

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Управління ефективністю діяльності аграрного підприємства
ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Кудріна Анна Віталіївна

Керівник: ***Цebro Яна Ігорівна***
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Пилипенко Надія Миколаївна***
к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кудріній Анні Віталіївні

1. Тема роботи: **Управління ефективністю діяльності аграрного підприємства ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»**
2. База практичного дослідження: **ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД», Сумського району Сумської області.**

керівник роботи

Цебро Яна Ігорівна, к.е.н, доцент

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

затверджена наказом по університету від « » грудня р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « » 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

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

охарактеризувати теоретичні основи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства;

дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»;

охарактеризувати ефективність використання капіталу підприємства;

провести оцінку ефективності управління ТОВ «АВІС Зернотрейд»;

запропонувати шляхи удосконалення системи управління ефективністю діяльності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	травень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	31 травня – 07 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	31 травня – 07 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2024 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Анна Кудріна

Керівник роботи

(підпис)

Яна ЦЕБРО

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Кудріна Анна Віталіївна. Управління ефективністю діяльності аграрного підприємства ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД».

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління ефективністю аграрного підприємства в умовах воєнного стану в Україні. Надано комплексне визначення поняття «ефективність» у контексті аграрного сектору, виокремлено ключові підходи до її оцінювання, серед яких економічний, ресурсний, організаційний та стратегічний. Визначено внутрішні та зовнішні фактори впливу на результативність господарської діяльності.

Розглянуто специфіку управління ефективністю агропідприємств з позицій сучасних викликів, пов'язаних з трансформацією аграрного ринку, ризиками постачання, логістичними порушеннями, інфляційними процесами та змінами в структурі споживчого попиту. Обґрунтовано роль адаптивного менеджменту, антикризового управління, діджиталізації та стратегії стійкого розвитку як ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств аграрного профілю.

На основі глибокого аналізу діяльності підприємства ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022–2024 роки здійснено оцінку його фінансово-економічного стану. Проаналізовано структуру та динаміку активів, зобов'язань, капіталу, рівень рентабельності, ефективність використання ресурсів та ділову активність. Зроблено висновки щодо рівня адаптивності підприємства до кризових умов, зокрема у відповідь на зниження обсягів реалізації у 2022 році та часткове відновлення діяльності у 2023–2024 роках.

У роботі запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ефективністю на підприємстві. Зокрема, акцентовано увагу на необхідності модернізації матеріально-технічної бази та зниження рівня зносу основних фондів, оптимізації структури короткострокових зобов'язань, покращенні внутрішньої логістики, впровадженні елементів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі процеси. Обґрунтовано доцільність удосконалення організаційної структури підприємства з метою підвищення оперативності управлінських рішень.

Також у кваліфікаційній роботі висвітлено роль стратегічного планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища як інструменту забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Ключові слова: ефективність, аграрне підприємство, управління, ТОВ «АВІС Зернотрейд», логістика, капітал, організаційна структура, рентабельність, ризики, стратегічне планування, адаптивність.

SUMMARY

Anna Kudrina. Performance Management of the Agricultural Enterprise LLC "AVIS ZERNOTRADE".

Qualification thesis in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. – Manuscript.

The qualification thesis explores the theoretical and methodological foundations of performance management at agricultural enterprises under martial law conditions in Ukraine. The concept of “efficiency” is comprehensively defined in the context of the agricultural sector, and key internal and external factors influencing business performance are identified. The research emphasizes the importance of resource, organizational, technological, and market-based approaches in managing performance.

The specific challenges of agricultural enterprise management in times of crisis are considered, including market volatility, supply chain disruptions, inflationary pressures, and shifts in consumer demand. The study highlights the critical role of adaptive management, crisis response strategies, digital transformation, and sustainable development as instruments for enhancing enterprise efficiency.

A detailed analysis of the financial and economic performance of LLC "AVIS ZERNOTRADE" for the period 2022–2024 is conducted. The study examines asset and capital dynamics, financial indicators, business activity, and profitability levels. Conclusions are drawn regarding the enterprise’s adaptability to crisis conditions, particularly in response to decreased sales volumes in 2022 and partial recovery during 2023–2024.

The thesis offers practical recommendations for improving the enterprise’s performance management system. These include reducing the depreciation rate of fixed assets, optimizing short-term liabilities, improving internal logistics, and upgrading the organizational structure. The implementation of modern information and communication technologies in production processes is also considered as a way to enhance operational efficiency.

Additionally, the work underscores the importance of strategic planning in an unstable external environment as a tool for ensuring long-term efficiency and competitiveness of the agricultural enterprise.

Keywords: efficiency, agricultural enterprise, management, LLC "AVIS ZERNOTRADE", logistics, capital, organizational structure, profitability, risks, strategic planning, adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»	23
2.2 Характеристика ефективності використання капіталу підприємства	32
2.3 Оцінка ефективності управління ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»	37
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення системи управління ефективністю діяльності «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку національної економіки України, що зазнає глибоких трансформацій під впливом повномасштабної військової агресії Російської Федерації, питання управління ефективністю діяльності аграрних підприємств набувають особливої актуальності. Умови воєнного стану призвели до масштабних втрат матеріальних ресурсів, порушення ланцюгів постачання, руйнування транспортної та виробничої інфраструктури, дефіциту кваліфікованої робочої сили, що створює безпрецедентний виклик для агросектору – одного з ключових драйверів національного експорту та валютних надходжень. У такому надзвичайно складному соціо-економічному середовищі забезпечення ефективного функціонування підприємств вимагає не лише адаптації до нових зовнішніх умов, а й стратегічного переосмислення внутрішньої системи управління. Особливої ваги набуває здатність аграрних компаній до гнучкого планування, мобілізації обмежених ресурсів, підтримання операційної стійкості та швидкого відновлення після кризових впливів.

Стан вивчення проблеми. Стан вивчення проблеми управління ефективністю діяльності аграрних підприємств має значну наукову зацікавленість як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад ефективності господарювання зробили такі вчені, як Л.М. Березіна, Н.В. Баган, О.М. Потяженко, які розглядали ефективність як інтегральну характеристику результативності функціонування підприємства в умовах відкритої системи. Васильченко О.Р. та Довгань Л.Є. трактували ефективність як співвідношення результатів і витрат, акцентуючи увагу на економічному змісті поняття. Праці Куценко А.В. спрямовані на дослідження управлінських аспектів ефективності, зокрема в частині системного регулювання діяльності підприємств та досягнення стратегічних орієнтирів у мінливому середовищі. Серед зарубіжних науковців слід виокремити П. Друкера, який наголошував на ключовій ролі

управлінських рішень у підвищенні продуктивності бізнесу, та М. Портера, чия концепція конкурентних переваг дозволяє оцінювати ефективність у контексті ринкових позицій підприємства. У період війни динамічні зміни в економічному, соціальному та інституційному середовищі вимагають постійного оновлення інформації для прийняття релевантних управлінських рішень. Продовження досліджень є критично важливим, адже лише на основі актуальних даних можливо формувати ефективні антикризові стратегії та забезпечувати адаптацію підприємств до нових викликів.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю діяльності аграрного підприємства.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати теоретичні основи управління ефективністю аграрного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ABIC Зернотрейд»;
- оцінити економічну результативність діяльності підприємства в умовах воєнного стану;
- виявити резерви підвищення ефективності управління ресурсами;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінської системи підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління ефективністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління ефективністю аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс:

- теоретичні методи – проблемний аналіз використано для узагальнення наукових підходів до управління ефективністю аграрного

підприємства, адаптації до кризових умов та підвищення конкурентоспроможності. Системний аналіз дозволив структурувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, виявити закономірності, суперечності та тенденції розвитку системи менеджменту ефективності на прикладі ТОВ «АВІС Зернотрейд»,

- емпіричні методи – метод експертної оцінки застосовано для аналізу внутрішньої організаційної моделі підприємства, а також для ідентифікації ключових управлінських проблем і резервів покращення. Моніторинг первинної документації підприємства (звітності, внутрішніх регламентів) дозволив отримати емпіричну базу для оцінки ефективності управлінських рішень у період 2022–2024 років,

- математичні та статистичні методи – застосовано методи середніх величин, порівняння та структурного аналізу для оцінки динаміки активів, капіталу, прибутковості та рентабельності підприємства. Статистичне опрацювання даних дозволило кількісно виміряти ефективність ресурсного, технологічного та ринкового складників управління,

- графічний метод, використано для візуального відображення змін у ринковій частці, структурі активів і динаміці фінансових показників підприємства. Побудова діаграм і графіків сприяла кращому сприйняттю результатів аналізу й обґрунтуванню тенденцій у розвитку підприємства.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2022 - 2024 роки.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів керівництвом аграрних підприємств для прийняття рішень щодо підвищення ефективності діяльності в умовах форс-

мажорних обставин, зокрема збройного конфлікту, та забезпечення адаптивності до викликів поствоєнного відновлення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції:

Кудріна А. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.).* Суми, 2023. С.201-203.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел 29 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 53 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, та 7 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану та значних руйнувань, спричинених російською агресією, управління ефективністю діяльності аграрних підприємств України набуває виняткового значення. Зниження врожайності через заміновані сільськогосподарські угіддя, руйнування логістичної інфраструктури, дефіцит ресурсів і втрати людського капіталу ставлять перед аграрним сектором серйозні виклики, що потребують кардинального перегляду існуючих теоретичних і методологічних підходів до управління. Тому дослідження теоретичних основ управління ефективністю аграрного підприємства в сучасних українських реаліях є надзвичайно актуальним, оскільки створює базу для розроблення стратегічних управлінських рішень, що дозволять не лише стабілізувати діяльність господарств в умовах кризи, але й забезпечити їх адаптивність, економічну стійкість і поступове відновлення галузі.

Пропонуємо розібратись, з центральним поняттям – ефективність. Підприємство – це не ізольований елемент, а складна система, де кожен її компонент (від виробничих процесів до адміністративних функцій) впливає на загальну результативність. Автори Л.М. Березіна, Н.В. Баган та О.М. Потяженко визначають ефективність як результативність функціонування відкритої системи, якою виступає бізнес-організація, а також процесу управління цією системою як взаємодії керованої та керівної підсистем [1, с.164]. Деякі науковці, зокрема Васильченко О.Р. та Довгань Л.Є., ототожнюють поняття ефективності з результативністю. Вони визначають ефективність як співвідношення між отриманим результатом (ефектом) від діяльності підприємства та витратами, понесеними для його досягнення.

Тобто, чим більший результат отримано при менших витратах ресурсів, тим вищою є ефективність господарської діяльності [2, с.244].

У західній економічній науці поняття економічної ефективності трактується як багатокомпонентна та складна категорія [3, с.77]:

- економічна ефективність передбачає співвідношення між ресурсами, що витрачаються, та обсягом товарів і послуг, які створюються з цих ресурсів. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки продуктивно використовуються ресурси в процесі господарювання,

- ефективність розглядається, як досягнення максимального обсягу продукції чи послуг при мінімізації вартості ресурсів. У цьому випадку акцент робиться на оптимізації витрат і максимізації кінцевого результату,

- передбачає виробництво продукції певної вартості за найменших витрат ресурсів, тобто отримання заданого рівня результату з найменшими затратами,

- полягає у максимальному використанні обмежених ресурсів, доступних людині, для отримання найкращого можливого результату,

- ефективність аналізується також як співвідношення цінності отриманого результату та цінності ресурсів, що були витрачені. Передбачає оцінку не лише кількісних показників (наприклад, кількості виробленої продукції), а також її цінності для суспільства, споживачів чи підприємства.

З огляду на вищезазначене, можна впевнено зазначити, що як ефективність діяльності, так і процес її управління мають комплексний, багатоскладовий характер. Ефективність, у своїй суті, відображає співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, які були використані для досягнення запланованих цілей. Її можна назвати мірилом доцільності господарських процесів, яке враховує як кількісні показники (обсяг виробництва, прибуток), так і якісні характеристики (якість використання ресурсів, продуктивність праці) діяльності підприємства [4, с.3].

Куценко А. В. визначає, що управління ефективністю діяльності підприємства

– це процес цілеспрямованого й оперативного регулювання всіх аспектів роботи організації, спрямований на досягнення відповідності фактичного стану підприємства заданим стандартам і параметрам [5, с.1]. Її погляд передбачає системний контроль над виконанням поставлених завдань і своєчасне прийняття рішень щодо корегування процесів для уникнення відхилень від встановлених показників. При управлінні ефективністю, варто враховувати певні фактори (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори, що впливають на ефективність

Група факторів	Підгрупа факторів	Конкретні фактори впливу
Внутрішні фактори	Маркетингова сфера	Структура та різноманітність асортименту, цільові ринки збуту, якість продукції, принципи формування цін, маркетингова комунікація (реклама), обсяги реалізації, рівень конкурентоспроможності, ступінь впровадження інновацій у маркетинг.
	Фінансова сфера	Управління власним та залученим капіталом, ефективність використання оборотних коштів, прибутковість діяльності, контроль за борговими зобов'язаннями (дебіторська й кредиторська заборгованість), платоспроможність, фінансова стійкість підприємства.
	Операційна сфера	Технологічні особливості виробництва, використання виробничих потужностей, структура виробничого процесу, логістичне забезпечення, система управління якістю продукції, організація роботи внутрішніх підрозділів.
	Управління персоналом	Кваліфікаційний склад працівників, рівень підготовки та мотивації, система оплати праці, механізми матеріального і соціального заохочення, психологічна атмосфера в колективі, управлінські здібності керівництва.
	Антикризовий менеджмент	Запровадження обмежувальних та стабілізуючих механізмів у сфері маркетингу, фінансів, операційної діяльності та HR для подолання критичних ситуацій.
	Сфера ризиків	Системи захисту та попередження ризиків у ключових управлінських сферах: маркетинг, фінанси, операції, персонал.

