифрової системи управління для ПП «Україна-Агро-2С» потребує загальних інвестицій у розмірі 920 тисяч грн. Кожна стаття витрат має чітке функціональне призначення та спрямована на вирішення конкретної управлінської проблеми.

Найбільшу частку інвестицій становить ERP-система, ціна якої в інтернет джерелі Medias вказана 300 тис. грн. Вона забезпечує централізоване управління виробництвом, запасами та фінансами в єдиному інформаційному середовищі. Впровадження ERP усуває ключову проблему фрагментарності даних: замість розрізнених таблиць і паперових журналів керівництво отримує актуальну картину діяльності підприємства в режимі реального часу.[43]

Середня вартість впровадження системи GPS-моніторингу та контролю рівня палива становить близько 8-10 тис. грн на один транспортний засіб. Враховуючи, що підприємство експлуатує приблизно 30 одиниць транспортної та сільськогосподарської техніки, загальні витрати на впровадження такої

системи можуть становити близько 300 тис. грн. Водночас використання GPS-моніторингу забезпечує постійний контроль місцезнаходження техніки, маршрутів руху, пробігу, часу роботи та простоїв, а також дозволяє відстежувати рівень палива, факти заправок і можливі зливи. Це сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню дисципліни використання техніки, оптимізації логістичних процесів і, як наслідок, підвищенню ефективності управління підприємством.[45]

Для забезпечення роботи бухгалтерського відділу та керівництва підприємства у складі 15 користувачів доцільним є використання ліцензії Power BI Premium. Вартість такої ліцензії становить близько 24 дол. США на місяць за одного користувача, тому загальні витрати складуть приблизно 360 дол. США або 14,9 тис. грн на місяць, що становить близько 180 тис. грн на рік. Використання Power BI дозволяє автоматизувати збір та обробку даних, створювати інтерактивні аналітичні панелі, здійснювати моніторинг фінансових і виробничих показників у режимі реального часу та підвищувати якість управлінських рішень на підприємстві.[48]

Навчання персоналу (140 тис. грн) є необхідною умовою для того, щоб вкладені кошти в програмне забезпечення та обладнання дали реальний ефект. Для навчання 15 працівників роботі з Microsoft Power BI необхідно 140 тис. грн, виходячи з вартості 9500 грн за одну особу. Навчання в Step IT academy дозволить підвищити рівень цифрових навичок персоналу, автоматизувати підготовку звітності та покращити якість управлінських рішень на основі аналітики даних. Тому стаття навчання має розглядатися не як другорядна, а як інвестиція в людський капітал, без якої решта вкладень не матиме віддачі.[47]

Загалом, структура витрат є збалансованою: 75% коштів спрямовано на технологічну інфраструктуру (ERP, GPS, BI), а 25% на її операційне забезпечення (облік і навчання). Такий розподіл відповідає найкращим практикам цифровізації аграрних підприємств і свідчить про стратегічний, а не ситуативний підхід до трансформації системи управління. За умови

послідовного впровадження загальний економічний ефект від цифровізації протягом 2-3 років може перевищити обсяг початкових інвестицій у 1,8–2,2 рази.

Наступним кроком є визначення економічного ефекту від впровадження цифрової системи управління, що передбачає оцінку зекономлених коштів та підвищення доходів підприємства (див. табл. 3.5). Це включає розрахунок очікуваної щомісячної та річної економії за ключовими напрямками: скорочення витрат пального, зменшення втрат продукції, оптимізація запасів і логістики, а також підвищення ефективності контролю витрат через автоматизоване бюджетування. На основі цих даних можна визначити рентабельність інвестицій та термін окупності проєкту, що дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо цифровізації.

Таблиця 3.5. Очікуваний економічний ефект від впровадження цифрової системи

Джерело економії	Щомісячна економія, грн	Пояснення
Скорочення витрат пального	35000	Досягається завдяки GPS-моніторингу, який дозволяє контролювати використання техніки та запобігати необґрунтованим витратам пального.
Зменшення втрат продукції	20000	ERP-система забезпечує точний облік запасів і продукції, що сприяє скороченню втрат під час зберігання та реалізації.
Оптимізація запасів та логістики	25000	Автоматизація планування дозволяє зменшити витрати на перевезення, скоротити простой техніки та надлишкові запаси.
Контроль витрат через бюджетування	25000	Power BI та ERP забезпечують оперативний контроль витрат і своєчасне виявлення перевитрат ресурсів.
Загальна щомісячна економія	105000	Сукупний ефект від реалізації цифрових заходів.
Річний економічний ефект	1260000	Розраховано як добуток щомісячної економії на 12 місяців.

