МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ФГ «АГРОФІРМА «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 4 курсу, 41-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
НАЗАРЕНКО Вадим Олександрович
Керівник: д.е.н., професор
КУСТРІЧ Лілія Олександрівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 19

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 31

ВИСНОВКИ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки України прибуток залишається ключовим показником фінансової стабільності та ефективності підприємств. Саме прибуток забезпечує можливість розширення виробництва, впровадження інновацій, оновлення матеріально-технічної бази та підтримки конкурентоспроможності на ринку. Особливо це актуально для малих і середніх сільськогосподарських підприємств, які діють в умовах зростання виробничих витрат, нестабільності аграрних ринків та обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

У такій ситуації особливого значення набуває ефективне управління прибутком як інструмент збереження і нарощення фінансового результату. Для аграрних підприємств управління прибутком є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності, оскільки саме прибуток виступає основним джерелом оновлення техніки, впровадження інновацій і соціальної відповідальності. В умовах нестабільного ринку, кліматичних ризиків і сезонності виробництва ефективна система управління прибутковістю набуває стратегічного значення.

Питання формування, аналізу та управління прибутком підприємств висвітлювались у наукових працях таких вітчизняних учених, як Бланк І.А., Сук Л.К., Шевчук В.Т., Осауленко О.Г., Гуцаленко Л.О., Василик О.Д., Крамаренко С.Г. та ін., які розглядали концептуальні засади прибутковості, систему управлінського обліку, контролінг та внутрішній аналіз. Разом з тим, для аграрної сфери характерні специфічні особливості, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та коливань цін, що вимагає адаптації загальних підходів до специфіки господарства на прикладі конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління прибутком аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до управління прибутком аграрного підприємства;

- провести аналіз прибутковості та структури витрат досліджуваного підприємства;

- обґрунтувати напрями вдосконалення управління прибутком аграрного підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління прибутком ФГ «Агрофірма «Базис» Уманського району Черкаської області.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до управління прибутком ФГ «Агрофірма «Базис» Уманського району Черкаської області.

У процесі виконання роботи були використані загальнонаукові та спеціальні економічні методи: аналіз і синтез, порівняння, статистичні методи, графічне подання інформації, методи фінансового аналізу, факторний аналіз.

Інформаційна база дослідження. У роботі використано дані первинної та фінансової звітності досліджуваного підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації у фахових періодичних виданнях, а також аналітичні огляди аграрного ринку, матеріали інтернет-ресурсів.

Результати кваліфікаційної (дипломної) роботи мають практичне значення для керівництва ФГ «Агрофірма «Базис», оскільки запропоновані заходи дозволяють виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості, оптимізувати витрати, удосконалити систему управління фінансовими результатами та забезпечити стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Поняття прибутку є одним із ключових у системі економічної науки та практики господарювання. Його значення виходить далеко за межі простого арифметичного залишку між доходами і витратами. Прибуток виступає не лише основним фінансовим результатом діяльності підприємства, а й універсальним індикатором ефективності, мотиваційним фактором, джерелом інвестицій та засобом самофінансування.

У науковій літературі прибуток тлумачиться з різних підходів: економічного, фінансового, управлінського, бухгалтерського. Його визначення часто залежить від галузевої специфіки, рівня аналізу (макро- чи мікроекономічного), теоретичної школи або функціонального контексту (наприклад, у сфері стратегічного управління, податкового обліку чи інвестиційного аналізу).

Для формування цілісного уявлення про зміст категорії «прибуток» доцільним є порівняльний аналіз підходів різних вчених. Такий аналіз дає змогу:

- виявити спільні і відмінні риси у трактуваннях;

- зрозуміти еволюцію поглядів на прибуток у класичній, неокласичній, сучасній економічній думці;

- визначити практичне значення прибутку для аграрного підприємства в умовах сучасних викликів (інфляція, війна, зміни клімату, глобалізація).

Нижче наведено таблицю визначень категорії «прибуток», сформульованих провідними українськими та зарубіжними науковцями, з обов’язковим посиланням на джерела згідно з вимогами академічного цитування.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «прибуток»

Автор(и)	Визначення
Бланк І.А. [1, С. 45]	*«Прибуток – це кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, що формується як перевищення доходів над витратами й характеризує загальний рівень ефективності використання економічного потенціалу».*
Андрійчук В.Г. [2, С. 122]	*«Прибуток – це частина додаткової вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності, що є основою фінансового забезпечення підприємства і стимулювання його розвитку».*
Малюга Л.М. [3, С. 48]	*«Прибуток – це фінансовий показник, що характеризує кінцеву результативність діяльності підприємства в певному періоді, з урахуванням впливу зовнішнього середовища, внутрішніх факторів та управлінських рішень».*
Поліщук С.В. [4, С. 206]	*«Прибуток – це форма доходу, що залишається в розпорядженні підприємства після покриття всіх витрат, пов'язаних із його господарською діяльністю».*
Жмайлов В.М. [5, С. 51]	*«Прибуток – це результат діяльності суб'єкта господарювання, який утворюється внаслідок переважання доходів над витратами й є джерелом фінансової самостійності».*
Кириленко І.Г. [6, С. 184]	*«Прибуток – це основна категорія фінансово-економічного механізму підприємства, яка виконує функції джерела самофінансування, оцінки результативності та стимулу до розвитку».*
Черних О.В. [7, С. 52]	«*Прибуток – це динамічний показник, що фіксує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства у змінному середовищі».*
Економічна енциклопедія [8, С. 102]	*«Прибуток – це перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів; узагальнюючий показник фінансових результатів господарської діяльності».*
Юрчишена Л.В. [9, С. 143]	*«Прибуток – це ключовий фінансовий результат, що відображає ефективність діяльності підприємства та слугує основою для прийняття управлінських рішень в умовах ризику».*

Аналіз наукових підходів до визначення прибутку свідчить про багатогранність і глибину змісту цієї економічної категорії. Прибуток розглядається не лише як фінансовий підсумок діяльності підприємства, а й як індикатор ефективності управління, джерело інвестування, основа фінансової стабільності та ключовий орієнтир для стратегічного розвитку.

У більшості авторських трактувань простежується спільна ідея: прибуток виникає як результат переваги доходів над витратами та відображає рівень адаптивності підприємства до ринкового середовища. Утім, вчені також акцентують увагу на різних аспектах: економічна природа прибутку як частини додаткової вартості, фінансова функція, прибуток як інструмент стратегічного управління, через призму цінності для акціонерів, ефективності

прийняття рішень та довгострокової стійкості бізнесу.