Продовження таблиці 1.1

Група факторів	Підгрупа факторів	Конкретні фактори впливу
Зовнішні фактори	Державне регулювання	Вплив державної політики, законодавчі ініціативи, податкові й адміністративні умови ведення бізнесу.
	Фінансово-валютні фактори	Курсові коливання, інфляційні процеси, зміни у фінансово-кредитній політиці, доступність фінансових ресурсів.
	Економічні та кон'юнктурні	Стан національної економіки, фази економічного циклу, ринкова ситуація, купівельна спроможність, тренди попиту та пропозиції.
	Науково-технічні чинники	Технологічний прогрес, швидкість впровадження інновацій, доступ до наукоємних рішень.
	Екологічні чинники	Вимоги щодо екологічної безпеки, нормативи природоохоронного законодавства, витрати на екологізацію бізнесу.
	Форс-мажорні обставини	Військові дії, стихійні лиха, глобальні фінансові кризи, інші непередбачувані зовнішні загрози, що унеможливають нормальну діяльність.

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [6, с.110]

Маркетингова сфера охоплює номенклатуру й асортимент продукції, вибір ринків збуту, цінову політику, якість продукції, рекламу, обсяги виробництва, чинники конкурентоспроможності та інноваційну політику підприємства. У сільськогосподарській сфері прикладом можуть бути рішення про виробництво певних сортів зернових культур залежно від попиту на внутрішніх та міжнародних ринках, вибір цінової стратегії на зернові культури відповідно до сезонних коливань цін чи впровадження інноваційних технологій точного землеробства для підвищення урожайності та зниження витрат. Фінансова сфера управління включає управління власними й залученими ресурсами, оборотністю капіталу, контролем ліквідності, прибутковістю та управління дебіторською заборгованістю. Використання кредитних коштів для оновлення сільгосптехніки чи закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин із чітким плануванням фінансових потоків і термінів повернення кредитів для уникнення кризи ліквідності. Операційна сфера пов'язана з організацією виробничих процесів, управлінням виробничими

потужностями, логістикою, управлінням якістю продукції, що виготовляється. У агросекторі це стосується оптимізації технологічних процесів вирощування та збору врожаю, побудови ефективної логістики постачання продукції до точок продажу, впровадження стандартів якості, що відповідають міжнародним вимогам, таким як GlobalGAP чи HACCP, що сприяє виходу підприємства на міжнародні ринки. Управління персоналом включає рівень підготовки працівників, мотивацію персоналу, матеріальне та соціальне стимулювання, управління психологічним кліматом у колективі та особистісні якості керівника. Антикризовий менеджмент включає створення систем обмежень та механізмів швидкого реагування у разі виникнення кризових ситуацій у маркетинговому, фінансовому, операційному управлінні та управлінні персоналом. Агropідприємство має розробляти плани дій на випадок різкого падіння цін на продукцію або виникнення фінансових труднощів через неврожайний рік, здійснюючи диверсифікацію видів продукції та залучаючи резервні фінансові ресурси. Сфера ризиків охоплює створення систем обмежень та управління ризиками для запобігання негативним наслідкам у маркетингу, фінансах, операційному менеджменті й управлінні персоналом. Агropідприємства часто стикаються з ризиками через погодні умови, тому вони можуть використовувати механізми страхування посівів або укладання форвардних контрактів для мінімізації цінових ризиків.

Державне втручання включає регулювання діяльності підприємства з боку держави, законодавчі та податкові ініціативи, субсидії чи дотації для агровиробників. Державна підтримка сільського господарства через компенсацію відсотків за кредитами для закупівлі обладнання, дотації на вирощування певних культур або законодавчі зміни у сфері землекористування суттєво впливають на ефективність підприємства. Фінансово-валютні фактори охоплюють коливання валютних курсів, процентних ставок за кредитами, доступність фінансових ресурсів. Для аграрного сектору експортно орієнтованої продукції, наприклад кукурудзи або пшениці, девальвація національної валюти може позитивно впливати на

доходи підприємства, проте зростання ставок за кредитами здатне значно ускладнити фінансове планування. Економічні та кон'юнктурні фактори охоплюють рівень інфляції, стан внутрішнього і зовнішнього ринків, ціни на ресурси. Прикладом є різке підвищення цін на добрива або паливо, що суттєво збільшує витрати агровиробників та впливає на собівартість продукції. Науково-технічні фактори передбачають розвиток нових технологій, інноваційних рішень, доступність високопродуктивної техніки. Наприклад, впровадження агропідприємством безпілотних апаратів (дронів) для обробки посівів або моніторингу стану рослин дозволяє суттєво зменшити витрати та підвищити продуктивність. Екологічні фактори – це зміни в екологічному законодавстві, вимоги до охорони довкілля та використання ресурсів. Аграрні підприємства часто стикаються із впровадженням нових норм щодо утилізації відходів, екологічних стандартів на пестициди чи обмежень щодо використання земель. Форс-мажорні фактори охоплюють ситуації, які неможливо передбачити та контролювати, такі як стихійні лиха (засуха, повені), війни, фінансові кризи. Прикладом є агропідприємства України, які зіткнулися з наслідками війни, через що були змушені перебудовувати свої логістичні ланцюги, змінювати експортні стратегії та шукати нові ринки збуту. Усі вище перелічені факти впливають на елементи системи управління ефективністю (рис.1.1).

Ресурсний вид управління ефективністю на сільськогосподарському підприємстві передбачає цілеспрямоване управління трьома основними видами ресурсів: робочою силою, предметами праці та засобами праці. Ефективність використання робочої сили на підприємстві передбачає управління трудовими ресурсами, що містить в собі контроль і оптимізацію продуктивності праці, планування та розподіл персоналу відповідно до технологічних і сезонних потреб, а також мотивацію, професійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників.

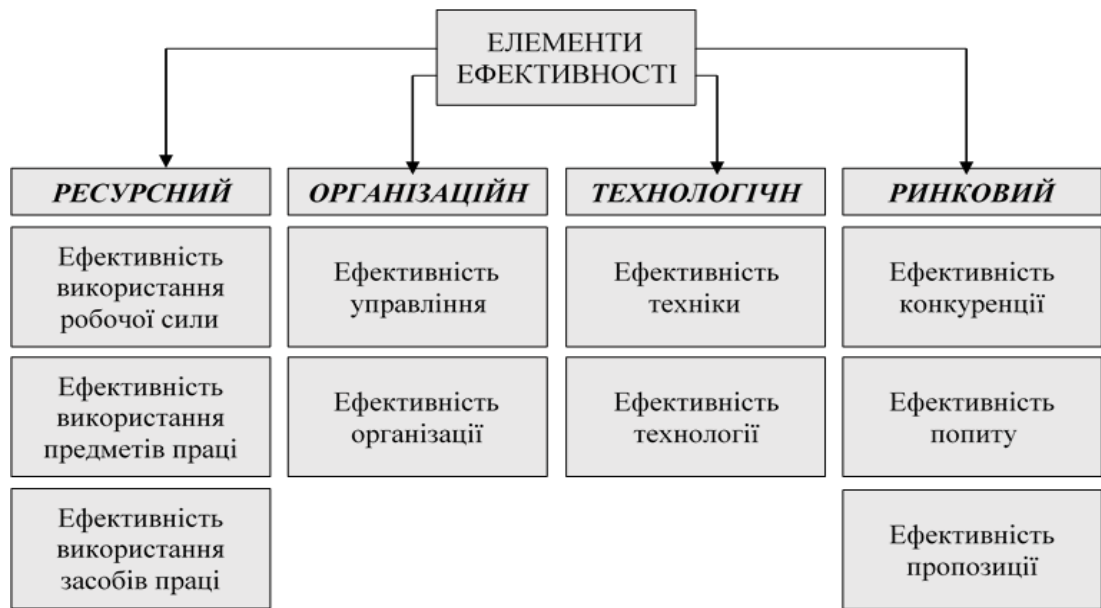


Рисунок 1.1 – Елементи системи ефективності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [7, с.643]

Ефективність використання предметів праці передбачає оптимальне управління ресурсами, що використовуються в процесі виробництва (насіння, добрива, паливо, корми та інше). В сільському господарстві це означає своєчасне та економне використання матеріалів, точне дозування, уникнення втрат через псування, а також вибір найефективніших сортів і засобів виробництва для отримання максимальної віддачі при мінімальних витратах. Ефективність використання засобів праці означає управління основними фондами – технікою, обладнанням, будівлями, транспортними засобами. Процес охоплює раціональне планування використання техніки, своєчасне технічне обслуговування, мінімізацію простоїв, а також впровадження новітніх технологій для збільшення продуктивності. Перелік цих показників широкі, ось деякі з них (табл.1.2).

Організаційний вид управління ефективністю на сільськогосподарському підприємстві передбачає впровадження і підтримку такої управлінської структури, яка дозволяє максимально результативно координувати всі процеси.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності управління ресурсами агропідприємства

Показник / коефіцієнт	Короткий опис
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	Відношення площі фактично оброблюваних угідь до загальної площі наявних сільськогосподарських земель.
Землезабезпеченість	Показник, що характеризує кількість земельних угідь, які припадають на одного працівника підприємства (га/осіб).
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	Відношення фактично відпрацьованих людиноднів до загального фонду робочого часу.
Показник трудової активності працівників	Відображає кількість відпрацьованих людиногодин (людино-днів), що припадає на одного працівника.
Коефіцієнт використання машинно-тракторного парку	Відношення фактично відпрацьованих машиноднів до можливих (календарних) машиноднів.
Коефіцієнт змінності техніки	Показує, скільки в середньому змін протягом дня працює одна машина чи агрегат.
Енергоозброєність праці	Кількість енергетичних ресурсів (кінських сил), що припадає на одного працівника підприємства.
Енергозабезпеченість виробництва	Обсяг енергетичних ресурсів (кінських сил), які припадають на 1 га сільськогосподарських угідь.
Коефіцієнт технічної готовності техніки	Характеризує частку машин, які перебувають у справному стані та готові до роботи.
Собівартість 1 умовно-еталонного гектара	Витрати підприємства на виконання одиниці робіт тракторним парком в умовно-еталонних одиницях.
Фондоозброєність праці	Вартість основних засобів, що припадає на одного працівника підприємства (грн./особу).
Фондовіддача	Обсяг виробленої продукції (у грошовому виразі) в розрахунку на одиницю вартості основних фондів.

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [8, с.20-52]

Важливими елементами цього напрямку є ефективність управління, що проявляється у високій якості прийняття управлінських рішень, чіткій постановці цілей, правильному розподілі обов'язків між працівниками та підрозділами, а також ефективність самої організації, що включає раціональність побудови організаційної структури, внутрішніх комунікацій, системи мотивації працівників та управлінського контролю. Організаційна ефективність досягається завдяки системності, чіткості та своєчасності

управлінських рішень, при оцінці можна використовувати такі показники (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Організаційні показники ефективності агропідприємства

Показник	Короткий опис
Внутрішні показники	Показники, що характеризують соціальну ефективність для працівників всередині підприємства.
Співвідношення заробітної плати на підприємстві до мінімального рівня	Показує, наскільки середня зарплата працівників перевищує офіційний мінімальний рівень оплати праці.
Наявність соціальної інфраструктури на підприємстві	Показує забезпеченість працівників додатковими послугами (їдальні, перукарні, дитячі садки, оздоровчі комплекси, гуртожитки тощо).
Фінансування путівок на відпочинок і оздоровлення працівників	Відображає ступінь участі підприємства у фінансовому забезпеченні відпочинку працівників.
Участь підприємства у будівництві житла	Відображає допомогу підприємства у вирішенні житлових питань своїх працівників.
Витрати на розвиток персоналу	Відображає розмір коштів, що спрямовуються на навчання, стажування та підвищення кваліфікації працівників.
Забезпечення належних умов праці	Характеризує ступінь комфорту та безпеки умов праці працівників на підприємстві.
Зовнішні показники	Показники, які відображають соціальний ефект діяльності підприємства для зовнішнього середовища (суспільства, регіону).
Створення нових робочих місць	Характеризує внесок підприємства у збільшення зайнятості населення та зниження безробіття.
Прийом на стажування студентів з майбутнім працевлаштуванням	Демонструє соціальну відповідальність підприємства у підготовці та інтеграції молоді на ринок праці.
Оплата вартості навчання працівників	Відображає участь підприємства у фінансуванні освіти та підготовки кадрів.
Участь у державних соціальних програмах	Характеризує залучення підприємства до реалізації соціально важливих проєктів на місцевому чи національному рівні.