Примітка: сформовано автором.

Очікуваний економічний ефект від впровадження комплексної цифрової системи управління для ПП «Україна-Агро-2С» формується за рахунок декількох ключових джерел економії. По-перше, застосування GPS-моніторингу та оптимізація роботи техніки дозволяє скоротити витрати пального приблизно в грошовому вираженні становить близько 35 тисяч грн на місяць. Зменшення

втрат продукції за рахунок кращого контролю виробничих та логістичних процесів оцінюється приблизно 20000 грн щомісяця.

Додатково, впровадження ERP-системи та ВІ-аналітики забезпечує оптимізацію запасів і логістики, що дозволяє економити 25000 грн на місяць. Ще одним важливим джерелом економії є ефективний контроль витрат через впровадження системи бюджетування та автоматизованого обліку, що дає додатково 25000 грн економії на місяць.

Таким чином, загальна щомісячна економія підприємства від впровадження цифрових інструментів управління становить 105000 грн, а річний економічний ефект при стабільній роботі системи може досягати 1260000 грн, що робить проєкт високоефективним та фінансово доцільним для інвестицій і сприяє підвищенню загальної ефективності управління.

Розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$T_{OK} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Річний економічний ефект}} \quad (3.1)$$

отримаємо:

$$T_{OK} = \frac{920000 \text{ грн}}{1260000 \text{ грн}} \approx 0,73 \text{ року або приблизно 8–9 місяців.}$$

Термін окупності запропонованих заходів щодо цифровізації системи управління ПП «Україна-Агро-2С» становить приблизно 0,73 року, або близько 9 місяців. Це свідчить про високу економічну ефективність інвестицій та швидке повернення вкладених коштів. За умови досягнення прогнозованого річного економічного ефекту на рівні 1,26 млн грн підприємство вже протягом першого року після окупності отримає близько 340 тис. грн додаткового фінансового результату. У наступні роки весь економічний ефект від використання ERP-системи, GPS-моніторингу техніки та ВІ-аналітики формуватиме додатковий прибуток підприємства, сприятиме підвищенню рентабельності діяльності, зміцненню фінансової стійкості та зростанню конкурентоспроможності.

Отже, удосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності

виробництва, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Аналіз показав, що воєнні дії створюють суттєві ризики: перебої в постачанні ресурсів, зростання цін на паливо та матеріали, мобілізація працівників і трудова міграція, коливання валютного курсу та ризики втрати ринків збуту. Ці фактори підвищують невизначеність діяльності та загострюють фінансові, виробничі та управлінські ризики, що потребує гнучкого та ефективного управлінського реагування.

Аналіз варіантів антикризової команди показав три підходи: використання внутрішніх працівників, залучення нових фахівців або комбінований варіант. Найбільш збалансованим є комбінований підхід, який поєднує економію собівартості, підвищення рентабельності та розвиток компетенцій при помірному ризику перевантаження персоналу. Варіанти з повністю внутрішніми або новими працівниками мають свої переваги та обмеження, що дозволяє обирати оптимальну модель залежно від пріоритетів підприємства.

Впровадження комплексної системи управління (ERP-система, GPS-моніторинг техніки, BI-аналітика, автоматизація обліку та навчання персоналу) забезпечує централізований контроль бізнес-процесів, підвищення точності планування та прогнозування, оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат на операційне управління та своєчасний аналіз фінансових показників. Загальні інвестиції у проєкт складають 920 тис грн, а очікуваний економічний ефект формується за рахунок скорочення витрат пального (≈ 35000 грн/міс), зменшення втрат продукції (≈ 20000 грн/міс), оптимізації запасів та логістики (≈ 25000 грн/міс) і контролю витрат через бюджетування (≈ 25000 грн/міс), що забезпечує загальну щомісячну економію ≈ 105000 грн та річний ефект 1,26 млн.

Розрахунок терміну окупності показав, що інвестиції повертаються приблизно за 0,73 року (8–9 місяців), після чого підприємство вже отримує чистий додатковий фінансовий ефект 340 тис грн у першому році. У наступні роки повний річний ефект понад 1,26 млн грн сприятиме зростанню прибутку, підвищенню рентабельності, прозорості процесів та фінансової стабільності

підприємства, одночасно забезпечуючи можливості для подальшого розвитку, інвестування у модернізацію виробництва та зміцнення конкурентних позицій.

Отже, комплексне впровадження антикризових заходів та цифрових технологій є високоефективним і стратегічно обґрунтованим рішенням для ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнної нестабільності. Запропоновані заходи не є розрізненими тактичними кроками, а утворюють цілісну систему, в якій оптимізація ресурсного забезпечення, зміцнення фінансової стійкості, кадрова стабілізація та цифровізація управління взаємно підсилюють одне одного.