Таким чином, прибуток – це не статичний результат, а динамічна категорія, що інтегрує економічні, управлінські, фінансові та поведінкові компоненти. Його сучасне трактування передбачає не лише кількісну оцінку, а й якісний підхід до джерел формування, механізмів впливу та можливостей управління.

Як засвідчують численні наукові трактування, прибуток є не лише показником кінцевого фінансового результату, а й багатофункціональною економічною категорією, яка виступає водночас і метою, і засобом діяльності підприємства. Він є основою фінансової стійкості, самофінансування, джерелом інвестиційного розвитку та критерієм конкурентоспроможності.

Однак наявність прибутку ще не гарантує стабільності чи ефективності підприємства. У ринкових умовах, особливо в таких динамічних і ризикованих галузях як аграрна, важливо не лише отримувати прибуток, а й ефективно ним управляти. Саме тому питання управління прибутком виходить на передній план сучасного економічного аналізу.

Розуміння сутності управління прибутком передбачає врахування не лише фінансових аспектів, але й стратегічних, організаційних, інституційних і поведінкових чинників. У науковій літературі сформувалося чимало підходів до визначення цієї категорії, що відображають як еволюцію управлінських концепцій, так і відмінності у функціонуванні підприємств різного типу.

Нижче подано (табл. 1.2) систематизовані визначення поняття «управління прибутком», запропоновані провідними науковцями України та світу, які розкривають його зміст, функції та місце в системі економічного управління.

Аналіз наукових підходів до визначення управління прибутком дозволяє зробити висновок, що ця категорія охоплює не лише технічні та фінансові операції, а є комплексним управлінським процесом, спрямованим на досягнення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «Управління прибутком» за поглядами науковців

Автор(и)	Визначення
Бланк І.А. [1, С. 47]	*«Управління прибутком – це цілеспрямований процес формування, розподілу та використання прибутку підприємства для досягнення фінансових цілей і забезпечення сталого розвитку».*
Малюга Л.М. [3, С. 48]	*«Це система заходів, спрямована на забезпечення прибутковості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, яка включає аналіз, планування, моніторинг та регулювання його фінансового результату».*
Жмайлов В.М. [5, С. 64]	*«Управління прибутком – це невід'ємна складова загальної системи управління підприємством, яка охоплює планування обсягів прибутку, контроль його формування, забезпечення оптимального розподілу та ефективного використання».*
Шевчук В.Т. [5, С. 51]	*«Управління прибутком – це управлінська діяльність, яка забезпечує баланс між доходами та витратами з урахуванням факторів ризику, що впливають на фінансовий результат».*
Кіриленко І.Г.	*«Управління прибутком є одним із головних важелів стратегічного управління підприємством, що забезпечує фінансову гнучкість, інвестиційну привабливість та економічну стійкість у довгостроковій перспективі».*
Поліщук С.В.	*«Це динамічний процес прийняття рішень щодо обсягів, джерел, напрямів використання та інвестування прибутку з метою підвищення фінансової ефективності аграрного підприємства».*
Черних О.В.	*«Адаптивне управління прибутком аграрних підприємств полягає у гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища та впровадженні інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності».*
Халатур С.М.	*«Управління прибутком аграрних підприємств вимагає стратегічного підходу, що враховує специфіку галузі, ризики та необхідність забезпечення продовольчої безпеки».*

Більшість авторів розглядають управління прибутком як цілеспрямовану, системну діяльність, що включає планування, формування, розподіл, аналіз і контроль прибутку. Серед основних функціональних складових – стратегічне і тактичне планування, оптимізація витрат, мотиваційний механізм, а також реінвестування надлишків для забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають підходи, що враховують галузеву специфіку (наприклад, аграрну).

Розглянуті визначення управління прибутком, що стосуються саме аграрних підприємств, свідчать про суттєву відмінність цієї управлінської

категорії у галузевому контексті. Дослідники акцентують увагу на адаптивному характері управлінських рішень, необхідності високого ступеня гнучкості в умовах нестабільності, а також на значенні державної підтримки та інноваційних підходів до моніторингу фінансових результатів.

Управління прибутком в аграрному секторі розглядається як:

- безперервний процес ухвалення рішень, орієнтованих на збереження прибутковості в умовах високого ризику;

- механізм досягнення фінансової стійкості, навіть за низької маржі чи несприятливої кон'юнктури;

- інструмент реалізації стратегічних і соціально-економічних функцій підприємства.

Отже, управління прибутком в аграрних підприємствах – це не лише функція фінансового менеджменту, а невід'ємна складова стратегії виживання та розвитку в умовах, коли прибутковість залежить від факторів, які підприємство часто не в змозі контролювати напряму. Саме тому більшість авторів наголошують на потребі впровадження гнучких, науково обґрунтованих моделей управління прибутковістю, заснованих на глибокому аналізі ризиків, ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища.

Таким чином, управління прибутком – це не просто функція бухгалтерії, а стратегічно важлива управлінська діяльність, що вимагає високого рівня професійності, адаптивності до змінного зовнішнього середовища та системного мислення.

Формування прибутковості в аграрних підприємствах має специфічний характер, обумовлений природними, економічними, технологічними й організаційними особливостями сільського господарства. Вона є не лише фінансовим підсумком господарської діяльності, а й ключовим показником стратегічної життєздатності підприємства, його здатності до сталого розвитку й реагування на ризики.

Сезонність – одна з фундаментальних характеристик сільськогосподарського виробництва. Витрати, як правило, зосереджені у

весняно-літній період, тоді як доходи надходять переважно після збору врожаю. Така асиметрія створює касові розриви, підвищує потребу в короткостроковому фінансуванні й ускладнює управління грошовими потоками [5].

На думку Жмайлова В.М., аграрне підприємство повинно мати адаптивну фінансову структуру, що враховує сезонні спади та можливість оперативного доступу до кредитних або партнерських ресурсів [5]. Малюга Л.М. підкреслює, що сценарне бюджетування та використання аграрних розписок можуть бути ефективними відповідями на цю особливість [3].

Вплив кліматичних змін є критичним для аграрного сектору, оскільки він прямо впливає на врожайність і якість продукції. Нестабільність погодних умов призводить до значних коливань доходів, навіть за сталого рівня витрат. Як зазначає Кириленко І.Г., аграрна прибутковість – це не лише результат менеджменту, а й похідна від погодної реальності [6].