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [9, с.71]

Технологічний вид управління ефективністю передбачає управління виробничими процесами на основі використання сучасних технологій та високопродуктивної техніки. Ефективність техніки означає її оптимальну експлуатацію, регулярний контроль стану, зниження рівня зносу та

мінімізацію простоїв, що в результаті дозволяє підприємству економити кошти та підтримувати стабільність виробничого процесу. Ефективність технології ж визначає використання інноваційних і ресурсозберігаючих підходів (таких як точне землеробство, використання екологічно безпечних методів), що дозволяє отримувати високі врожаї з найменшими витратами ресурсів і мінімальним негативним впливом на довкілля. Для того, щоб оцінити технології та технологічність можна використовувати такі показники (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Показники ефективності управління технологіями агропідприємства

Показник / коефіцієнт	2024 р.	Короткий опис
Урожайність, ц/га	58,4	Обсяг зібраної продукції на 1 гектар посівної площі.
Коефіцієнт використання землі	0,92	Частка фактично оброблюваної площі від загальної площі угідь.
Виробнича собівартість 1 ц продукції, грн	645,00	Витрати на виробництво 1 центнера зернової продукції.
Матеріаломісткість продукції, грн/ц	312,00	Обсяг витрачених матеріалів на виробництво 1 ц зерна.
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,9	Кількість повних оборотів оборотних засобів за рік.
Тривалість одного обороту, днів	93,6	Середня тривалість повного обороту обігових коштів.
Виробництво на 1 грн оборотних засобів, грн	2,95	Обсяг продукції на кожну гривню вкладених оборотних коштів.
Прибуток у розрахунку на 1 га, грн	7 885,00	Чистий прибуток, отриманий із кожного гектара.
Рівень рентабельності виробництва, %	20,9	Відношення прибутку до собівартості продукції.
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	1,84	Обсяг виробленої продукції на 1 грн вартості основних фондів.
Коефіцієнт використання техніки	0,79	Співвідношення фактичної роботи техніки до доступного робочого часу.
Енергозбройність виробництва, к.с./га	3,2	Кількість кінських сил енергопотужностей на 1 гектар угідь.

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД»

Ринковий вид управління ефективністю сільськогосподарських підприємств охоплює процеси, пов'язані з адаптацією діяльності підприємства до ринкових умов та його конкурентоспроможністю. Ефективність конкуренції передбачає здатність підприємства утримувати або покращувати своє положення на ринку завдяки грамотній маркетинговій стратегії, кращій якості продукції, оптимальній ціновій політиці й сильним позиціям у порівнянні з конкурентами. Ефективність попиту передбачає ретельне вивчення споживчих потреб і очікувань, а також оперативне пристосування до змін у їхніх уподобаннях. У свою чергу, ефективність пропозиції відображає спроможність підприємства формувати товарний асортимент і організовувати канали збуту таким чином, щоб максимально відповідати ринковим вимогам і підтримувати стійкий попит на продукцію (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Оцінка результативності управління аграрним підприємством у ринковому середовищі

Назва показника	2024 р.	Короткий опис
Ринкова частка підприємства, %	12,5	Частка підприємства на регіональному ринку зерна. Відображає позицію серед конкурентів.
Виробнича собівартість 1 ц зерна, грн.	645,00	Витрати на виробництво 1 центнера зерна. Характеризує економічність діяльності.
Середня ціна реалізації 1 ц зерна, грн.	780,00	Ринкова ціна реалізації, що визначає привабливість продукції.
Прибуток на 1 ц зерна, грн.	135,00	Різниця між ціною реалізації та собівартістю. Показник ефективності господарювання.
Рівень рентабельності, %	20,9	Відносний показник прибутковості.
Коефіцієнт якості зерна	0,91	Зерно відповідає 91% стандартних параметрів якості. Впливає на попит і ціну.
Інтегральний показник якості зерна	0,87	Середньозважена оцінка якості за фізичними і хімічними параметрами (вологість, білок, клейковина тощо).

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Зазначені у таблиці показники слугують основою для формування загальної картини функціонування аграрного підприємства в умовах ринкової економіки. Їх аналітичне застосування дозволяє не лише оцінити ефективність

поточного управління, а й виявити ключові резерви для подальшого вдосконалення діяльності.

Зокрема, інтегральні оцінки, що поєднують кілька параметрів (наприклад, якості або рентабельності), дають змогу відійти від вузьких показників і перейти до системного підходу. Такий підхід особливо актуальний в умовах сучасного аграрного виробництва, де успіх підприємства визначається не лише економічними, а й екологічними, технологічними та соціальними факторами.

Суттєве значення має також динамічне відстеження показників у часі. Аналіз їх змін дозволяє ідентифікувати як позитивні тенденції (наприклад, підвищення коефіцієнта якості зерна або зростання рентабельності), так і потенційні ризики (зростання собівартості чи зниження прибутковості).

У практиці агробізнесу важливим є не тільки абсолютний рівень кожного з показників, а й їхнє взаємне співвідношення. Наприклад, висока ціна реалізації може не свідчити про ефективність, якщо вона супроводжується ще вищою собівартістю. Так само й частка ринку не гарантує прибутковості, якщо компанія змушена демпінгувати.

Крім того, для повнішої оцінки результативності управління доцільно враховувати зовнішні фактори впливу, зокрема кон'юнктуру ринку, погодні умови, державну підтримку, цінову політику постачальників ресурсів тощо. Саме поєднання внутрішніх показників з аналізом зовнішнього середовища дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, система оцінки ефективності управління має бути адаптивною, багаторівневою та орієнтованою на практичне застосування для прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВІС Зернотрейд»

ТОВ «АВІС Зернотрейд» - українська компанія, зареєстрована 31 травня 2017 року, з основним видом діяльності у сфері складського господарства (КВЕД 52.10). Юридична адреса підприємства – 42315, Україна, Сумська область, Сумський район, село Степне, вулиця Набережна, будинок 16. Керівником компанії є Браженко Сергій Іванович [10]. Компанія є частиною агрохолдингу «АВІС УКРАГРО», який обробляє понад 20 000 гектарів землі в Сумській області та спеціалізується на рослинництві, молочному тваринництві та наданні послуг для зернових і технічних культур. Розглянемо для початку компанію, як юридичного суб'єкта (див.дод.А) [10-11].

Підприємство «АВІС УКРАГРО» розпочало свій розвиток у 2010 році з придбання майнового комплексу «Косівщинської птицефабрики», що включав 25 птичників, цех з обогачення кормів, інкубатор, забійний цех та супутні технологічні підрозділи. Можна вважати, що цей стратегічний крок дозволив закласти основи для створення сучасного агропромислового холдингу та утворення юридичної структури – ТОВ «Авіс-Україна». Вже у 2011 році було запущено птицефабрику із застосуванням передових технологічних рішень, зокрема встановлено дві сучасні технологічні лінії від німецьких виробників Big Dutchman та Salmet. Наступним важливим етапом у розвитку підприємства став 2014 рік, коли у вересні розпочалося будівництво власного цеху з виробництва комбікормів потужністю 10 т/год. Відповідно, це дозволило забезпечити компанію стабільним постачанням якісного корму для птиці та зміцнити технологічну незалежність. Пізніше, наприкінці того ж року, в

експлуатацію було введено Низовський елеватор, що увійшов до структури холдингу «АВІС УКРАГРО», відкриваючи нові можливості для інтеграції зернової продукції в загальну виробничу систему. У 2015–2016 рр. Низовський елеватор «Зернова Індустрія» продемонстрував свою ефективність, здійснивши чотири обороти, що стало свідченням високої організації виробничого процесу та успішної стратегії управління підприємством. Протягом 2017–2018 рр. підприємство розпочало будівництво зернокомплексу ТОВ «АВІС Зернотрейд» у с. Біловод. Комплекс був створений з метою оптимізації процесів прийому, зберігання та відвантаження зернових культур, що є ключовими компонентами аграрного виробництва. Уже в жовтні 2018 року новий елеватор прийняв перше зерно, що стало важливим сигналом для подальшої експансії на ринку сільськогосподарської сировини. У 2019 році, елеватор «АВІС Зернотрейд» здійснив три обороти, загальний обсяг перевезеної продукції досягнув більше ніж 100 тисяч тонн [12]. Структура власності компанії наступна (рис.2.1).

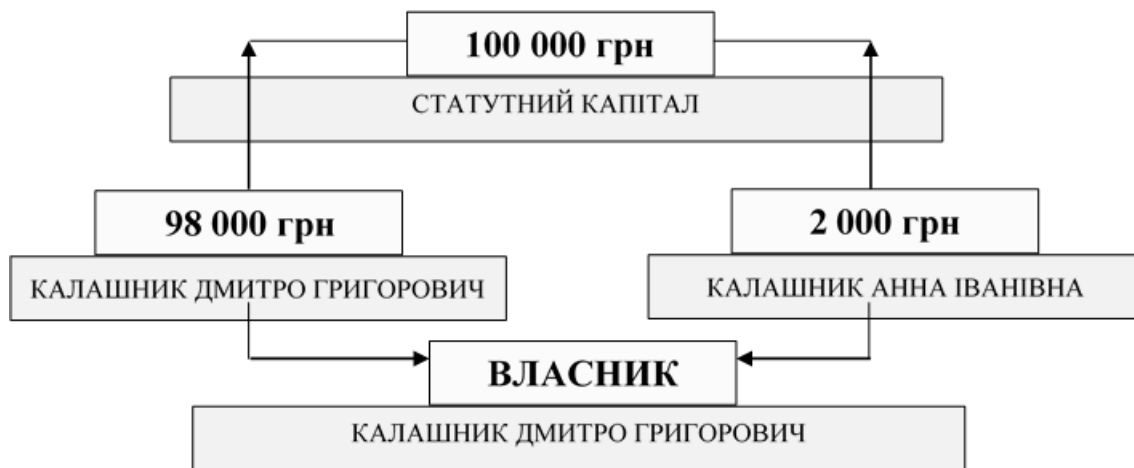


Рисунок 2.1 – Структура власності компанії

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [10]

Виходячи з вище викладеної інформації можемо зробити висновок, що компанія здійснює діяльність в 5-ти напрямках. ТОВ «АВІС Зернотрейд» функціонує як багатопрофільне агропромислове підприємство, основними напрямками діяльності якого є складська логістика. Компанія здатна забезпечувати комплексні послуги – від зберігання зерна з використанням

сучасних технологій до організації логістики, що включає прийом, транспортування та відвантаження зерна як залізничним, так і автомобільним транспортом. При цьому вона пропонує оренду сільськогосподарської техніки, вантажних автомобілів і нерухомого майна, водночас здійснюючи неспеціалізовану оптову торгівлю для диверсифікації бізнесу (табл. А.1).

Узагальнюючи, ТОВ «АВІС Зернотрейд» здійснює діяльність у галузі рослинництва, оптової торгівлі зерном, зберігання та логістики сільськогосподарської продукції, а також надає послуги з оренди техніки та проводить будівельні роботи. Усі згадані напрями регулюються комплексом нормативно-правових актів України, серед яких основними є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, галузеві закони, що стосуються виробництва, зберігання і транспортування зерна. Також компанія має певні ліцензії, які мають прямий вплив на її діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ліцензії ТОВ «АВІС Зернотрейд»

Ліцензія	Опис	Строкова/Без-строкова
№94/СМ/49 д-21	Питні і санітарно-гігієнічні потреби. Використання води для протипожежних потреб, зовнішнього благоустрою територій міст та інших населених пунктів, пилозаглушення у шахтах і кар'єрах.	Строкова (12.10.2021 – 12.10.2026)
0291.19.59	Реєстр дозволів на спеціальне водокористування. Місце виконання робіт: Сумська обл., Роменський р-н, с. Біловод, вул. Біловодська, 1.	Строкова (11.10.2019 – 11.10.2024)
0175.19.59	Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, п. 10 дод. 3 до Порядку.	Строкова (27.06.2019 – 27.06.2024)
0174.19.59	Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, п. 6 дод. 2 до Порядку.	Строкова (27.06.2019 – 27.06.2024)
0043.19.59	Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, пункт 7 додатку 3 Порядку зі змінами від 07.02.2018.	Строкова (25.02.2019 – 25.02.2024)
0388.18.59	Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, пункт 2 додатку 2 Порядку зі змінами від 07.02.2018.	Строкова (20.11.2018 – 20.11.2023)

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [14]

Ліцензії на водокористування надають право використовувати водні ресурси для забезпечення виробничих потреб, включаючи питні, санітарно-гігієнічні та протипожежні заходи. Ліцензії, видані Держгірпромнаглядом, дозволяють проводити роботи підвищеної небезпеки та експлуатувати спеціалізоване обладнання з дотриманням встановлених норм безпеки. Завдяки цим дозволам компанія забезпечує легітимність та безпечність своєї діяльності, що є критично важливим для стабільного функціонування підприємства.

Пропоную розглянути організаційну структуру, це допоможе зрозуміти, які відбувається циркуляція інформації в підприємстві та прийняття рішення (фінансових в тому числі). Організаційна модель ТОВ «ABIC Зернотрейд» є функціональною, оскільки підприємство розподілене на департаменти за основними напрямками діяльності є аграрне виробництво, торгівля та логістика, технічне забезпечення, управління та розвиток. Кожен департамент об'єднує підрозділи, що спеціалізуються на конкретних функціях (виращування зернових культур, післяурожайне зберігання, оптова торгівля, оренда техніки тощо). Вона є ефективною для великих компаній агропромислового комплексу, оскільки забезпечує чітку вертикаль підпорядкування (від Генерального директора до керівників департаментів і далі – до керівників відділів), а також можливість горизонтальної координації між різними підрозділами (див.дод.Б). Комунікація здійснюється як по вертикалі (від Генерального директора через директорів департаментів до виконавчих підрозділів, і у зворотному напрямку для звітування та прийняття рішень), так і по горизонталі (між відділами, що належать до різних департаментів). Наприклад, Відділ оптової торгівлі тісно взаємодіє з Відділом виробництва зернових культур для планування обсягів поставок, тоді як Відділ транспортування та складського господарства узгоджує логістичні деталі з Відділом післяурожайної обробки та зберігання. Департамент управління та розвитку здійснює загальну координацію й формує стратегію, отримуючи

аналітичні дані від інших департаментів і узгоджуючи оперативні дії з планами розвитку підприємства.