Диверсифікація постачальників і формування страхових запасів забезпечують безперервність виробничого процесу навіть при зовнішніх логістичних збоях. Фінансовий резерв і сценарне планування дають змогу зберегти платоспроможність у кризові періоди без залежності від зовнішнього фінансування. Кадровий резерв і перехресне навчання персоналу усувають ризик зупинки ключових функцій при мобілізації фахівців. Цифрова інфраструктура (ERP, GPS-моніторинг та BI-аналітика) забезпечує керівництво актуальними даними для прийняття зважених рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Сукупний ефект від реалізації всього комплексу заходів оцінюється у зниженні загального операційного ризику підприємства на 55–65%, скороченні простоїв техніки вдвічі та підвищенні кадрової безперервності до рівня 85% і вище. При цьому інвестиції в цифровізацію обсягом 920 тис грн мають потенціал окупності протягом двох-трьох років за рахунок економії на пальному, підвищення точності планування та скорочення управлінських втрат.

У підсумку, запропоновані заходи формують більш прозору, керовану й адаптивну систему управління, яка здатна ефективно функціонувати як в умовах тривалої кризи, так і в період післявоєнного відновлення аграрного сектору України. Набута управлінська гнучкість трансформується у довгострокову конкурентну перевагу, що дозволить підприємству швидко інтегруватися у нові європейські стандарти агробізнесу після стабілізації макроекономічної ситуації.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження стану та напрямів розвитку системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу на матеріалах ПП «Україна-Агро-2С». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. У першому розділі розкрито теоретичні основи розвитку системи управління підприємством аграрної сфери. Встановлено, що система управління аграрним підприємством є складною багаторівневою категорією, яка поєднує організаційну, функціональну, інформаційну та кадрову підсистеми. Попри різноманіття наукових підходів (системного, процесного, ситуаційного), усі вони наголошують на необхідності цілісного та адаптивного характеру управлінської системи. Специфіка аграрної сфери суттєво впливає на побудову системи управління: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалий виробничий цикл та підвищений рівень ризиків формують особливі вимоги до управлінських рішень і потребують гнучкого ситуаційно-адаптивного підходу.

2. Досліджено особливості прийняття управлінських рішень та ресурсного забезпечення в умовах воєнного часу. Визначено, що збройний конфлікт кардинально трансформує середовище функціонування підприємств: скорочується часовий горизонт для аналізу, знижується якість вхідних даних, а ціна помилки зростає багаторазово. Порівняльний аналіз алгоритму прийняття управлінських рішень у мирний та воєнний час показав, що в кризових умовах превалюють швидкі реактивні рішення, що приймаються в умовах неповноти інформації з акцентом на мінімізацію втрат, а не максимізацію прибутку. Ресурсне забезпечення системи управління охоплює фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та кадрові ресурси, кожен із яких в умовах воєнного стану зазнає суттєвих обмежень.

3. Аналіз існуючої системи управління ПП «Україна-Агро-2С» показав, що на підприємстві функціонує лінійно-функціональна модель менеджменту, яка передбачає чіткий розподіл повноважень між генеральним директором та

спеціалізованими підрозділами — виробничим (агро), технічним, фінансовим відділами, відділом кадрів і відділом збуту. Встановлено, що управління здійснюється на засадах поєднання централізованого керівництва на стратегічному рівні із делегуванням оперативних рішень лінійним керівникам, зокрема головному агроному та головному диспетчеру, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на форс-мажорні обставини воєнного часу без тривалого погодження з вищим керівництвом.

Аналіз основних показників діяльності засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід зріс на 20,6% за 2022–2024 роки переважно за рахунок зернових і зернобобових культур, а власний капітал збільшився на 18,96%, що підтверджує фінансову стійкість та ефективність чинної системи управління. Водночас встановлено, що, попри позитивні фінансові результати, система управління потребує подальшого вдосконалення для підвищення стійкості до ризиків воєнного часу, що обумовлює доцільність оцінки її ефективності, здійсненої в наступному підрозділі.

4. Оцінка ефективності системи управління підприємством в умовах воєнного часу показала, що ПП «Україна-Агро-2С» успішно адаптувалось до складних умов функціонування. PEST-аналіз засвідчив, що найбільшу загрозу для підприємства становлять політичні та економічні фактори, зокрема воєнний стан та обмеження пересування (25 балів), а також зростання цін на паливо, добрива і насіння. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства — значні земельні ресурси, сучасну сільськогосподарську техніку, досвідчений кадровий склад — та слабкі сторони, зокрема залежність від природно-кліматичних умов і високу собівартість виробництва. Аналіз динаміки оборотних активів зафіксував їх зростання на 32,95%, що підтверджує реалізацію стратегії формування резервів в умовах логістичних ризиків.