Лук’яненко І.Г. та Панасюк І.М. вказують на необхідність розвитку механізмів управління ризиками, серед яких – агрострахування, впровадження зрошення, агротехнічна диверсифікація [11].

Ціни на агропродукцію формуються на глобальному ринку, що робить сільське господарство надзвичайно чутливим до міжнародної цінової кон’юнктури. За однакових витрат результат прибутковості може кардинально змінюватися залежно від ринкової ситуації.

Приказюк О.В. наголошує, що навіть при високих урожаях низькі закупівельні ціни можуть звести рентабельність до нуля, тому важливо застосовувати форвардні контракти, біржові інструменти й інші засоби хеджування ризику [12].

Згідно з аналітичними звітами Мінагрополітики України, у 2022 році внаслідок воєнних дій та порушення логістики прибутковість виробництва зернових знизилася в середньому на 20–30%, навіть у підприємствах з високою врожайністю [13].

Часто аграрні підприємства поєднують рослинництво, тваринництво,

переробку та логістику. Така багатогалузевість дає змогу розподіляти ризики та частково компенсувати збитковість одного напряму прибутками з іншого. Проте, як вказує Черних О.В., за відсутності обліку за центрами прибутку відбувається перехресне субсидіювання, яке маскує проблемні напрямки діяльності [7].

Це знижує прозорість управлінських рішень та унеможливлює ефективне стратегічне планування.

Сільське господарство є однією з найбільш ризикованих галузей, а система агрострахування в Україні ще перебуває на стадії формування. Це підвищує вразливість аграріїв до погодних катастроф, епізоотій, коливань валютного курсу тощо.

Бричко А.М. зазначає, що відсутність державної участі в страхуванні сільського господарства істотно знижує інтерес підприємств до страхових програм [14]. FAO підкреслює, що країни з розвинутими системами агрострахування демонструють меншу волатильність прибутковості та швидше відновлюються після криз [15].

Управління прибутковістю – це не лише оцінка фінансового результату, а й системна управлінська діяльність, яка включає прогнозування, аналіз, стратегічне та оперативне планування.

В аграрному секторі управління прибутковістю ускладнюється природними, економічними й інституційними факторами, а тому потребує дотримання комплексу принципів, які забезпечують ефективність рішень та стабільність результату.

Принцип системності. Передбачає інтеграцію управління прибутковістю в усі рівні підприємницької діяльності: виробництво, облік, збут, інвестиції. Кожен підрозділ повинен розуміти, як його рішення впливають на загальну рентабельність. Як зазначає Бланк І.А., системність забезпечує взаємозв’язок короткострокових і стратегічних фінансових цілей [1].

Принцип пріоритету прибутку. Полягає у фокусі управління на

результативності, а не лише на обсягах виробництва. Необхідно оцінювати кожне управлінське рішення через призму його впливу на прибутковість. За даними Жмайлова В.М., саме втрата акценту на прибуток є причиною кризи багатьох аграрних компаній [5].

Принцип адаптивності. Полягає у здатності системи управління прибутковістю швидко реагувати на зміни середовища – погоди, цін, курсів валют, регуляторних умов. Як підкреслює FAO (2021), адаптивність – це здатність підприємства «виживати і вигравати» в умовах турбулентності [15].

Принцип оптимальності. Цей принцип орієнтує підприємство на пошук найкращих співвідношень між витратами та результатами, з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень. Економічна ефективність не завжди полягає у максимізації врожаю – часто доцільніше зменшити інтенсивність і підвищити маржу на одиницю вкладених ресурсів.

Принцип контролю і зворотного зв'язку. Означає, що управління прибутковістю неможливе без оперативного аналізу відхилень, динаміки показників і коригувальних дій. В агросекторі це особливо актуально у період польових робіт, коли рішення мають прийматись на основі щоденних даних.

В аграрному секторі, де рівень прибутковості визначається низкою екзогенних та ендогенних чинників, надзвичайно важливо використовувати моделі, адаптовані до галузевої специфіки.

1. Традиційна (ресурсно-витратна) модель

Ця модель зосереджена на оптимізації витрат та підвищенні ресурсної ефективності. Її мета – зменшити собівартість продукції за рахунок:

- механізації процесів;
- економії на матеріалах;
- зниження витрат на паливо, добрива, захист рослин.

У сільському господарстві вона широко застосовується в зерновиробництві та технічних культурах. Наприклад, у дослідженні Осауленка О.Г. вказано, що застосування енергоощадної техніки знижує

витрати на обробіток землі до 12-15% при збереженні врожайності [16].

Проте така модель має обмеження: в умовах цінової волатильності економія витрат не завжди гарантує прибуток, особливо при зниженні ціни на продукцію.

2. Модель управління прибутковістю через ринки збуту

Ця модель передбачає фокус на максимізації доходів, а не лише на мінімізації витрат. У центрі уваги – стратегія реалізації продукції:

- пошук вигідніших ринків (локальних, зовнішніх);
- оптимізація часу продажу (відкладений збут);
- укладання форвардних контрактів;
- участь у кооперативах, трейдингових структурах.

Як зазначає Кириленко І.Г., правильне позиціонування продукції на ринку здатне підвищити загальну рентабельність до 20% навіть при незмінних витратах [6].

Управлінський фокус тут – не лише виробити продукцію, а продати її за найвигіднішою ціною.

3. Централізована модель управління прибутковістю

Ця модель передбачає жорстке централізоване планування прибутку по підрозділах підприємства: рослинництво, тваринництво, переробка, логістика. Її сутність полягає у формуванні індивідуальних планів прибутковості для кожного підрозділу з чітко визначеними фінансовими результатами.

Згідно з дослідженням Бланка І.А., підприємства, що використовують центр прибутку як одиницю планування, мають на 30-35% вищу точність прогнозування і кращу адаптацію до ринкових змін [1].

4. Інтегрована модель з управлінським контролінгом

Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше впроваджують модель з елементами контролінгу, яка базується на збиранні й аналізі управлінської звітності, дашбордах, KPI для підрозділів і системному моніторингу фінансових показників.

Основні інструменти: облік за центрами витрат/прибутку; показники маржинального доходу; автоматизована аналітика (AgroBI, Cropwise, Soft.Farm).

FAO у звітах 2021-2022 рр. рекомендує цю модель як базову для аграріїв, що працюють у середовищі підвищеного ризику [15].