Облік та консолідація фінансових показників відбувається у підрозділі «Фінанси та бухгалтерія», що входить до Департаменту управління та розвитку. Відділ отримує дані про витрати на вирощування зернових, логістичні витрати, доходи від оптової торгівлі й оренди техніки, а також інші фінансові показники з усіх департаментів. Після обробки та аналізу фінансова інформація передається безпосередньо Генеральному директору та використовується для прийняття стратегічних і оперативних рішень, планування бюджетів та оцінки ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№996-XIV від 16.07.1999) та положень національних стандартів бухгалтерського обліку, стандартний склад фінансової звітності підприємства включає Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, а також Примітки до звітності. Сукупно ці документи відображають фінансове становище підприємства, структуру активів і зобов'язань, рівень доходів і витрат, а також кінцеві результати діяльності. У разі переходу на Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), назви та форма окремих звітів можуть дещо змінюватися, проте їхній зміст залишається тотожним. Крім того, відповідно до статті 11 зазначеного закону, великі та середні підприємства зобов'язані подавати також Звіт про управління, який містить нефінансові показники, оцінку ризиків та інформацію щодо стратегічних намірів і перспектив розвитку компанії. Система формування та подання фінансових звітів сприяє прозорості діяльності підприємства і дає змогу зацікавленим сторонам об'єктивно оцінювати його фінансовий стан та ефективність [15].

Основним завданням даної ОСУ – є розвиток компанії та укріплення її позицій на ринку, тому для визначення її ефективності варто розглянути частку на ринку (рис.2.2).

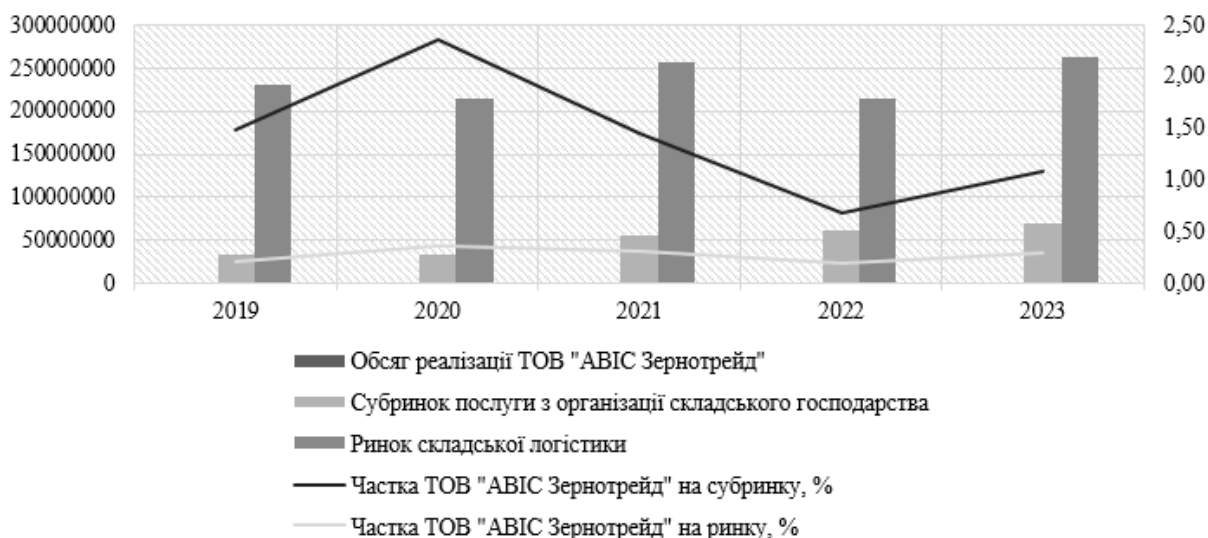


Рисунок 2.2 – Динаміка ринкової частки ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2019-2023 роки (за основним КВЕДом – 52.10)

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [11-16]

У 2019–2020 роках ТОВ «АВІС Зернотрейд» демонструвало зростання частки на субринку послуг з організації складського господарства, з 1,48% до 2,35% та на ринку складської логістики загалом з 0,22% до 0,35%, тобто компанія здійснювала ефективне реагування на ринкові можливості та, вдало використовувала внутрішні ресурси. У 2021 році, попри збільшення обсягу реалізації (з 759,462 тис. грн до 813,627 тис. грн), темпи зростання субринку та ринку перевищили динаміку компанії, що призвело до зниження частки «АВІС Зернотрейд» до 1,45% і 0,32% відповідно. Найбільший негативний вплив відчутно у 2022 році, коли через повномасштабну війну та тимчасову окупацію Сумської області обсяг реалізації впав до 413,564 тис. грн, тоді як субрининок та ринок хоч і змінювалися нерівномірно, але залишалися на відносно вищих рівнях, що зумовило падіння часток до 0,68% і 0,19%.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення обсяг реалізації збільшився до 751,334 тис. грн, а частка на субринку послуг із організації складського господарства зросла з 0,68% до 1,09%, на ринку складської логістики — з 0,19% до 0,29%. Хоча показники все ще нижчі за пікові (2020 рік), динаміка позитивна і показує повернення конкурентних позицій після

кризового періоду. Враховуючи екстремальні зовнішні умови 2022 року, зростання потрібно розглядати як ознаку адаптивності управлінських рішень і здатності компанії частково компенсувати втрати, понесені під час активних бойових дій та логістичних обмежень. У цілому, бачимо, що ефективність менеджменту «ABIC Зернотрейд» підтверджується здатністю швидко реагувати на ринкові виклики.

В контексті організаційного управління важливо розглянути виробничі потужності компанії. ТОВ «ABIC Зернотрейд» експлуатує сучасний елеваторний комплекс у селі Біловод (Роменський район, Сумська область), що здатний одночасно вміщувати 39 тис. т зернових та олійних культур, розподілених між трьома десятитисячниками та шістьма півторитисячниками; проєктом передбачено розширення до 75 тис. т. Підприємство щодоби приймає до 6 тис. т зерна (понад 200 вантажівок), а відвантаження можливе як на автотранспорт, так і маршрутними партіями залізницею (54 вагони на добу). Для сушки використовується високопродуктивне обладнання Sukup (США), що при знятті 10% вологи з кукурудзи забезпечує близько 106 т/год, а очищення зерна відбувається за допомогою сепаратора Buhler (Швейцарія) з потужністю 250 т/год. Якість продукції контролює сертифікована за системою НАССР лабораторія, обладнана сучасними приладами як вітчизняного, так і закордонного виробництва. Весь процес підпорядковується автоматизованій системі керування, а штат у 85 фахівців відповідає за обслуговування, безперервну роботу й дотримання високих стандартів виробництва [17]. В контексті цього, розглянемо структуру активів компанії за 2022-2024 роки. Аналіз матеріальних та нематеріальних активів дозволяє оцінити рівень інвестицій у модернізацію виробничого обладнання та впровадження новітніх технологій, що безпосередньо впливає на ефективність управління виробничою потужністю. (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів ТОВ «ABIC-Зернотрейд»
за 2022-2024 роки

Назва рядка	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи	326	0,13	320	0,12	313	0,08
Нематеріальні активи						
первісна вартість	342	0,13	342	0,13	342	0,09
накопичена амортизація	16	0,01	22	0,01	29	0,01
Незавершені капітальні інвестиції	81	0,03	3201	1,23	808	0,21
Основні засоби	152197	58,36	124101	47,75	109331	28,49
первісна вартість	240987	92,41	241448	92,90	251453	65,53
знос	88790	34,05	117347	45,15	142122	37,04
Усього за розділом I	152604	58,52	127622	49,10	110452	28,78
II. Оборотні активи						
Запаси	30100	11,54	11141	4,29	28478	7,42
Виробничі запаси	2083	0,80	7973	3,07	7290	1,90
Товари	28017	10,74	3168	1,22	21188	5,52
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25626	9,83	69413	26,71	15580	4,06
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	24265	9,30	25132	9,67	1785	0,47
за виданими авансами						
з бюджетом	9096	3,49	23150	8,91	46036	12,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	501	0,19	6	0,00	141	0,04
Грошові кошти та їх еквіваленти	13593	5,21	913	0,35	180490	47,03
Рахунки в банках	13593	5,21	913	0,35	180490	47,03
Інші оборотні активи	4905	1,91	2523	0,97	785	0,20
Усього за розділом II	108141	41,48	132278	50,90	273295	71,22
Баланс	260778		259900		383747	

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД».

Примітка: дані взяті на початок періоду

У 2022 році нематеріальні активи становили 326 тисяч гривень із часткою 0,13%, а у 2023 році знизилися до 320 тис.грн. і 0,12%. Невелике скорочення вказує на обмеження в оновленні, що за умов макроекономічної нестабільності не було критичним пріоритетом. Незавершені капітальні інвестиції зросли з 81 тис.грн. до 3201 тис., підкреслюючи різке збільшення вкладень у довгострокові проєкти, пов'язані з оновленням обладнання та розширенням технічної бази. Основні засоби зменшилися з 152197 тис.грн.

(58,36%) до 124101 тис.грн. (47,75%), а накопичений знос збільшився з 88790 тис.грн. до 117347 тис., що вказує на суттєве старіння активів і водночас недостатнє оновлення основного фонду в короткостроковій перспективі. Загальна частка необоротних активів знизилася з 58,52% до 49,10%, відображаючи переорієнтацію компанії на оперативні ресурси, потрібні для підтримання ліквідності й адаптації до викликів вітчизняної економіки.

У структурі оборотних активів запаси зменшилися з 30100 тис.грн. до 11141 тис.грн., проте зросли виробничі запаси з 2083 тис.грн. до 7973 тис. Динаміка демонструє активне використання товарних запасів і накопичення критично важливих матеріалів для безперебійного процесу виробництва. Товари скоротилися з 28017 тис.грн. до 3168 тис., що відображає зниження обсягів готової продукції для продажу на тлі логістичних і збутових складнощів. Торгова дебіторська заборгованість зросла з 25626 тис.грн. (9,83%) до 69413 тис. (26,71%), що вказує на розширення відстрочок платежів і складнощі з миттєвим отриманням коштів від контрагентів. Збільшення бюджетної дебіторської заборгованості з 9096 тис.грн. до 23150 тис. підкреслює складні взаємовідносини з податковими органами й пошук можливостей отримати відшкодування чи податкові пільги. Грошові кошти зменшилися з 13593 тис.грн. (5,21%) до 913 тис. (0,35%), що демонструє різке скорочення ліквідних резервів і потребу в покритті поточних зобов'язань за рахунок фінансових ресурсів. Сумарна вартість оборотних активів збільшилася з 108174 тис.грн. (41,48%) до 132278 тис. (50,90%), що підкреслює посилення короткострокової складової балансу, необхідної для гнучкої реакції на невизначеність у країні.

Баланс у 2022 році становив 260778 тис.грн., а у 2023 році наблизився до 259900 тис., тобто залишався майже на тому ж рівні, проте відбувся суттєвий перерозподіл між довгостроковими й короткостроковими активами.

В умовах інфляції, воєнного стану та ризиків постачання компанія зосередилася на збільшенні дебіторської заборгованості, зменшенні товарних запасів і нагромадженні виробничих ресурсів, одночасно намагаючись

утримати позиції на ринку через незавершені капітальні інвестиції. Політика ТОВ «ABIC Зернотрейд» дає змогу оперативно підтримувати виробничий цикл, попри складнощі в логістиці, коливання попиту й ускладнені умови фінансування.

2.2 Характеристика ефективності використання капіталу підприємства

Для початку розглянемо структуру капіталу ТОВ «ABIC Зернотрейд». Структура капіталу підприємства є одним із ключових факторів, що визначають його фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та вартість залучення ресурсів. Для ТОВ «ABIC Зернотрейд» аналіз співвідношення власного й позикового капіталу, а також коротко- та довгострокових зобов'язань дасть змогу зрозуміти, наскільки ризикованим або стабільним є фінансування діяльності компанії.

Структура капіталу наступна (рис.2.3).

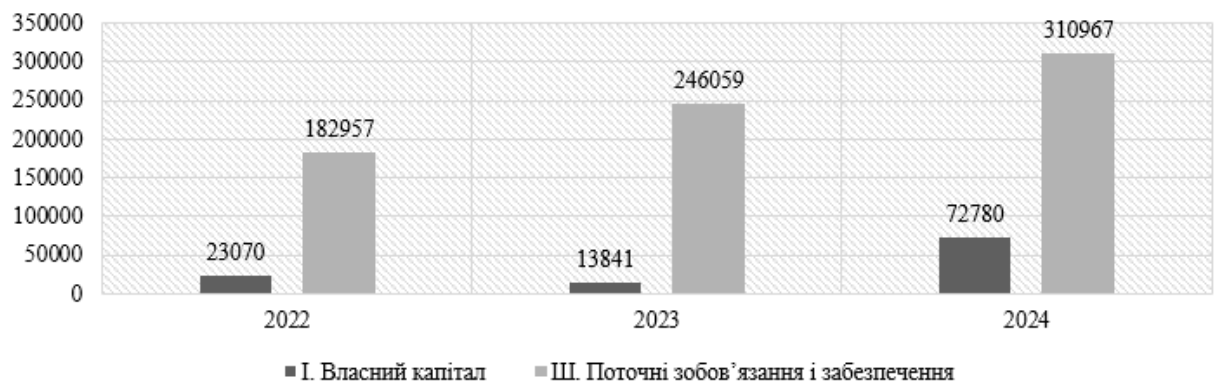


Рисунок 2.3 – Структура капіталу ТОВ «ABIC Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД»

Примітка: дані взяті на початок періоду

Власний капітал знизився з 23 070 тис. грн у 2022-му до 13 841 тис. грн у 2023-му, а у 2024-му піднявся до 72 780 тис. грн, що корелює зі стрибком нерозподіленого прибутку. Довгострокові кредити банків у подальші роки відсутні. Поточні зобов'язання зросли з 182 957 тис. грн до 246 059 тис. грн у 2023-му та 310 967 тис. грн у 2024-му, зокрема в позиції «товари, роботи, послуги» зафіксовано збільшення з 48 841 тис. грн у 2022-му до 26 952 тис. грн у 2023-му та 173 524 тис. грн у 2024-му. Короткострокові кредити банків скоротилися з 70 269 тис. грн у 2022-му до 1 500 тис. грн у 2023-му, а у 2024-му не відображаються. Підсумок балансу незначно зменшився у 2023 році (з 260 778 тис. грн до 259 900 тис. грн), проте в 2024-му зріс до 383 747 тис. грн, що ілюструє перерозподіл джерел фінансування, посилення ролі власних коштів і розширення операційної діяльності.