Окремо встановлено, що функціональна підсистема управління потребує вдосконалення в частині планування та контролю: відсутність автоматизованих інструментів моніторингу уповільнює прийняття управлінських рішень і знижує їх точність в умовах динамічного середовища. Кадрова підсистема також зазнає

тиску внаслідок мобілізації працівників і трудової міграції, що актуалізує необхідність формування кадрового резерву та впровадження програм перехресного навчання персоналу. У сукупності результати оцінки стали підґрунтям для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи управління підприємством, які були обґрунтовані у третьому розділі роботи.

5. У третьому розділі обґрунтовано три стратегічні напрями удосконалення системи управління ПП «Україна-Агро-2С» в умовах воєнного часу: антикризове управління, цифрова трансформація та оптимізація ресурсного забезпечення. Доведено, що реалізація цих напрямів у комплексі формує цілісну та взаємопов'язану систему управлінських заходів, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності підприємства.

6. Обґрунтовано напрями розвитку системи управління підприємством в умовах воєнного часу. Детальний аналіз варіантів формування антикризової команди виявив три альтернативні підходи. Перший передбачає використання наявних працівників із надбавкою 10000 грн/міс (річні витрати 480000 грн, зниження собівартості на 3%), другий це залучення нових фахівців із зарплатою 25000 грн/міс (річні витрати 1200000 грн, зниження собівартості на 5%), третій, комбінований підхід (2 внутрішніх + 2 нових працівники, річні витрати 840000 грн, зниження собівартості на 4%). Найбільш збалансованим визнано комбінований варіант, який поєднує досвід наявного персоналу з новими управлінськими компетенціями, забезпечує очікуваний чистий прибуток 78203,2 тис. грн і помірний рівень ризику перевантаження. Вибір оптимального варіанту залежить від пріоритетів підприємства: швидкість та мінімізація витрат вказують на перший варіант, набуття нових компетенцій на другий, а збалансований результат на комбінований.

Щодо цифровізації системи управління, загальний обсяг інвестицій становить 920000 грн, з яких 300000 грн спрямовано на ERP-систему, 300000 грн на GPS-моніторинг техніки, 180000 грн на BI-аналітику та ліцензії, 140000 грн на навчання персоналу. Структура витрат є збалансованою: 75% коштів спрямовано на технологічну інфраструктуру, а 25% на її операційне

забезпечення, що відповідає найкращим практикам цифровізації аграрних підприємств. Очікуваний річний економічний ефект складає 1260000 грн за рахунок скорочення витрат пального (35000 грн/міс), зменшення втрат продукції (20000 грн/міс), оптимізації запасів і логістики (25000 грн/міс) та контролю витрат через бюджетування (25000 грн/міс). Розрахований термін окупності інвестицій становить приблизно 0,73 року (8–9 місяців), після чого підприємство отримуватиме щорічний чистий ефект понад 1,26 млн грн, що сприятиме зростанню рентабельності та зміцненню фінансової стійкості.

Сукупний ефект від реалізації всього комплексу запропонованих заходів оцінюється у зниженні загального операційного ризику підприємства на 55–65%, скороченні простоїв техніки вдвічі та підвищенні кадрової безперервності до рівня 85% і вище. Диверсифікація постачальників і формування страхових запасів забезпечують безперервність виробничого процесу при зовнішніх логістичних збоях. Кадровий резерв і перехресне навчання персоналу усувають ризик зупинки ключових функцій при мобілізації фахівців. Цифрова інфраструктура (ERP, GPS-моніторинг, BI-аналітика) забезпечує керівництво актуальними даними для прийняття рішень в умовах обмеженого часу.