5. Стратегічна модель довгострокової прибутковості

Цей підхід базується на концепції довгострокового зростання прибутковості через сталий розвиток: інвестиції в екологічно дружнє виробництво, органічне землеробство, співпрацю з громадами, розвиток людського капіталу.

FAO (2021), а також EU Green Deal вказують, що підприємства, які орієнтуються на екостандарти, мають: доступ до грантового фінансування; кращу маржу через преміальні ринки (organic, local); меншу витратність на репутаційні втрати [17].

Для ефективного управління прибутковістю аграрні підприємства використовують комплекс інструментів, що охоплюють як фінансово-аналітичні, так і організаційно-управлінські механізми.

Бюджетування і планування прибутку

Основний інструмент прогнозування фінансових результатів. На основі даних про собівартість, очікувані ціни, урожайність та витрати формуються цільові бюджети прибутку. Планування здійснюється за: культурами, підрозділами, періодами (місяць, сезон, рік).

За дослідженням Осауленка О.Г., використання гнучкого бюджетування дозволяє зменшити відхилення фактичного прибутку від запланованого до 7–10% [16].

Контролінг і внутрішній фінансовий моніторинг

Контролінг – це система збору, аналізу й передачі управлінської інформації, яка дозволяє виявляти відхилення від плану в режимі реального часу. Він охоплює: щотижневі дашборди рентабельності; центри прибутку; KPI для керівників ділянок; маржинальний аналіз.

Черних О.В. вказує, що впровадження контролінгу в агрохолдингу дозволило виявити збиткові напрями, що споживали до 14% ресурсу без фінансової віддачі [7].

Сценарне моделювання та аналіз чутливості

У разі нестабільного середовища (ціни, урожайність, курс) застосовується сценарне планування: оптимістичний, песимістичний, базовий варіант. Також розраховується поріг рентабельності (Break-Even Point) і точка беззбитковості.

Агроаналітика і цифрові платформи

Сучасні агропідприємства використовують цифрові рішення для обліку та управління прибутковістю: Soft.Farm, Cropio, AgroBI, FarmFleet; модулі витрат за культурами, площами, добривами; дрони, супутниковий моніторинг; інтеграція з 1С або BAS ERP.

За даними Agrohub, цифровізація управління прибутковістю дозволяє зменшити втрати до 15% через неконтрольовані витрати [18].

Таким чином, теоретичний аналіз демонструє, що ефективне управління прибутковістю в аграрному секторі вимагає поєднання глибокого розуміння економічної сутності прибутку, галузевих особливостей, управлінських моделей та сучасних інструментів фінансової аналітики. Це створює базу для практичної оптимізації прибутковості сільськогосподарських підприємств і підвищення їх фінансової життєздатності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фермерське господарство «Агрофірма «Базис» (ФГ «Агрофірма «Базис») функціонує в селі Кочубіївка Уманського району Черкаської області. Адміністративна база господарства входить до складу Паланської сільської громади та розташована за 12 км від м. Умань і приблизно за 200 км від обласного центру – м. Черкаси.

Підприємство має статус юридичної особи, що діє відповідно до чинного законодавства України та власного статуту. Господарство повноцінно керує своїм майном згідно з основною діяльністю та призначенням. Воно має відкриті рахунки в банках, власну печатку з повною назвою, а також відповідні штампи та реквізити.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 200 тис. грн. Його засновниками є: Берташєнє Галина Володимирівна – 56000 грн.; Осадчий Володимир Олексійович – 48000 грн.; Дзюба Наталія Володимирівна – 48000 грн.; Осадча Лілія Олексіївна – 48000 грн.

Керівництво підприємством здійснює його голова – Берташєнє Галина Володимирівна.

Основним напрямом діяльності господарства є виробництво товарної сільськогосподарської продукції, її подальша переробка та реалізація з метою отримання прибутку. Окрім цього, господарство надає різноманітні послуги як юридичним, так і фізичним особам.

У користуванні фермерського господарства знаходиться земельна ділянка площею 50,00 га, призначена для товарного сільськогосподарського виробництва. Ця ділянка розташована за межами населеного пункту Кочубіївка, у межах Паланської сільської територіальної громади Уманського району. Землю передано в оренду відповідно до рішення Кочубіївської сільської ради Уманського району №12-31 (1) від 04.02.2000 року.

Площа земельних угідь, на якій ФГ «Агрофірма «Базис» здійснює свою виробничо-господарську діяльність відображена на рис. 2.1.

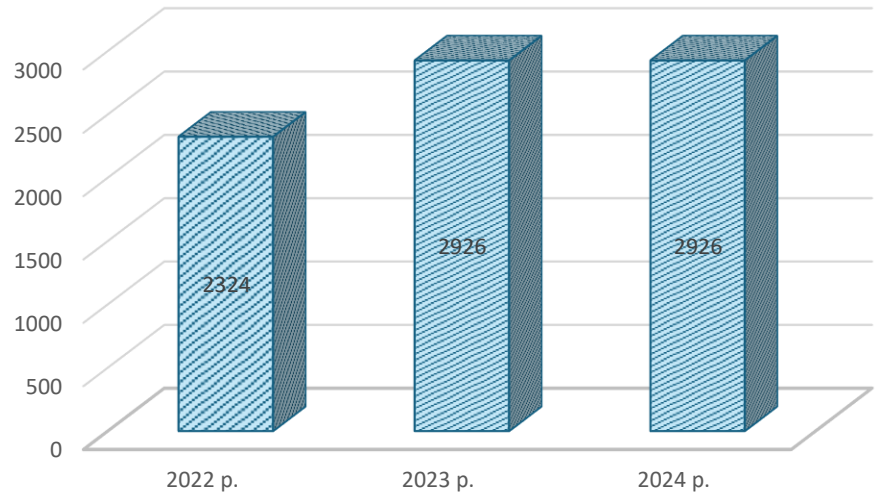


Рис. 2.1. Площа земельних угідь ФГ «Агрофірма «Базис», га

Як бачимо з рис. 2.1 протягом 2022-2024 рр. у ФГ «Агрофірма «Базис» спостерігається розширення виробничої бази, про що свідчить зростання площі сільськогосподарських угідь на 602 га, або 25,9%. Усі додаткові площі використовуються як рілля, що свідчить про орієнтацію підприємства на інтенсивне землеробство.

Динаміка трудових ресурсів ФГ «Агрофірма «Базис» представлена на рис. 2.2.