У 2022 році власний капітал становив близько 12,6% від поточних зобов'язань, у 2023-му цей показник знизився приблизно до 5,6%, а у 2024-му зріс до майже 23,4%. Протягом аналізованого періоду у ТОВ «Авіс Зернотрейд» спостерігається збільшення частки власного капіталу та одночасне зростання короткострокових зобов'язань. Перерозподіл у бік посилення власної бази й активнішого використання короткострокового фінансування відображає прагнення підтримувати ліквідність і розширювати господарську діяльність, проте потребує посиленої уваги до платоспроможності й ризиків дефіциту обігових коштів. Потрібно зазначити, що надмірна орієнтація на поточні зобов'язання створює додаткові загрози фінансовій стійкості, оскільки вимагає своєчасного обслуговування боргу в стислі строки. Світова практика підтверджує необхідність підтримання балансу між власними та позиковими ресурсами, адже оптимальне співвідношення послаблює тиск на грошові потоки та підвищує здатність компанії витримувати ринкові коливання, зокрема й в умовах військових викликів [18, с.387].

З урахуванням показників за 2022–2024 роки та типових критеріїв поділу на агресивну, помірну й консервативну стратегії можна зробити

висновок про переважно агресивний підхід до фінансування капіталу. У рамках агресивної стратегії підприємство покриває не лише змінну, а й певну частку постійної потреби в оборотному капіталі за рахунок короткострокових джерел, що дозволяє швидко розширювати діяльність [19, с.211].

Первинними показниками ефективності використання є – фінансові результати, розглянемо їх (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Назва рядка	Відхилення, тис.грн		Відхилення %	
	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	337 770	665 123	81,7	43,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	203 526	579 457	56,6	66,7
Валовий прибуток	134 244	85 666	249,9	-25,8
Інші операційні доходи	6 394	7 685	181,6	13,0
Адміністративні витрати	1 144	3 073	23,3	31,8
Витрати на збут	78 464	49 952	186,5	-23,7
Інші операційні витрати	-329	2 856	-16,6	192,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	61 359	37 470	742,8	-34,3
Інші фінансові доходи	258	1 418	252,9	322,2
Інші доходи	-83	-557	-	-
Фінансові витрати	-3 608	-3 622	-99,6	-100,0
Інші витрати	-14 043	-13 737	-100,0	30600,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	89 964	46 969	-	-32,9
Податок на прибуток	-9 221	-9 221	-100,0	-
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-11 017	-8 518	137712,5	-22,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	68 168	47 672	-738,6	-34,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Фінансові результати ТОВ «Авіс Зернотрейд» говорять зростання чистого доходу від реалізації з 413,6 млн грн у 2022 р. до 751,3 млн грн у 2023

р. та 1 078,7 млн грн у 2024 р., що пов'язане зі підвищенням цін на продукцію в умовах воєнного стану. Попри це, аналіз динаміки валового прибутку демонструє різке підвищення у 2023 р., але подальше зниження у 2024 р. до 139,4 млн грн, що вказує на посилення тиску собівартості на маржу. Коливання спричинені здорожчанням сировини та логістики, а також необхідністю активнішого просування на нових ринках, бачимо, що витрати на збут зросли майже втричі з 2022 р. по 2023 р. і хоч у 2024 р. вони скоротилися на 23,7%, усе ж залишаються досить високими. Водночас адміністративні витрати поступово підвищуються на 23,3% у 2023 р. та 31,8% у 2024 р., що показує адаптацію управлінського апарату до змін масштабів діяльності та нових викликів. Компанія подолати збиток 2022 р., вийшла на прибуток у 2023 р. і зберегла позитивний результат у 2024 р., проте помітне скорочення чистого прибутку у 2024 р. Отже, ризики ще існують, і вони пов'язані з нестабільністю ринкового середовища та необхідністю контролювати витрати. Загалом можна стверджувати, що управління капіталом здійснюється досить ефективно, адже підприємство змогло швидко адаптуватися після початку повномасштабних воєнних дій і наростити обсяги продажів. Вагомий вплив на капітал мають операційні витрати, їх динаміка та структура наступні (див.рис.2.4).

Загальний аналіз динаміки витрат свідчить про суттєві зміни у структурі використання капіталу ТОВ «Авіс Зернотрейд», що показує коригування бізнес-моделі та адаптацію до воєнних умов. Матеріальні затрати зменшуються майже вдвічі у 2024 році, отже відбулась оптимізація виробничих процесів та скорочення обсягів закупівлі сировини та комплектуючих (наприклад, через зміни в асортименті). Одночасно з цим зростають витрати на оплату праці та соціальні відрахування, що свідчить про збільшення інвестицій у людський капітал. Компанія, розширює соціальні програми. Падіння амортизаційних відрахувань у 2024 році говорить про зниження інвестицій у нові основні засоби.

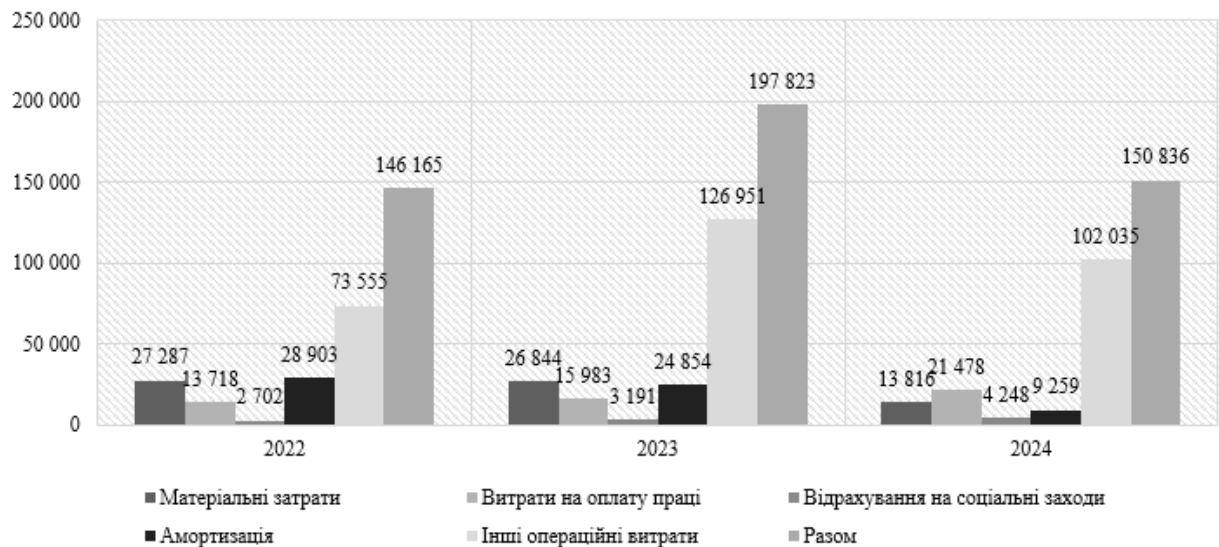


Рисунок 2.4 – Операційні витрати ТОВ «ABIC Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД»

Примітка: дані взяті на початок періоду

На основі проведеного аналізу операційних витрат ТОВ «ABIC Зернотрейд» за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки:

Переважаюча частка у структурі витрат належить витратам на оплату праці, які протягом трьох років залишаються найбільшими серед усіх статей. У 2023 році ця стаття сягнула максимального значення – 126 951 тис. грн, що може свідчити про зростання фонду оплати праці або залучення додаткового персоналу.

Найвищий рівень загальних операційних витрат підприємство зафіксувало у 2023 році – 197 823 тис. грн, що на 35,3% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про суттєве розширення діяльності або зростання витратної складової внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів.

У 2024 році спостерігається зниження загального рівня витрат до 150 836 тис. грн, тобто на 23,7% у порівнянні з 2023 роком. Зменшення відбулося за більшістю статей, що може свідчити про впровадження заходів з оптимізації витрат або скорочення обсягів діяльності.

Матеріальні витрати у 2024 році суттєво зменшилися (на 48,5% порівняно з 2022 роком), що може бути наслідком зміни структури виробничого процесу, більш ефективного використання ресурсів або зниження закупівельної активності.

Витрати на соціальні заходи та амортизацію залишаються відносно стабільними з тенденцією до незначного скорочення, що є позитивним чинником для збереження фінансової стабільності підприємства.

Також постерігаємо прагнення компанії зосередитися на ефективнішому використанні матеріальних ресурсів (скорочення матеріальних затрат і амортизації) та посилення «людського фактору» (зростання витрат на оплату праці).

Отже, аналіз ефективності використання капіталу ТОВ «АВІС Зернотрейд» свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансовими ресурсами компанії, що проявляється у зростанні прибутковості та адаптивності структури капіталу до кризових умов. Компанія значно скоротила залежність від банківських кредитів, особливо довгострокових, посиливши роль власних коштів та активніше використовуючи короткострокові зобов'язання, що дозволило знизити фінансові витрати та покращити оперативну гнучкість в умовах воєнного часу. Проте, суттєве збільшення частки короткострокових зобов'язань, особливо в частині розрахунків за товари й послуги, створює ризики для ліквідності підприємства, тому необхідно ретельно контролювати обіговий капітал, щоб уникнути проблем із платоспроможністю.

2.3 Оцінка ефективності управління ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Оцінка ефективності використання капіталу передбачає комплексний аналіз того, як підприємство застосовує наявні фінансові ресурси для досягнення максимального економічного результату. По суті, це відповідь на запитання: наскільки вигідно вкладений капітал, чи окупається він, і наскільки швидко обертається. У межах такої оцінки розглядають рентабельність (ефективність використання залучених коштів і ступінь їхньої окупності),

економічний ефект (різницю між отриманими вигодами та витратами на залучення й утримання капіталу, зокрема з урахуванням вартості позикових ресурсів і створення додаткової вартості для власників) та оборотність (інтенсивність і швидкість перетворення вкладеного капіталу в грошовий потік, що залежить від ефективного управління активами, запасами й дебіторською заборгованістю) [20, с.189]. Для початку оцінимо показники фінансової стійкості (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ABIC Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2022/2023 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт автономії	0,07	0,13	0,11	0,06	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,09	0,16	0,13	0,07	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	14,11	7,43	8,87	-6,68	1,44
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,93	0,87	0,89	-0,06	0,02
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	2,54	0,48	0,26	-2,07	-0,22
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	13,11	6,43	7,87	-6,68	1,44
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,18	0,13	0,11	-0,04	-0,02
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,89	1,00	1,00	0,11	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД»

Примітка: дані взяті середньорічні

Протягом аналізованого періоду у ТОВ «ABIC Зернотрейд» спостерігається певне поліпшення показників автономії та фінансової стабільності в 2023 році, що відображає збільшення частки власного капіталу й відповідне зниження залежності від залучених ресурсів. У 2024 році коефіцієнти автономії та фінансової стабільності зменшилися, відбулось про до більш ризикованої структури фінансування, зокрема через зростання

короткострокових зобов’язань. Коефіцієнт фінансової залежності і співвідношення залученого та власного капіталу у 2023 році помітно скоротилися, проте у 2024-му знову зросли, зберігаючи відчутний рівень залежності від позикових ресурсів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишається високим, що додатково підтверджує орієнтацію на зовнішні джерела. Показник стійкості фінансування поступово знижується, вказуючи на невисокий рівень довгострокових ресурсів, тоді як коефіцієнт поточних зобов’язань засвідчує зростання частки короткострокового боргу в загальній структурі капіталу. Ситуацію з ТОВ «АВІС Зернотрейд» доцільно класифікувати як нестійке фінансове становище, пов’язане з можливим ускладненням розрахунків за поточними зобов’язаннями в разі погіршення ринкової кон’юнктури чи зростання витрат. Проведемо детальний аналіз ліквідності (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
	р.	р.	р.	2022/2023 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт покриття	0,56	0,73	0,83	0,17	0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,66	0,75	0,19	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,33	0,49	0,29	0,16

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Примітка: дані взяті середньорічні

Зростання коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності демонструє посилення здатності ТОВ «Авіс Зернотрейд» розраховуватися з короткостроковими зобов’язаннями, хоча всі показники досі не досягають рівня 1. Позитивна динаміка підкреслює поступове покращення управління оборотними активами та грошовими коштами. Водночас у контексті високої частки короткострокового боргу й визначеного

раніше нестійкого фінансового становища ці зрушення не гарантують повної безпеки, оскільки навіть помірні коливання в надходженнях можуть ускладнити своєчасне погашення заборгованостей. Дослідимо ділову активність підприємства (табл.2.7)

Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання оборотності активів та значне підвищення фондівдачі, що показує ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2022/2023 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт оборотності активів	1,59	2,33	2,65	0,75	0,31
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,44	3,71	3,60	0,27	-0,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,68	2,02	2,60	0,35	0,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,57	13,26	54,61	5,68	41,36
Фондовіддача	2,99	6,44	10,17	3,44	3,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	22,41	17,35	23,50	-5,06	6,16
Коефіцієнт оборотності запасів	20,06	37,93	37,25	17,87	-0,68

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД» Примітка: дані взяті середньорічні

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості різко зріс, вказуючи на активнішу політику роботи з клієнтами. Оборотноість запасів збільшилася лише у 2023 році, а у 2024-му незначно знизилася. Повернення коефіцієнта оборотності власного капіталу до 23,50 у 2024 році свідчить про відновлення швидкості обігу власних коштів після тимчасового спаду в 2023-му. Проведемо аналіз рентабельності (табл.2.8).