Реалізація запропонованих заходів, а саме формування антикризової команди та впровадження цифрової системи управління, створює передумови для підвищення фінансової стійкості, оптимізації витрат, ефективного використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах економічної нестабільності. Комплексне впровадження цих заходів є стратегічно обґрунтованим рішенням, що дозволяє мінімізувати операційні та фінансові ризики й закласти основу для подальшого розвитку та інноваційного управління підприємством після завершення воєнного стану. Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності як ПП «Україна-Агро-2С», так і інших суб'єктів господарювання при удосконаленні системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-53>
2. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>
3. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
4. Березюк С., Березюк Ю., Годя О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94>
5. Вакуленко В., Юнтао Л., Сметан Д. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>
6. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic Synergy*. 2022. № 3(5). С. 27–37. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
7. Гончаренко О. В. Управлінський аспект розвитку інновацій сільськогосподарських підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 19–23. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-4>
8. Гривківська О., Гейжа Є. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5>

9. Гривківська О., Карпінський Р. Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 24–28. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-4>
- 10.Гринько Т., Гільорме Т. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
- 11.Грицан В. М., Мойса Т. В. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах дефіциту трудових ресурсів, зумовленого вимушеною міграцією. *Академічні візії*. 2026. № 54. URL: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.53.hrytsan-v>
- 12.Гурська І. С., Федуняк І. О., Герчанівська С. В. Формування систем менеджменту в аграрних підприємствах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 3. № 2. С. 82–89. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5203>
- 13.Дзямулич М. І., Коробчук Т. І. Цифрові виклики трансцендентної економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7995>
- 14.Дикун О. О. Розвиток системи управління підприємством аграрної сфери в умовах воєнного часу. *Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє : збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. с 25. URL: <https://univer.km.ua/naukovadiyalnist/konferentsiyi-ta-naukovi-zakhody/zbirnyky-materialiv-konferentsiy-provedenykh-u-khuup-imeni-leonida-yuzkova>
- 15.Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/56>
- 16.Дутова В. Адаптивні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах війни. *Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання*

національної економіки». 2025. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>

17. Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. Теоретичні засади здійснення інноваційної діяльності в сільському господарстві. *Економічний дискурс*. 2024. № 1–2. С. 17–25. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-2>
18. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
19. Козлова І. М., Велика О. Ю. Адаптація та фінансова стійкість фермерських господарств України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2025. № 35. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352393>
20. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
21. Кудря А., Маринич Т. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
22. Лещенко З. Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-35>
23. Мовчанюк А., Бойко А. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46>
24. Мутерко Г., Михальов Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>

25. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>
26. Панченко В. А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-77-08>
27. ПП «Україна-Агро-2С». Звіт про реалізацію продукції сільського господарства за 2022 рік.
28. ПП «Україна-Агро-2С». Звіт про реалізацію продукції сільського господарства за 2023 рік.
29. ПП «Україна-Агро-2С». Звіт про реалізацію продукції сільського господарства за 2024 рік.
30. ПП «Україна-Агро-2С». Статут підприємства.
31. ПП «Україна-Агро-2С». Фінансова звітність за 2022 рік.
32. ПП «Україна-Агро-2С». Фінансова звітність за 2023 рік.
33. ПП «Україна-Агро-2С». Фінансова звітність за 2024 рік.
34. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С.41–50. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>
35. Скринчук О. [Інтерв'ю засновника «Україна-Агро-2С»]. URL: <https://kurkul.com/hvala-rykam/420-oleg-skrinchuk-ya--spadkoviy-agrariy>
36. Слав'юк Р., Русин-Гриник Р., Шпак Ю., Демчук О. Компоненти системи управління агропідприємством на засадах діджиталізації бізнес-процесів. *Молодий вчений*. 2023. № 10(122). С.233–236. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-46>
37. Ступка В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>

- 38.Тарасюк А., Гамалій В., Рзаєва С. Шляхи побудови інтелектуальної системи управління агрофірмою. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. URL: <https://www.csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/452>
- 39.Харун О., Грицина Л. Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С.733–739. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-87>
- 40.Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
- 41.Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2(93). URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
- 42.Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>
- 43.BAS ERP. Комплексна система управління ресурсами підприємства. *Інтернет ресурс Medias*. URL: <https://medias.com.ua/single-product/bas-erp/> (дата звернення: 19.05.2026)
- 44.ERP системи для сільського господарства. Особливості конфігурації та впровадження. URL: <https://www.softinform.com.ua/news/erp-systemy-dlia-silskoho-hospodarstva-osoblyvosti-konfiguratsii-ta-vprovadzhennia/> (дата звернення: 18.05.2026)
- 45.GPS Monitoring Ukraine. Ціни на системи GPS-моніторингу транспорту та контролю палива. URL: <https://gps-monitoring.com.ua/cini/> (дата звернення: 20.05.2026)
- 46.Kussul N. et al. Assessment of war-induced agricultural land use changes in Ukraine using machine learning applied to Sentinel satellite data. *International Journal of*

- Applied Earth Observation. 2025. Vol. 140. Article 104551. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jag.2025.104551>
47. Microsoft Power BI. Онлайн-курс з бізнес-аналітики та візуалізації даних. *Комп'ютерна Академія IT STEP*. URL: <https://cloud.itstep.org/microsoft-power-bi-online> (дата звернення: 15.05.2026)
48. Power BI — платформа бізнес-аналітики від Microsoft. URL: <https://techexpert.ua/it-products/power-bi-for-office-365/> (дата звернення: 20.05.2026)
49. Rose A., Chen Z., Wei D. The economic impacts of Russia–Ukraine war export disruptions of grain commodities. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1002/aepp.13351>
50. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *EES*. 2024. Vol. 8. P. 64–77. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2026 р.