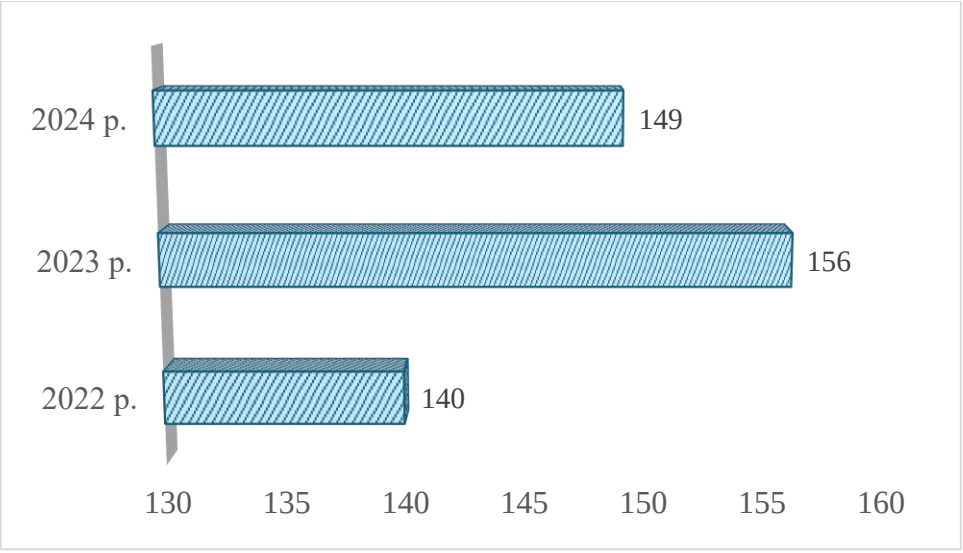


Рис. 2.2. Середньорічна чисельність працюючих ФГ «Агрофірма «Базис», осіб

Дані рис. 2.2 свідчать, що кількість працюючих, які забезпечували ведення сільського господарства, збільшилася за досліджуваний період на 9 осіб, або на 6,4%.

Крім людських ресурсів функціонування будь-якого підприємства залежить від наявності основних і оборотних фондів. Їх динаміка та ефективність використання проаналізована в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та ефективність використання основних і оборотних засобів ФГ «Агрофірма «Базис»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+/-	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2324	2926	2926	602	25,9
з них: рілля	2324	2926	2926	602	25,9
Середньорічна чисельність працюючих, осіб:	140	156	149	9	6,4
Середньорічна вартість основних фондів та оборотних засобів, тис. грн.	150282,5	173710,0	182901,0	32618,5	21,7
Фондозабезпеченість, тис. грн.	64,7	59,4	62,5	-2,2	-3,4
Фондоозброєність, тис. грн.	161,1	134,3	154,5	-6,6	-4,1

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних та оборотних фондів у 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла на 32618,5 тис. грн., або 21,7%. Це вказує на оновлення або розширення технічної бази, поповнення оборотного капіталу. Фондозабезпеченість в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь за досліджуваний період зменшилась на 2,2 тис. грн., або на 3,4%, фондоозброєність на 1 середньорічного працівника зменшилася на 6,6 тис. грн., або на 4,1%. Зниження ефективності використання основних та оборотних фондів зумовлене їх зростанням меншими темпами, ніж площі земельних угідь та середньорічної чисельності працівників.

Оцінка прибутковості підприємства є ключовим елементом аналізу його фінансової стійкості та результативності господарської діяльності. Отриманий прибуток свідчить не лише про здатність покривати виробничі

витрати, але й відкриває перспективи для подальшого зростання, вкладень у розвиток та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Найбільш вагомим фактором, що визначають прибутковість підприємства є витрати. Проведемо аналіз динаміки і складу витрат ФГ «Агрофірма «Базис» в табл. 2.2 і відобразимо наочно на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та складу витрат ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Види витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	118109	139731	195041	76932	65,1
Адміністративні витрати	10357	14120	21633	11276	108,9
Витрати на збут	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	5780	4040	6810	1030	17,8
Фінансові витрати	5152	8310	10897	5745	111,5
Інші витрати	-	-	-	-	-
Всього витрат	139398	166201	234381	94983	68,1

Дані табл. 2.2 свідчать про чітко виражену динаміку зростання витрат за досліджуваний період на 94983 тис. грн., або на 68,1%. Це значною мірою зумовлене розширенням виробничої діяльності та впливом інфляційних чинників. Зокрема, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 76932 тис. грн., або на 65,1%, що спричинено як зростанням обсягів виробництва, так і цін на сировину та інші ресурси. Адміністративні витрати збільшилися на 11276 тис. грн., або в 2,09 рази. Така динаміка може свідчити про посилення управлінського апарату або нераціональне використання коштів у сфері управління. Ще більш суттєво (в 2,12 рази) зросли фінансові витрати. Це вказує на зростання боргового навантаження підприємства (відсотки за кредитами, позиками), що є потенційно ризикованим з точки зору фінансової стійкості. Показник інших операційних витрат залишався порівняно стабільним, з незначним збільшенням у 2024 році – на 1030 тис. грн., або 17,8%, що може бути пов’язано з коливаннями вартості допоміжних послуг, податків, страхування тощо. Витрати на збут та інші витрати у звітному

періоді підприємством не фіксувалися, що може свідчити про централізований канал реалізації продукції без додаткових витрат на просування.

Таким чином, незважаючи на загальне зростання виробничої активності підприємства, спостерігається непропорційне зростання окремих статей витрат, зокрема адміністративних та фінансових. Це вимагає впровадження більш жорсткої системи контролю за витратами, аналізу доцільності управлінських витрат та оптимізації структури фінансування з метою зменшення вартості залученого капіталу. Особливо актуальним є перехід до системи обліку за центрами витрат та бюджетування, що дозволить підвищити ефективність управління витратами та прибутком у цілому.