У 2022 році всі показники рентабельності мали від’ємні значення, що стало наслідком збитковості в умовах ускладненого середовища. У 2023 році зафіксовано різке підвищення, обумовлене зростанням чистого прибутку та ефективнішим використанням ресурсів.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2022/2023 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,50	1,36	0,84	1,86	-0,52
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,02	0,08	0,04	0,10	-0,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,03	0,10	0,04	0,13	-0,06

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Примітка: дані взяті середньорічні

У 2024 році рентабельність залишилася позитивною, дещо знизилася порівняно з попереднім періодом. Підприємству доцільно приділити увагу стабілізації прибутковості та пошуку додаткових резервів для підвищення маржинальності, аби зберегти набуті конкурентні переваги.

Отже, у 2022–2024 роках управління ТОВ «АВІС Зернотрейд» демонструє помірну позитивну динаміку, з ознаками як покращення фінансових результатів, так і збереження певних ризиків. Показники ліквідності, рентабельності й оборотності активів у 2023–2024 роках зросли. Але зниження рівня фінансової стійкості та зростання залежності від короткострокових зобов’язань у 2024 році вказують на нестабільність структури капіталу та ймовірні труднощі у разі зовнішніх шоків. Загалом, ефективність управління оцінюється як умовно позитивна, з потребою посилення контролю за структурою капіталу та прибутковістю для забезпечення довгострокової стабільності й сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

На підставі проведеного аналізу системи управління ефективністю діяльності ТОВ «АВІС Зернотрейд», ми можемо виокремити кілька проблем в управлінні підприємством. Одним із суттєвих недоліків є невідповідність структури капіталу. Спостерігається високий рівень залежності від короткострокових зобов'язань, що підтверджується різким збільшенням поточних зобов'язань та зниженням частки власного капіталу у 2023 році. Подібна ситуація говорить про агресивну фінансову стратегію, яка може призвести до зростання ризику ліквідності, коли навіть незначні коливання в надходженнях або несподіване зниження обсягів продажів можуть поставити під загрозу своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

Проблемою, також є недостатнє оновлення основного фонду при значному зростанні накопиченого зносу активів. Зменшення вартості основних засобів поряд із збільшенням амортизації свідчить про старіння виробничого парку та недостатню інвестиційну активність у модернізацію. Старіння обладнання (особливо в логістичній галузі) може негативно вплинути на оперативну ефективність виробництва, знизити якість обслуговування та збільшити витрати на обслуговування застарілого обладнання.

Незважаючи на позитивну динаміку чистого доходу, зменшення валового прибутку вказує на посилення впливу зростання собівартості продукції. Підвищення витрат пов'язане із збільшенням витрат на логістику, закупівлю сировини та змінами у структурі витрат, що в умовах нестабільності ринкового середовища створює загрозу зниження прибутковості підприємства. Інтенсивне зростання дебіторської заборгованості та

незбалансована структура оборотних активів створюють додатковий ризик дефіциту ліквідності. Відсутність достатніх грошових коштів у розпорядженні підприємства може ускладнити своєчасне погашення поточних зобов'язань, що в свою чергу посилює фінансову вразливість компанії в умовах зовнішніх шоків, зокрема військових дій чи ринкових коливань. Якщо зазначені проблеми не будуть вирішені, підприємство стикається з рядом ризиків:

- підвищення ймовірності виникнення касових розривів, що може призвести до затримок у розрахунках із постачальниками та контрагентами;
- зниження рентабельності та маржинальності виробництва, що негативно вплине на конкурентоспроможність;
- погіршення фінансової стабільності та можливість виникнення кризової ситуації через невідповідну структурованість капіталу;
- збільшення витрат на обслуговування застарілого обладнання, що ускладнить подальший розвиток та модернізацію виробництва.

На нашу думку, рішення проблеми з формуванням ефективної структури капіталу є пріоритетним кроком для стабілізації фінансового стану підприємства. Надмірна орієнтація на короткострокове фінансування, що призводить до високої залежності від позикових коштів, створює значний ризик дефіциту ліквідності та ускладнює своєчасне обслуговування боргів. В свою чергу, негативно впливає на можливість підприємства оперативно реагувати на зовнішні шоки та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. В рамках вирішення цієї проблеми, доцільним буде аналіз фінансового левериджу. Він дозволить оцінити, наскільки ефективно компанія використовує залучені кошти порівняно з власним капіталом, і визначити рівень ризику, пов'язаний із надмірною залежністю від боргових ресурсів (табл.3.1).

З проведеного аналізу видно, що у 2022 році ТОВ «ABIC Зернотрейд» зазнало збитків, що зумовило від'ємний ефект фінансового левериджу і негативну рентабельність власного капіталу.

Таблиця 3.1 – Аналіз фінансового левериджу ТОВ «ABIC Зернотрейд»
за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Сума використаного капіталу (активів), тис. грн	260339,0	321823,5	407286,0	61484,5	85462,5
Власний капітал, тис. грн	18455,5	43310,5	45896,0	24855,0	2585,5
Позиковий капітал, тис. грн	241883,5	278513,0	361390,0	36629,5	82877,0
Валовий прибуток (без витрат на сплату відсотків за кредит), тис. грн	537140,0	187958,0	139380,0	134244,0	-48578,0
Коефіцієнт валової рентабельності активів	20,6	58,4	34,2	37,8	-24,2
Середній рівень відсотків за кредит, %	31,4	31,4	31,4	0,0	0,0
Сума відсотків, сплачених за кредит, тис. грн	75951,4	87453,1	113476,5	11501,7	26023,4
Сума валового прибутку з урахуванням витрат зі сплати відсотків за кредит	-22237,4	100504,9	25903,5	122742,3	-74601,4
Ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом	0,38	0,38	0,38	0,0	0,0
Сума податку на прибуток, тис. грн	-8450,2	38191,9	9843,3	46642,1	-28348,5
Сума чистого прибутку, тис. грн	-13787,2	62313,0	16060,2	76100,2	-46252,9
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-74,7	143,9	35,0	218,6	-108,9
Приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку з використанням позикового капіталу, %	-87,5	107,7	13,8	195,2	-93,9

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ABIC ЗЕРНОТРЕЙД»

У 2023 році, навпаки, суттєве зростання валового прибутку з 53 714,0 тис. грн до 187 958,0 тис. грн сприяло підвищенню рентабельності активів без урахування відсотків за кредит із 20,6% до 58,4%, а після сплати відсотків 87 453,1 тис. грн підприємство отримало 70 353,4 тис. грн чистого прибутку. Це дало змогу підняти рентабельність власного капіталу до 143,9% та забезпечити позитивний ефект фінансового левериджу 107,7%. Проте вже у 2024 році, внаслідок зростання позикового капіталу (361 390,0 тис. грн) і відповідно

високих відсоткових витрат, чистий прибуток зменшився до 16 601,2 тис. грн, а рентабельність власного капіталу знизилася до 35%, що призвело й до скорочення ефекту фінансового левериджу до 13,8%. Отже, найвищого рівня левериджу підприємство досягло у 2023 році, коли відбулося різке зростання операційного прибутку, тоді як у 2022-му і 2024-му надмірна залежність від позик і значна ставка за кредит створили ризик дефіциту ліквідності та суттєво знизили кінцеву рентабельність (рис.3.1).

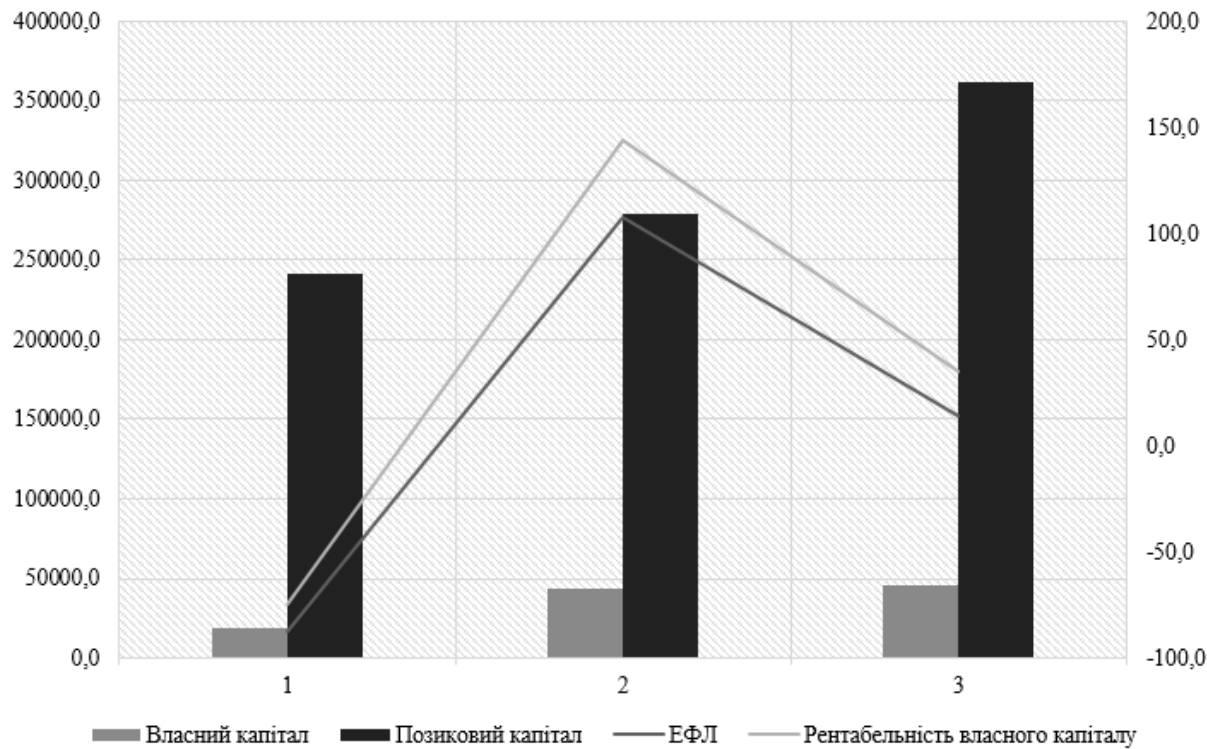


Рисунок 3.1 – Динаміка фінансового левериджу ТОВ «АВІС Зернотрейд» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

У 2023 році ефективне використання позикових ресурсів дозволило ТОВ «АВІС Зернотрейд» досягти високої рентабельності власного капіталу (Рфл $\approx 107,7\%$), що відображало позитивний ефект фінансового левериджу. Проте у 2024 році, незважаючи на зростання загальної суми позикового капіталу, зниження валової рентабельності активів та високі відсоткові витрати призвели до скорочення ефекту левериджу до 13,8%. Отже, оптимізація

структури капіталу для підприємства в умовах воєнного часу полягає у забезпеченні збалансованого співвідношення власних та позикових коштів, що сприятиме підвищенню рентабельності власного капіталу і зниженню фінансових ризиків.

При оптимізації капіталу даного підприємства варто враховувати наступні чинники:

у сучасних умовах війни критичною стає безпосередня загроза для інфраструктури, пошкодження складів, транспортних вузлів та комунікаційних мереж призводить до зростання витрат на відновлення та модернізацію об'єктів, що безпосередньо впливає на структуру капіталу. Фінансова стратегія має передбачати резерви для аварійних ремонтів, впровадження систем захисту майна та інвестиції в безпечні локації, що дозволить знизити ризики від руйнувань та забезпечити безперервність операцій,

можливе зростання операційних витрат через підвищення цін на страхування майна та вантажів, в умовах підвищеного ризику для аграрної логістики в умовах війни, страхова премія може значно зростати, що напряду впливає на вартість залучених фінансових ресурсів. Підприємству необхідно ретельно аналізувати умови страхових договорів, а також шукати альтернативні методи мінімізації ризиків, наприклад, через створення внутрішніх резервів або співпрацю з інституціями, що спеціалізуються на фінансових продуктах,

високий рівень інфляції, валютна нестабільність та зростання процентних ставок створюють додатковий тиск на оптимізацію капіталу. Для аграрного сектора, де сезонність і циклічність виробництва мають особливе значення, важливо забезпечити достатню ліквідність для покриття періодів зниження обсягів виробництва. Відповідно, це буде вимагати реструктуризації довгострокових зобов'язань, перегляду умов кредитування та застосування гнучких фінансових інструментів, які дозволять адаптувати структуру капіталу до стрімких змін економічного середовища,

у агросекторі важливими стають специфічні ризики, пов'язані з кліматичними та сезонними факторами. Війна ускладнює доступ до ринків збуту, порушує ланцюги постачання та змушує враховувати додаткові витрати на логістику, пов'язані з обхідними маршрутами та повільним переміщенням товарів. Вона накладає додаткове навантаження на фінансову модель підприємства, що вимагає врахування ризиків не тільки з боку бойових дій, але й з боку природних та сезонних коливань,

в умовах війни також зростає роль державної підтримки та міжнародних програм фінансування. Підприємству доцільно активно відслідковувати можливості отримання субсидій, грантів або пільгових кредитних ресурсів, спрямованих на відновлення критичної інфраструктури та підтримку стратегічних галузей економіки,

цифровізація логістичних процесів та впровадження новітніх технологій може стати як засобом зниження операційних витрат, так і способом підвищення прозорості фінансових потоків. Використання сучасних систем управління запасами, автоматизація процесів обліку та аналітики дозволяють оперативно реагувати на змінні умови ринку та мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з перебоями в роботі підприємства.