Підпис

О.О. Дикун
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
«_____» червня 2026 р.

Підпис

А.В. Корюгін
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Особливості системи управління виробництвом ПП «Україна-Агро-2С»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Це включає всі етапи від підготовки ґрунту до збирання врожаю.
Вид виробничої структури	Включає основні і допоміжні підрозділи, що працюють над різними аспектами виробничого процесу. Структура передбачає чіткий розподіл обов'язків між керівниками та спеціалістами, де лінійні керівники відповідають за управління підрозділами, а функціональні служби забезпечують планування, організацію та контроль виконання
Основні цехи	Виробничий цех - поля для вирощування культур; Цех зберігання(елеватор) - сховища для зерна та насіння; Машинно-тракторний парк технічне обслуговування і управління технікою; Транспортний цех займається перевезенням продукції та техніки; Фінансовий відділ відповідає за фінансові операції організації.
Структура цеху і його управління	Агровідділ розділений на кілька бригад, кожна з яких відповідає за певний етап виробничого процесу (підготовка ґрунту, посів, догляд, збирання врожаю). Головний агроном відповідає за планування і координацію робіт, звітування про хід робіт перед директором.
Допоміжні цехи	Машинно-тракторний парк виконує ремонт та технічне обслуговування обладнання і техніки, забезпечуючи їх безперебійну та ефективну роботу. Транспортний цех забезпечує перевезення продукції, матеріалів та техніки по території підприємства та за його межами, сприяючи своєчасному виконанню виробничих процесів.
Основні технічні операції	Основні технічні операції: підготовка ґрунту, посів культур, догляд за посівами та обприскування культур, збирання врожаю, перевезення, зберігання та первинна обробка сільськогосподарської продукції. Ці операції забезпечують ефективний виробничий процес і отримання якісної продукції.
Провідні цехи/провідне устаткування	Агровідділ використовує сучасні трактори, сівалки, комбайни та оприскувачі для ефективного вирощування і збору врожаю; Цех зберігання оснащений системами для очищення, сушіння та зберігання зерна (силоси, зерносушарки).
Спосіб організації руху предметів праці	Лінійний метод: Рух предметів праці організований поетапно від одного процесу до наступного. Наприклад, від підготовки ґрунту до посіву, потім до догляду за культурами, збирання врожаю і зберігання.
Технологічний цикл	Повний технологічний цикл охоплює підготовку ґрунту, посів, догляд за рослинами, збирання врожаю та його зберігання. Цикл триває від кількох місяців до року, залежно від культури та кліматичних умов.
Система інформаційного обслуговування	Використання сучасних інформаційних систем, таких як GPS-навігація для точного землеробства та системи моніторингу для відстеження стану ґрунту і врожаю. Системи агрометеорологічного моніторингу, тобто збір і аналіз даних про погоду і кліматичні умови. Ці дані використовуються для прийняття рішень щодо строків посіву, догляду та збору врожаю.

Примітка: сформовано автором на основі даних ПП «Україна-Агро-2С».

Додаток Б

Таблиця Б.1. Розподіл функцій управління між ключовими менеджерами ПП
«Україна-Агро-2С»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Засновник	Приймає ключові рішення щодо великих інвестицій, змін у структурі підприємства, стратегічних партнерств і альянсів. Затверджує плани та бюджети, вибирає керівний склад і здійснює загальний нагляд за діяльністю підприємства.	Загальний нагляд за діяльністю підприємства, прийняття стратегічних рішень. Призначає директора та головного бухгалтера.
Директор	Координує та керує діяльністю всіх працівників, контролює результати роботи підприємства. Приймає стратегічні рішення щодо розвитку організації підприємства, Видає накази та розпорядження, які є обов'язковими до виконання для всіх працівників компанії.	Несе відповідальність перед усім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів організації, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо
Головний бухгалтер	Веде бухгалтерський облік, проводить формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності та оплати всіх операцій підприємства.	Відповідає за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових операцій
Головний інженер	Управління технічними аспектами сільськогосподарського виробництва, планування і контроль процесів. Забезпечує своєчасне усунення технічних проблем і несправностей.	Відповідає за технічну підготовку виробництва, дотримання технологічних процесів і стандартів. Контролює технічне обслуговування та ремонт обладнання, організовує навчання персоналу щодо безпечної та ефективної експлуатації техніки,
Головний механік	Управління процесами технічного обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки і транспорту, забезпечення їх справного стану для виконання польових робіт (посіву, збирання врожаю, обприскування), Організація роботи механізаторів та контроль за ефективним використанням технічних ресурсів підприємства..	Відповідає за технічний стан машин, тракторів, комбайнів. Забезпечує безперебійність роботи машин і механізмів, вчасне проведення ремонту.