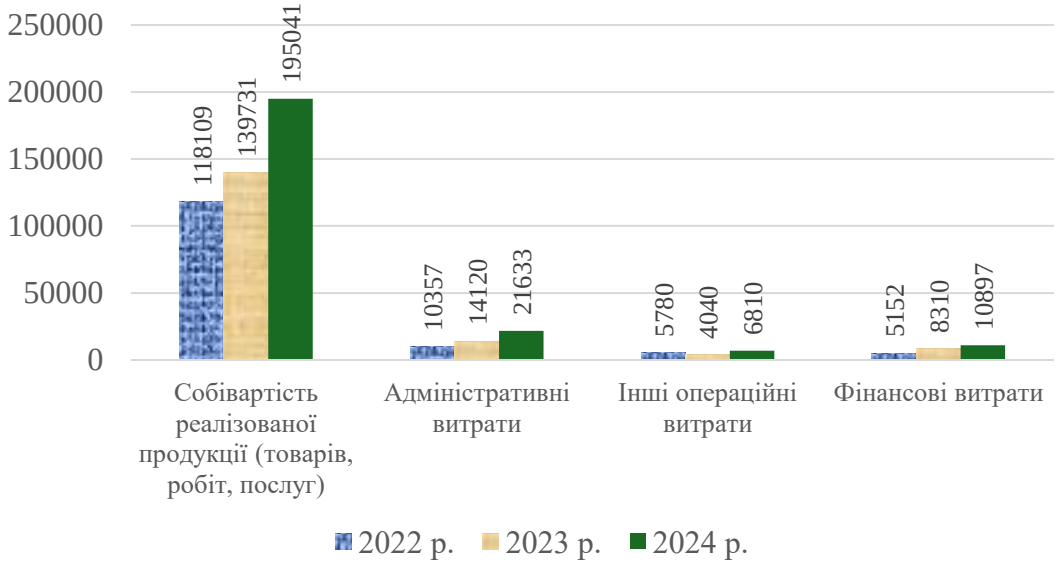


Рис. 2.3. Динаміка витрат ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Структура витрат ФГ «Агрофірма «Базис» відображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура витрат ФГ «Агрофірма «Базис», %

Найбільшу частку в структурі витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), разом з тим вона зменшилася за досліджуваний період, також знизилася частка інших операційних витрат. При цьому збільшилася частка адміністративних та фінансових витрат відповідно на 1,8; 0,9%.

Розглянемо елементи операційних витрат підприємства (табл. 2.3, рис. 2.5).

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Елементи витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+/-	%
Матеріальні затрати	81880	92640	129270	47390	57,9
Витрати на оплату праці	27880	29420	32428	4548	16,3
Відрахування на соціальні заходи	6134	5733	7134	1000	16,3
Амортизація	9438	5487	6226	-3212	-34,0
Інші операційні витрати	9156	10151	25147	15991	174,7
Разом	134488	143431	200205	65717	48,9

З табл. 2.3 видно, що затрати на матеріали зросли за період 2022-

2024 рр. на 57,9%, що пов'язано із збільшенням виробництва та вартості вхідних матеріалів Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися на 16,3%, що вказує на підвищення заробітної плати та соціальних виплат. Відбулося значне зростання інших операційних витрат (в 2,75 рази). Зниження витрат на амортизацію на 66% пов'язане зі знеціненням активів підприємства. Загальні витрати господарства зросли на 48,9%. Загалом можна сказати, що підприємство витратило значно більше коштів на матеріали, оплату праці, інші операційні витрати за досліджуваний період. Причиною цього може бути розширення бізнесу, інфляція, а також інші економічні фактори. Також важливо враховувати, як ці зміни впливають на прибутковість підприємства.

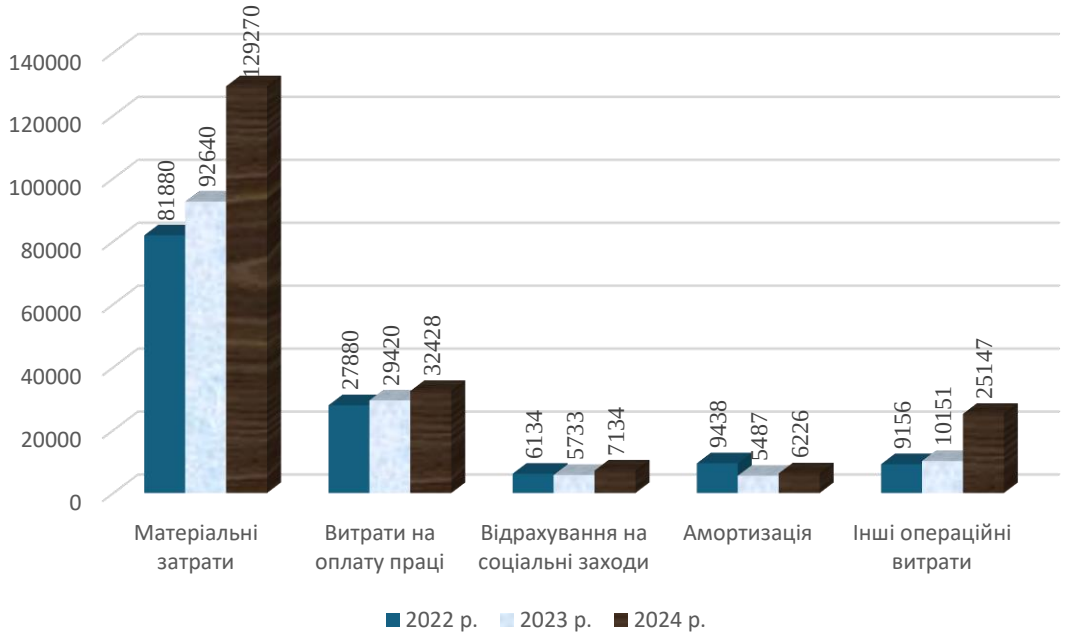


Рис. 2.5. Динаміка операційних витрат ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Найбільшу частку в структурі операційних витрат (рис. 2.6) займають матеріальні витрати, за ними слідують витрати на оплату праці, разом з тим їх частка зменшилася за досліджуваний період на 4,5%, паралельно знизилися і відрахування на соціальні заходи на 1%. Частка амортизації також мала тенденцію до зниження у 2,26 рази. Частка інших операційних витрат мала чітко виражену тенденцію до зростання і збільшилася на 5,2%.