Виходячи з вище перелічених умов, ми розробили наступні моделі структури капіталу (див.дод.Г).

На основі наведених розрахункових моделей оптимальним варіантом для ТОВ «Авіс Зернотрейд» у 2025 році вважається Модель 2 – з використанням 60 % власного капіталу та 40 % позикового. Вона демонструє найвищу рентабельність власного капіталу 31,5 %. Незважаючи на те, що економічна рентабельність активів залишається сталою 38,5 %, саме ROE у даному варіанті показує нам ефективніше використання власних коштів порівняно з іншими моделями. З чисто власним фінансуванням (Модель 0, ROE 23,9 %) або ж із надмірною залученістю боргових коштів (Модель 3 – 29,2 %, Модель 4 – 22,5 %, Модель 5 – 2,5 %). Модель 2 дозволяє досягнути оптимального балансу між ризиком і доходністю.

При використанні 40 % позикового капіталу спостерігається максимальний позитивний вплив – ефект левериджу складає 7,7, що свідчить про позитивний внесок залучених коштів у фінансовий результат. При збільшенні частки позикових коштів до 50 % і вище, як видно з моделей 3–5, ефект левериджу або знижується, або навіть переходить у негативну зону, що зумовлено зростанням витрат на обслуговування боргу (відсоткові ставки від 30 % до 50 %). У сьогоднішніх умовах надмірна залежність від позикового капіталу може збільшувати фінансові ризики, про що ми наголошували вище. Вона несе за собою підвищені витрати на страхування, непередбачувані перебої у логістичних ланцюгах та можливі коливання ринкових ставок роблять надмірне залучення боргових коштів не вигідним. Модель 2, забезпечуючи розумну кредитну навантаженість, знижує ризик фінансової нестабільності та дозволяє підприємству залишатися більш адаптивним до зовнішніх викликів. Отже, з огляду на наведені дані та аналіз, для ТОВ «Авіс Зернотрейд» доцільно прагнути до структури капіталу, представленої у Моделі 2, оскільки вона дозволяє максимально ефективно використовувати власний капітал, зберігаючи при цьому помірний рівень залучення боргових коштів для досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного ринкового середовища та війни.

Для того, щоб реалізувати задумане та добитись співвідношення 60 на 40 потрібно активізувати зусилля в наступних напрямках (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Напрямки роботи по оптимізації структури капіталу ТОВ «АВІС Зернотрейд» на 2025 рік

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС ЗЕРНОТРЕЙД»

Передусім, доцільно формалізувати внутрішню політику управління капіталом, визначивши цільові орієнтири щодо боргового навантаження й резервування коштів. Потрібне створення відповідного регламенту (наприклад, «Політика управління фінансами»), який унормовуватиме правила залучення позик, структуру власного капіталу та принципи розподілу прибутку. Важливим етапом є посилення ролі фінансового контролінгу, запровадження регулярних (квартальних або місячних) засідань фінансового комітету, де аналізуватимуться виконання бюджетів і коригуватимуться показники з урахуванням поточної економічної та воєнної ситуації. Варто розширити функціональні обов'язки фінансового відділу в частині оперативного моніторингу дебіторської заборгованості, запасів та інших показників оборотного капіталу, що дозволить швидше ухвалювати рішення про залучення або скорочення позикових ресурсів.

Фінансово-ресурсний напрям має ключове завдання – зменшення частки дорогих короткострокових кредитів та водночас нарощення власного капіталу. ТОВ «ABIC Зернотрейд» доцільно провести перемовини з банками для перегляду умов чинних кредитів. Якщо відсоткові ставки занадто високі, слід розглянути варіанти їх рефінансування чи переведення у довгострокові позики. Залучення пільгових кредитних ліній і грантів від державних чи міжнародних організацій (ЄБРР, IFC) допоможе знизити сукупну вартість позикових коштів. Для зміцнення власного капіталу варто використати реінвестування частини прибутку, а також розглянути внески від засновників чи залучення стратегічних інвесторів.

Оскільки підприємство спеціалізується на складській логістиці, зокрема зберіганні та післяурожайній обробці зернових, одним із важливих завдань є модернізація технічної бази. Оптимізація процесів сушки, сепарації та транспортування зерна дозволить скоротити експлуатаційні витрати й знизити собівартість надання послуг. Інвестиції в енергоефективне обладнання (наприклад, більш економні сушильні комплекси) допоможуть зменшити операційні витрати, а отже, знизити потребу в додатковому позиковому

фінансуванні. Для підвищення прозорості обліку та контролю за матеріальними потоками варто впроваджувати сучасні IT-рішення (ERP-системи, модулі управління складом), що надасть керівництву оперативну інформацію про оборотні кошти й завантаженість елеваторів.

Операційний напрям, пов'язаний із управлінням оборотними активами та оптимізацією ланцюгів постачання. Оскільки аналіз фінансової звітності показав значне зростання дебіторської заборгованості у 2023 році, слід запровадити жорсткіші умови розрахунків із контрагентами, встановити чіткі ліміти кредитування клієнтів і забезпечити своєчасну претензійно-позовну роботу. Управління запасами зерна потребує балансу між достатнім обсягом продукції для безперебійного виконання контрактів і неприпустимістю надмірного накопичення, що «заморожує» обігові кошти. Явно потрібно активізувати пошук альтернативних логістичних маршрутів (у разі блокування залізничних колій чи ускладнень із транспортом) і розглянути можливість оренди додаткових безпечних складських майданчиків, аби мінімізувати втрати від воєнних дій.

З метою зниження ризиків, пов'язаних із форс-мажорними обставинами, необхідно регулярно оновлювати договірну базу, обов'язково включати спеціальні положення про воєнні ризики, страхування, відповідальність сторін за несвоєчасне постачання чи оплату. Укладання угод із міжнародними партнерами може вимагати адаптації контрактів до іноземного права, тож доцільно залучити профільних юристів для узгодження умов. Слід ретельно стежити за змінами в податковому та митному законодавстві, що стосуються експорту зернових і переміщення сільськогосподарської техніки, щоб уникнути фінансових санкцій і зберегти рентабельність логістичних операцій.

Завдяки узгодженій реалізації організаційних, фінансово-ресурсних, технічних, операційних та юридичних заходів, ТОВ «ABIC Зернотрейд» зможе перейти до збалансованої структури капіталу, що забезпечить і стійкість підприємства, і оптимальне використання ефекту левериджу.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного нами дослідження була досягнена мета та розв'язані поставлені завдання, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. У сучасних умовах війни управління ефективністю аграрного підприємства набуває стратегічного значення, адже галузь зазнає багатовимірних викликів – від зниження врожайності через замінування земель до дефіциту ресурсів і порушення логістики. Теоретичні основи ефективності господарювання визначають її як співвідношення між результатом і витратами, що в українських реаліях має розглядатися через призму системного підходу. Автори визначають ефективність як складну економічну категорію, яка охоплює не лише продуктивність і ресурсозбереження, а й якість управління та адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх факторів. Управління ефективністю включає п'ять ключових аспектів: ресурсний (оптимізація використання робочої сили, предметів і засобів праці), організаційний (якість управлінських рішень, мотивація персоналу, внутрішня структура), технологічний (інноваційні підходи та техніка), ринковий (адаптація до попиту та конкурентних умов) і ризик-менеджмент (врахування воєнних, економічних, екологічних та інших ризиків). Для кожного з напрямів використовуються специфічні показники оцінки ефективності, які мають бути гнучко адаптовані до цілей управління та поточних умов функціонування підприємства.

2. Аналіз системи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства на прикладі ТОВ «ABIC Зернотрейд» засвідчує високий рівень структурної й функціональної організації компанії, що входить до складу агрохолдингу «ABIC УКРАГРО». Підприємство є багатопрофільним агровиробником, який об'єднує функції вирощування, зберігання, логістики, оренди техніки та оптової торгівлі, спираючись на розгалужену інфраструктуру та сучасні технології. Організаційна модель підприємства є функціональною, департаменти поділені за основними напрямками,

забезпечуючи як вертикальну ієрархію управління, так і горизонтальну координацію. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства в період 2022–2024 років виявив загальну тенденцію до покращення ключових показників, попри істотні потрясіння, спричинені війною. Компанія змогла компенсувати втрати 2022 року шляхом збільшення обсягів реалізації, оптимізації структури капіталу та підвищення фондівіддачі. У 2023–2024 роках спостерігалось зростання оборотності дебіторської заборгованості, покращення ліквідності й поступове відновлення частки ринку. Зниження довгострокового фінансування та зростання короткострокових зобов'язань вказують на ризик втрати фінансової стійкості. Особливо критичним є підвищення навантаження на поточний капітал та зменшення грошових резервів, що вимагає збалансованої кредитної політики.

3. Загалом, ефективність управління в ТОВ «АВІС Зернотрейд» можна охарактеризувати як помірно позитивну, із сильними сторонами в операційній гнучкості, диверсифікації напрямів діяльності та здатності до антикризового управління. Підприємство демонструє високий рівень адаптивності завдяки інвестиціям у логістику, переробну інфраструктуру та людський капітал, а також переходу до активнішого використання власного фінансування. Разом з тим, зростання залежності від короткострокових зобов'язань і нестабільна прибутковість у 2024 році вказують на необхідність підсилення контролю за витратами, зниження дебіторської заборгованості та пошуку джерел довгострокових інвестицій для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах невизначеності.

4. На основі комплексного аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «АВІС Зернотрейд» було виявлено ключові проблеми, які стримують ефективність управління: надмірна залежність від короткострокових зобов'язань, старіння виробничих фондів, зниження валового прибутку та зростання дебіторської заборгованості. Існує потреба в зміні підходів до формування структури капіталу та управління оборотними активами. Запропонована модель фінансового левериджу показала, що оптимальним

варіантом для компанії є структура капіталу з 60% власних і 40% позикових коштів, оскільки саме ця пропорція забезпечує максимальну рентабельність власного капіталу (31,5 %) при збереженні помірного рівня фінансових ризиків. Моделі з більшою часткою позикового фінансування демонструють зниження ефективності через зростання вартості обслуговування боргів і можливі логістичні чи воєнні обмеження.

5. Для переходу до оптимальної структури капіталу доцільно запровадити цілісну систему управління фінансами, яка охоплює створення політики боргового навантаження, підвищення ролі фінансового контролінгу, модернізацію основних засобів, цифровізацію обліку, а також активізацію роботи зі зниження дебіторської заборгованості. Особливу увагу варто приділити реструктуризації короткострокових кредитів, реінвестуванню прибутку, залученню пільгового фінансування та грантів, інвестуванню в енергоефективні технології для зниження собівартості логістичних послуг. Важливо оновити договірну базу, адаптувати контракти до ризиків воєнного часу та забезпечити юридичну підтримку при роботі з міжнародними партнерами. Системна реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість, зменшити вплив зовнішніх шоків і досягти стабільного зростання в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюхтенко Н. А., Худолей В. Ю., Гарафонова О. І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2022. Том 21. Вип. 2 (51)162. С.161-176.
2. Півень А.В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*, 2019. С.1-15.
3. Дідик Д.А. Теоретичні основи економічної ефективності та її особливості у виробництві соняшнику. *The Repository of VNAU*. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2615.pdf> (дата звернення: 20.03. 2025).
4. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах, *Економіка і суспільство*, 2024. Вип.65. С.1-6.
5. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка і суспільство*, 2023. Вип.56. С.1-7.
6. Марценюк О.В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип.81. С.107-112.
7. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.13. С.641-644.
8. Кіреєва Е.А., Бурлака Н.І., Феняк Л.А., Коломієць Т.В. Економіка підприємства. Методичні вказівки для проведення практичних занять та організації самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти галузі знань - 13 «Механічна інженерія» спеціальності 133 «Галузеве машинобудування». Вінниця: ВНАУ, 2018. 162 с.
9. Сас Л. С. Показники ефективності процесу технологічного оновлення виробництва сільськогосподарських підприємств як складова

частина їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.17. Ч.2. С.70-73.

10. ТОВ «ABIC Зернотрейд». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41367250> (дата звернення: 25.03. 2025).

11. ТОВ «ABIC Зернотрейд». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/41367250> (дата звернення: 25.03. 2025).

12. ABIC-Украгро. *Elevatorist*. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/291-avis-ukragro> (дата звернення: 25.03. 2025).

13. Рослинництво. *Офіційний сайт ABIC Украгро*. URL: <https://avisukragro.com/nasha-dijalnist/#top3> (дата звернення: 25.03. 2025).

14. Ліцензії. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/41367250/licenses> (дата звернення: 25.03. 2025).

15. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 03.09.2024 № 996-XIV: станом на 25 бер. 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.03. 2025).

16. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03. 2025).

17. Технічна інформація. *Elevatorist*. URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/1158-avis-zernotreyd> (дата звернення: 25.03. 2025).

18. Петченко М.В., Булка А.О. Аналіз структури капіталу ПАТ «Укртатнафта». *Економіка та управління підприємствами*. 2018. С.385-392.

19. Нікітенко К.С. Підходи до фінансування підприємницької діяльності в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Вип.1. С.208-213.

20. Назаренко І.М. Методологічні основи діагностики ефективності використання капіталу суб'єктів агробізнесу. *Полтавський державний аграрний університет*. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/30.pdf> (дата звернення: 26.03. 2025).