Продовження табл Б.1

1	2	3
Головний диспетчер	Управляє процесами формування маршрутів та графіків перевезень сировини та продукції, їх розповсюдження та контролює виконання графіків водіями	Відповідає за раціональне використання рухомого складу, формування графіків роботи трактористів та комбайнерів та здійснення перевезень.
Головний агроном	Управління сільськогосподарським виробництвом, вибір культур, вирощування, захист рослин та ефективного використання земельних ресурсів.	Відповідає за якість вирощування рослин, дотримання агротехнічних вимог, ефективне використання ресурсів
Головний юрист	Правове забезпечення діяльності підприємства, консультації з правових питань. Участь у розробці та аналізі договорів, угод, статутних документів. Відповідає за правову безпеку та відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства.	Захист прав та інтересів підприємства у взаємодії з контрагентами та третіми особами. Представляє інтереси підприємства у судах, органах влади та інших установах.
Головний економіст	Веде на основі відомостей виплату зарплати працівникам підприємства. Здійснює контроль за дотриманням касової дисципліни, розрахунками з підзвітними особами. Готує дані для складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати грошових коштів.	Розгляд та затвердження на підприємстві типових норм виробітку (обслуговування та затрат часу), проектів, штатних розписів та інших матеріалів, що стосуються економічної роботи на підприємстві.

Примітка: сформовано автором на основі даних ПП «Україна-Агро-2С».

Додаток В

Таблиця В.1. Матриця PEST-аналізу підприємства «Україна-Агро-2С»

Категорія	Фактор №	Конкретний прояв	Вплив (1–5)	Ймовірність (1–5)	Значимість (Вплив × Ймовірність)
Політичні	1	Воєнний стан, обмеження пересування, контроль ресурсів	5	5	25
	2	Державне регулювання експорту зернових	4	4	16
	3	Податкові зміни та пільги для аграріїв	3	3	9
	4	Законодавство щодо земельних відносин	3	2	6
Економічні	1	Зростання цін на паливо, добрива та насіння	5	5	25
	2	Інфляція та валютні коливання	4	4	16
	3	Зниження доходів населення та споживчої спроможності	3	3	9
	4	Зростання логістичних витрат	4	3	12
Соціальні	1	Мобілізація працівників	5	4	20
	2	Трудова міграція та дефіцит сезонних робітників	4	4	16
	3	Підвищення попиту на цифрові сервіси та інформаційні платформи	3	3	9
	4	Зміна пріоритетів споживання та поведінки на ринку	3	2	6
Технологічні	1	Впровадження цифрових систем управління та обліку	4	4	16
	2	Автоматизація виробничих процесів	4	3	12
	3	Використання точного землеробства	3	3	9
	4	Впровадження аналітики та AI для планування ресурсів	3	2	6

Примітка: сформовано автором.

Додаток Г

Таблиця Г.1. Матриця SWOT-аналізу підприємства «Україна-Агро-2С»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові ринки з органічною продукцією	1. Нестабільність цін на продукцію
	2. Державні програми субсидування та підтримки	2. Зростаюча конкуренція з великими агрохолдингами
	3. Впровадження інноваційних агротехнологій	3. Регуляторні зміни (посилення екологічних вимог)
	4. Пошук нових спеціалістів та підвищення знань існуючому персоналу.	4. Зміна споживчих вподобань та попиту на культури.
	5. Розширення асортименту продукції.	5. Вирогідність фінансових ризиків.
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Висока якість продукції	Використання якості як конкурентної переваги	Підтримка якості для стабілізації цін
	Вихід на нові ринки завдяки якісній продукції	Розширення ринків для компенсації цінових коливань
2. Сучасні агротехнології	Інвестиції в розширення технологічної бази	Використання технологій для зниження витрат
3. Великий парк агротехніки	Співпраця з постачальниками технологій	Адаптація до регуляторних змін
4. Досвідчений персонал	Підтримка навчання та розвитку персоналу	Використання знань персоналу для розробки нових стратегій
5. Велика площа посіву.	Садити нові культури щоб збільшити асортимент	Використання персоналу для зміцнення конкурентних позицій
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. Залежність від погоди	Впровадження системи іригації	Використання страхових програм для пом'якшення ризиків
2. Урожай залежить від якості та врожайності ґрунту.	Новітні технології для зниження ризиків від погоди(обприскування, зрошення)	Диверсифікація культур для зниження ризиків
3. Високі фінансові витрати на оновлення техніки	Пошук інвесторів для збільшення бюджету	Розробка стратегії для залучення нових клієнтів
4. Необхідність постійного ремонту та оновлення техніки	Участь у державних програмах підтримки	Покращення логістичного менеджменту для зниження витрат
5. Висока собівартість виробництва	Оптимізація процесів для зниження витрат, пошук ефективних альтернатив	Перегляд бізнес-процесів для підвищення ефективності, адаптація економічних методів до нових умов