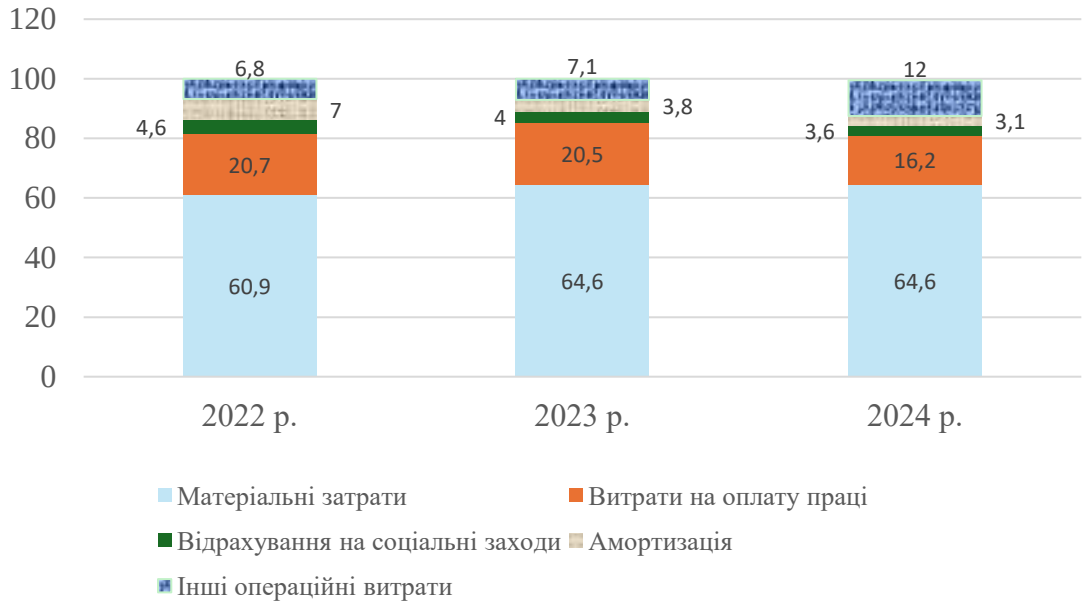


Рис. 2.6. Структура операційних витрат ФГ «Агрофірма «Базис», %

Важливою складовою оцінки прибутковості є аналіз формування структури і динаміки доходів ФГ «Агрофірма «Базис» (табл. 2.4, рис. 2.6, рис. 2.7).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Види доходів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148188	175250	254178	106990	71,5
Інші операційні доходи	2025	4599	2403	378	18,7
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-
Всього доходів	150213	179849	256581	106368	70,8

Дані таблиці свідчать, що загальна сума доходів за період 2022–2024 рр. зросла на 106368 тис. грн., або 70,8%. Основним джерелом приросту є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який зріс на 106990 тис. грн., або 71,5%, що спричинено частково зростанням обсягів продажу, а також підвищенням цін. Інші операційні доходи також зросли (на 378 тис. грн., або 18,7%), однак вони становлять незначну частку в структурі

загального доходу. Фінансові та інші доходи відсутні, що свідчить про залежність підприємства переважно від операційної діяльності, а не від інвестицій чи фінансових інструментів.

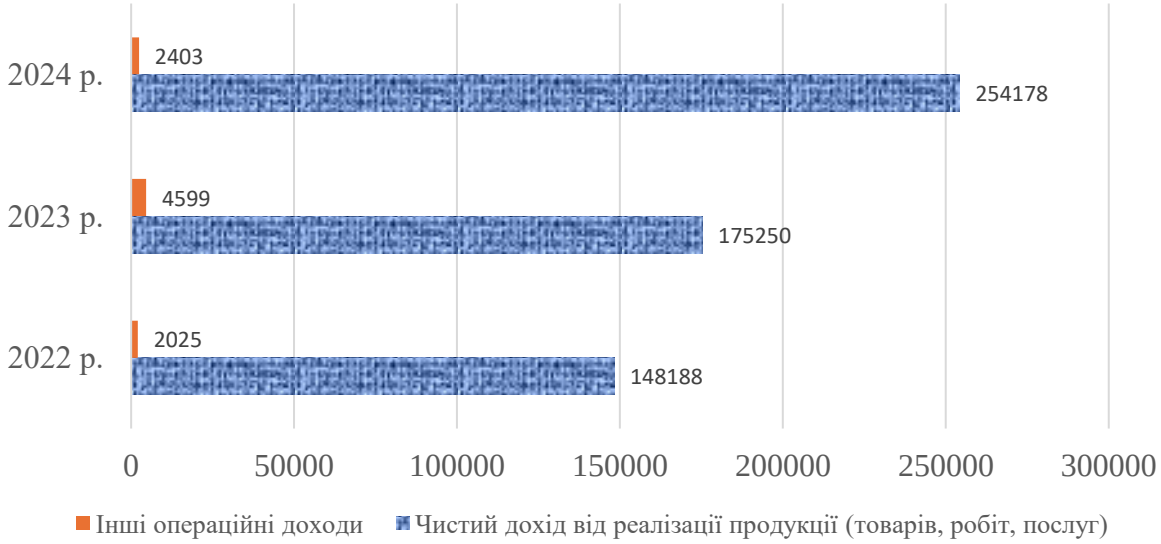


Рис. 2.7. Динаміка доходів ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

У структурі доходів (рис. 2.8) найбільшу частку впродовж усіх трьох років займає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (від 97,4% до 99,1%), що вказує на залежність підприємства від основної діяльності. Інші операційні доходи мали невелику частку – від 0,9% до 2.6%, що свідчить про обмежену диверсифікацію доходів.

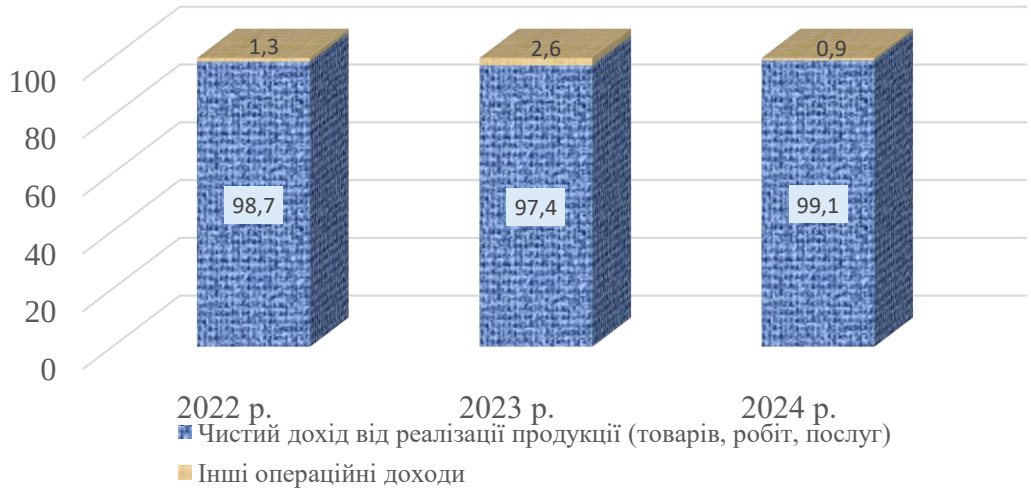


Рис. 2.8. Структура доходів ФГ «Агрофірма «Базис», %

На рис. 2.9 представлено розміри чистого доходу, отриманого

підприємством за період 2022-2024 рр., у порівнянні із собівартістю реалізованої продукції.