21. Шевченко І.В. Управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 42–49.
22. Козак Ю.Г. Управління ризиками в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 16–21.
23. Кудріна А. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності аграрного підприємства. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.)*. Суми, 2023. С.201-203.
24. Бондаренко І.С. Роль логістики у забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9174> (дата звернення: 26.03.2025).
25. Литвиненко О.А. Оптимізація структури капіталу підприємства в умовах нестабільності. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 55–62.
26. Олійник В.М. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: методи оцінки ефективності. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 71–75.
27. Андрєєва К.В. Цифровізація управління аграрними підприємствами: виклики та можливості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 22–27.
28. Пашко П.В. Моніторинг ефективності використання оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств. *АгроСвіт*. 2019. № 10. С. 38–42.
29. Демченко А.С. Особливості управління витратами в аграрних підприємствах. *Вісник СНАУ. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. № 2. С. 112–117.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Реєстраційна інформація про суб'єкта господарювання
ТОВ «АВІС Зернотрейд» [10-11].

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	41367250
Назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІС ЗЕРНОТРЕЙД" (ТОВ "АВІС ЗЕРНОТРЕЙД")
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "AVIS ZERNOTRADE" ("AVIS ZERNOTRADE" LLC)
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	42315, Сумська область, Сумський район, село Степне (Кіндратівська сільська рада (3)), вул. Набережна, буд. 16
Стан реєстрації	Зареєстровано
Дата реєстрації	31.05.2017 (7 років 9 місяців)
Види діяльності	Складське господарство (52.10)
	Вантажний автомобільний транспорт (49.41)
	Інші види діяльності із прибирання (81.29)
	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування (77.31)
	Надання в оренду вантажних автомобілів (77.12)
	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (77.11)
Види діяльності	Надання в оренду та експлуатація власного/орендованого нерухомого майна (68.20)
	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29)
	Транспортне оброблення вантажів (52.24)
	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (01.11)
	Вантажний залізничний транспорт (49.20)
	Неспеціалізована оптова торгівля (46.90)
	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.39)
	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21)
	Будівництво житлових і нежитлових будівель (41.20)
	Післяурожайна діяльність (01.63)
	Допоміжна діяльність у рослинництві (01.61)
Платник ПДВ	Дійсне свідоцтво платника ПДВ, ПІН 413672518198, дата реєстрації – 01.07.2017; система оподаткування – загальна; відшкодування ПДВ – 13 записів

Таблиця А.2 – Напрямки діяльності ТОВ «АВІС Зернотрейд» [13].

Основні напрями діяльності	КВЕД	Нормативно-правова база
Вирощування зернових культур та допоміжна діяльність у рослинництві (включно з післяурожайною обробкою)	01.11 (Вирощування зернових), 01.61 (Допоміжна діяльність у рослинництві), 01.63 (Післяурожайна діяльність)	Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
		Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»
		Закон України «Про карантин рослин»
		Господарський кодекс України (ГКУ)
		Цивільний кодекс України (ЦКУ)
Оптова торгівля зерном та неспеціалізована оптова торгівля	46.21 (Оптова торгівля зерном), 46.90, 46.39 (Неспеціалізована оптова торгівля)	Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
		Податковий кодекс України (ПКУ)
		Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»
		Господарський кодекс України (ГКУ)
Складське господарство та післяурожайне зберігання	52.10 (Складське господарство), 01.63 (Післяурожайна діяльність)	Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
		Господарський кодекс України (ГКУ)
		Закон України «Про зернові склади та складські документи на зерно»
		Накази та нормативи Міністерства аграрної політики та продовольства України, що регулюють зберігання та якість зерна
Транспортна логістика та допоміжні послуги у сфері транспорту	49.41 (Вантажний автомобільний транспорт), 49.20 (Вантажний залізничний транспорт), 52.24 (Транспортне оброблення вантажів), 52.29 (Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту)	Закон України «Про автомобільний транспорт»
		Закон України «Про залізничний транспорт»
		Правила перевезення вантажів автомобільним та залізничним транспортом
		Господарський кодекс України (ГКУ)
		Цивільний кодекс України (ЦКУ)
Оренда сільськогосподарської техніки та автотранспорту	77.31 (Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування), 77.12, 77.11 (Оренда автомобілів і вантажного автотранспорту)	Цивільний кодекс України (ЦКУ)
		Господарський кодекс України (ГКУ)
		Закон України «Про оренду державного та комунального майна» (за потреби укладання договорів з державними чи комунальними підприємствами)
		Типові договори та внутрішні регламенти, що регулюють умови оренди техніки
Будівництво житлових і нежитлових будівель	41.20	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
		Господарський кодекс України (ГКУ)
		Державні будівельні норми (ДБН)
		Цивільний кодекс України (ЦКУ)

Додаток Б

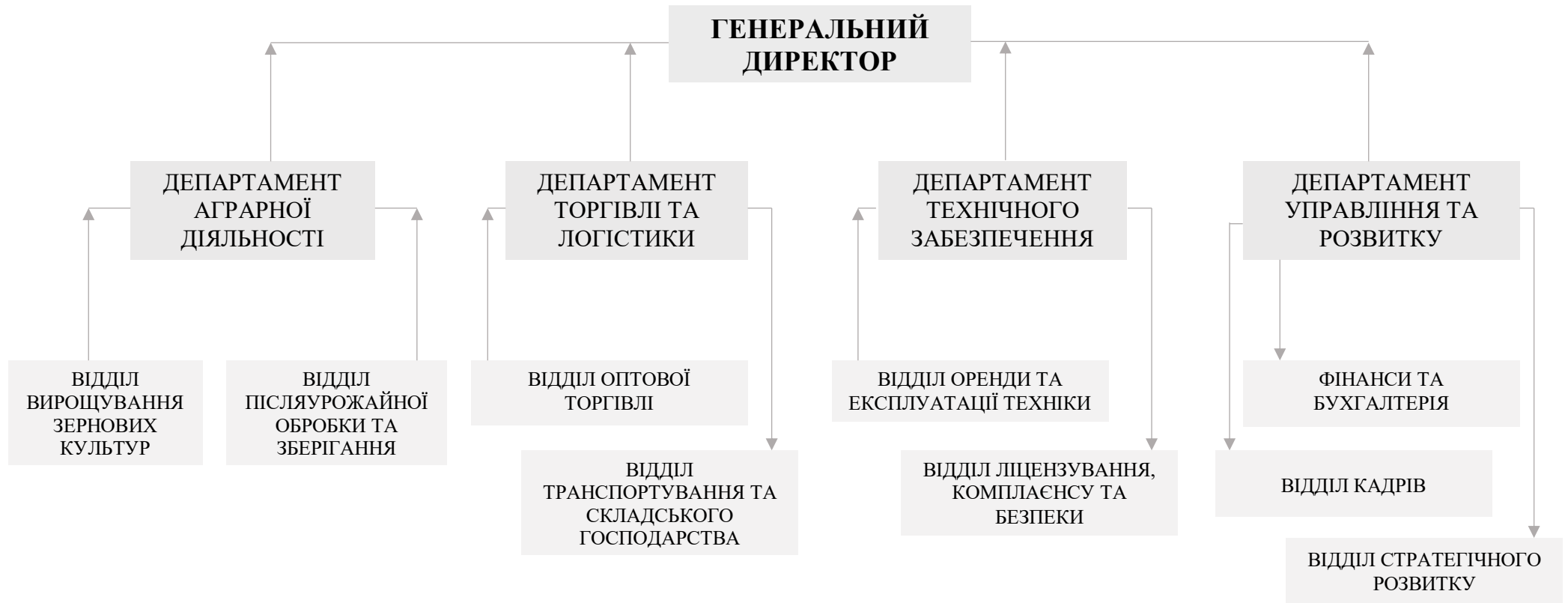


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ТОВ «АВІС Зернотрейд».

Додаток В

Таблиця В.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	326.00	320.00
первісна вартість	1001	342.00	342.00
накопичена амортизація	1002	16.00	22.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	81.00	3 201.00
Основні засоби	1010	152 197.00	124 101.00
первісна вартість	1011	240 987.00	241 448.00
знос	1012	88 790.00	117 347.00
Усього за розділом I	1095	152 604.00	127 622.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	30 100.00	11 141.00
Виробничі запаси	1101	2 083.00	7 973.00
Товари	1104	28 017.00	3 168.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 626.00	69 413.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 265.00	25 132.00
з бюджетом	1135	9 096.00	23 150.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	501.00	6.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 593.00	913.00
Рахунки в банках	1167	13 593.00	913.00
Інші оборотні активи	1190	4 993.00	2 523.00
Усього за розділом II	1195	108 174.00	132 278.00
Баланс	1300	260 778.00	259 900.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 970.00	13 741.00
Усього за розділом I	1495	23 070.00	13 841.00
Довгострокові кредити банків	1510	54 751.00	
Усього за розділом II	1595	54 751.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	70 269.00	1 500.00
товари, роботи, послуги	1615	48 841.00	26 952.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 041.00	184.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	997.00	8.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	160.00
розрахунками з оплати праці	1630	6.00	610.00
за одержаними авансами	1635	20 708.00	
Поточні забезпечення	1660	742.00	834.00
Інші поточні зобов'язання	1690	41 350.00	215 819.00
Усього за розділом III	1695	182 957.00	246 059.00
Баланс	1900	260 778.00	259 900.00

Таблиця В.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	313.00	0.00
первісна вартість	1001	342.00	
накопичена амортизація	1002	29.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	808.00	1 513.00
Основні засоби	1010	109 331.00	102 841.00
первісна вартість	1011	251 453.00	254 147.00
знос	1012	142 122.00	151 306.00
Усього за розділом I	1095	110 452.00	104 354.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	28 478.00	29 435.00
Виробничі запаси	1101	7 290.00	4 862.00
Товари	1104	21 188.00	24 573.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 580.00	18 819.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 785.00	12 073.00
з бюджетом	1135	46 036.00	39 600.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141.00	54 573.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	180 490.00	170 529.00
Рахунки в банках	1167	180 490.00	170 529.00
Інші оборотні активи	1190	785.00	1 442.00
Усього за розділом II	1195	273 295.00	326 471.00
Баланс	1300	383 747.00	430 825.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72 680.00	18 912.00
Усього за розділом I	1495	72 780.00	19 012.00
товари, роботи, послуги	1615	173 524.00	11 951.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 502.00	3 898.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 297.00	3 890.00
розрахунками зі страхування	1625	204.00	
розрахунками з оплати праці	1630	723.00	12.00
за одержаними авансами	1635	0.00	11 724.00
Поточні забезпечення	1660	1 162.00	1 487.00
Інші поточні зобов'язання	1690	132 852.00	382 741.00

Усього за розділом III	1695	310 967.00	411 813.00
Баланс	1900	383 747.00	430 825.00

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022-2024 рік

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	413 564	751 334	1 078 687
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	359 850	563 376	939 307
Валовий: прибуток	2090	53 714	187 958	139 380
Інші операційні доходи	2120	3 521	9 915	11 206
Адміністративні витрати	2130	4 918	6 062	7 991
Витрати на збут	2150	42 077	120 541	92 029
Інші операційні витрати	2180	1 980	1 651	4 836
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 260	69 619	45 730
Інші фінансові доходи	2220	102	360	1 520
Інші доходи	2240	83	0	26
Фінансові витрати	2250	3 622	14	0
Інші витрати	2270	14 044	1	307
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	69 964	46 969
збиток	2295	9 221	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8	-11 025	-8 526
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-9 229	58 939	38 443

Таблиця Г.2 – Матеріальні витрати за 2022-2024 рік

Назва рядка	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	27 287	26 844	13 816
Витрати на оплату праці	13 718	15 983	21 478
Відрахування на соціальні заходи	2 702	3 191	4 248
Амортизація	28 903	24 854	9 259
Інші операційні витрати	73 555	126 951	102 035
Разом	146 165	197 823	150 836

Таблиця Г.3 – Моделі структури капіталу ТОВ «АВІС Зернотрейд» на 2025 рік

Показники	0 модель	1 модель	2 модель	3 модель	4 модель	5 модель
Середня сума всього капіталу, що використовується, тис. грн	329816,2	329816,2	329816,2	329816,2	329816,2	329816,2
Середня сума власного капіталу, тис. грн	329816,2	247362,1	197889,7	164908,1	131926,5	82454,04
Середня сума позикового капіталу, тис. грн	0	82454,04	131926,5	164908,1	197889,7	247362,1
Структура капіталу, %						
— власний	100	75,00	60,00	50,00	40,00	25,00
— позиковий	0	25,00	40,00	50,00	60,00	75,00
Сума валового прибутку, тис. грн	127017,3	127017,3	127017,3	127017,3	127017,3	127017,3
Економічна рентабельність активів (Екон. Р Акт), %	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5
Середній рівень відсотків за кредит, %	0	10	20	30	40	50
Сума відсотків, сплачених за використання позикового капіталу, тис. грн	0,0	8245,4	26385,3	49472,4	79155,9	123681,1
Сума валового прибутку з урахуванням витрат на сплату відсотків, тис. грн	127017,3	118771,9	100632,0	77544,9	47861,5	3336,3
Ставка податку на прибуток, десятковим дробом	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
Сума податку на прибуток, тис. грн	48266,59	45133,33	38240,18	29467,07	18187,35	1267,783
Сума чистого прибутку, тис. грн	78750,7	73638,6	62391,9	48077,8	29674,1	2068,5
Рентабельність власного капіталу (Р Власного капіталу), %	23,9	29,8	31,5	29,2	22,5	2,5
ЕФЛ (ефект фінансового левериджу)	0,0	5,9	7,7	5,3	-1,4	-21,4