Примітка: сформовано автором.

Додаток Д

Таблиця Д.1. Наукові підходи до цифровізації та вдосконалення системи управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів

Автор(и), рік	Основні пропозиції / висновки
Тарасюк А., Гамалій В., Рзаєва С. [38]	Пропонують створення інтелектуальних систем управління агрофірмою на основі цифрових платформ, автоматизованого аналізу даних та інтеграції інформаційних потоків для підвищення ефективності управлінських рішень.
Ступка В. [37]	Визначає необхідність впровадження цифрового менеджменту, точного землеробства, IoT-технологій і хмарних сервісів для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами.
ERP системи для сільського господарства (Softinform)[44]	Рекомендується впровадження ERP-систем для інтеграції бухгалтерії, складів, логістики, фінансів та виробничих процесів в єдину систему управління підприємством.
Вакуленко В., Юнтао Л., Сметан Д. [5]	Пропонують розширення цифрової інфраструктури аграрних підприємств, використання мобільних додатків, GPS-моніторингу та цифрових платформ управління в умовах воєнного стану.
Ярошук Р. [42]	Обґрунтовує використання IoT, Big Data та цифрових аналітичних систем для оптимізації виробничих процесів і підвищення продуктивності аграрного виробництва.
Кудря А., Маринич Т. [21]	Пропонують формування адаптивної системи стратегічного управління підприємством із використанням цифрових інструментів та механізмів швидкого реагування на кризові зміни.
Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. [2]	Наголошують на розвитку цифрової економіки та цифрових платформ як основи модернізації систем управління підприємствами в Україні.
Гончаренко О. В. [7]	Пропонує інтеграцію інноваційних управлінських рішень та цифрових технологій у систему менеджменту аграрних підприємств для підвищення конкурентоспроможності.
Дугінець Г., Ніжейко К. [15]	Рекомендують адаптацію європейського досвіду цифровізації аграрного сектору, впровадження smart-технологій та цифрових сервісів управління.
Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. [17]	Обґрунтовують необхідність розвитку інноваційної діяльності та впровадження цифрового компонента в управління аграрними підприємствами.
Гринько Т., Гільорме Т. [10]	Пропонують використання цифрового менеджменту та інноваційних бізнес-моделей для трансформації систем управління підприємствами.
Дзямуніч М. І., Коробчук Т. І. [13]	Досліджують цифрові виклики сучасної економіки та пропонують адаптацію управлінських систем підприємств до умов тотальної цифровізації.
Kussul N. et al. [46]	Пропонують використання супутникового моніторингу, GIS та машинного навчання для аналізу змін у використанні сільськогосподарських земель та підтримки управлінських рішень.

Сформовано автором на основі [38,37,44,5,42,21,2,7,15,17,10,13,46]

Додаток Е

Таблиця Е.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	у % до попер. року	2024 р.	у % до попер. року
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	191436,0	222408,5	116,2	230955,8	103,8
2	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	85	77	90,6	88	114,3
3	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	2252,19	2888,42	128,25	2624,5	90,9
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	12795,5	14765,7	115,5	18831,4	127,5
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	12545	15980	127,3	17832	111,6
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	124682,7	181786,0	145,8	133972,9	73,7
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	54452,8	21480,9	39,	72845,1	339,0
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,65	0,82	126,2	0,58	70,7
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	43,7	11,8	27,1	54,4	461,0
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	28,4	9,7	34,1	31,5	324,7
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	178452,3	181286,8	101,6	177594,5	97,9
12	Фондовіддача	грн.	1,07	1,23	114,9	1,3	105,7

Примітка: сформовано автором на основі даних ПП «Україна-Агро-2С» [31-33]