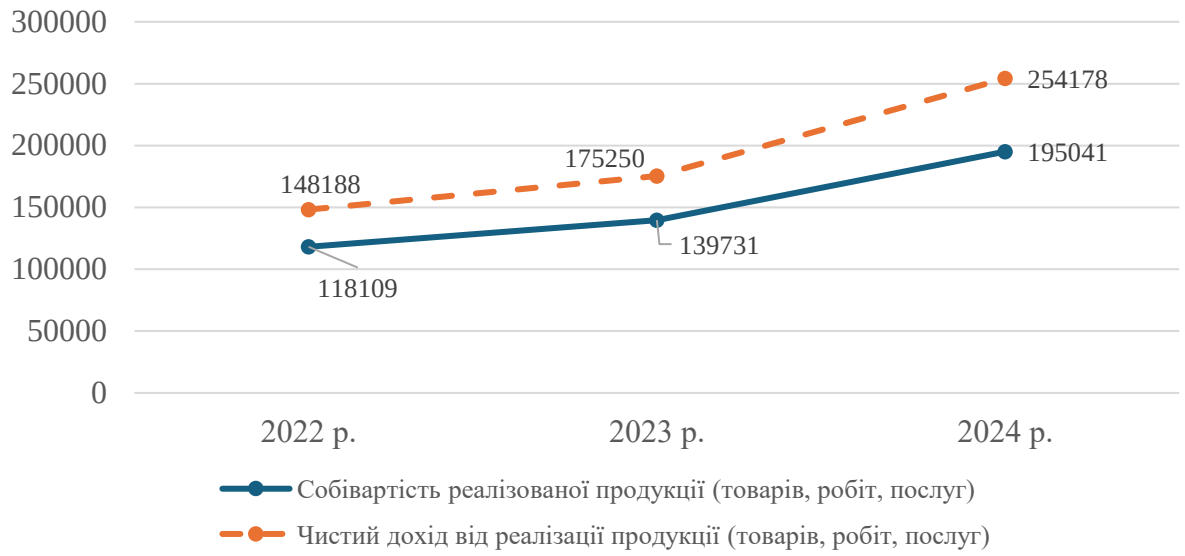


Рис. 2.9. Динаміка розміру чистого доходу й собівартості продукції ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

З рис. 2.9 видно, що обидва вищезазначені показники характеризувалися аналогічною динамікою змін з чітко вираженою тенденцією до зростання. Їх максимальний рівень зафіксовано у 2024 р.

На рис. 2.10 представлена динаміка ключових фінансових результатів ФГ «Агрофірма «Базис» за 2022-2024 рр. Ці показники дозволяють оцінити ефективність основної діяльності підприємства та вплив різних видів витрат на кінцевий фінансовий результат.

З рис. 2.10 видно динамічне зростання прибутковості ФГ «Агрофірма «Базис», що свідчить про його стабільну операційну діяльність протягом аналізованого періоду.

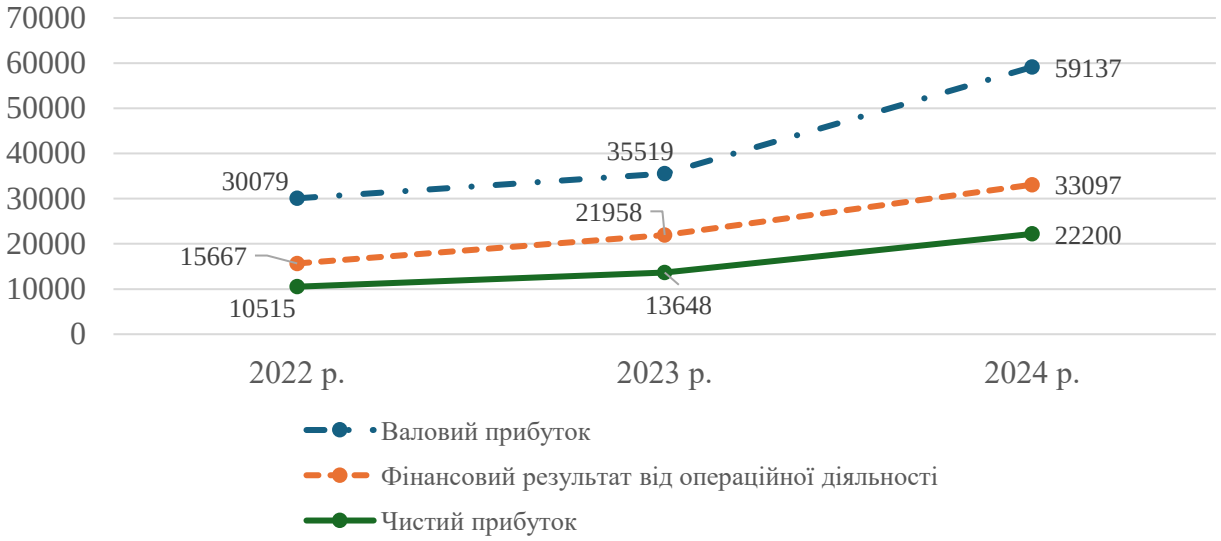


Рис. 2.10. Динаміка прибутковості ФГ «Агрофірма «Базис», тис. грн.

Відносним показником ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту з наявними або використаними ресурсами, є рентабельність. Показники рентабельності характеризують здатність понесених витрат (використаних ресурсів) окупитися, що є основою подальшої діяльності підприємства» [19, с. 58].

В табл. 2.5 та на рис. 2.11 відображена зміна показників рентабельності ФГ «Агрофірма «Базис» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Оцінка рентабельності ФГ «Агрофірма «Базис», %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Рентабельність активів підприємства	7,0	7,9	12,1	+5,1
Рентабельність власного капіталу	10,1	11,9	8,4	-1,7
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації (валовим)	20,3	20,3	23,3	+3,0
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	7,1	7,8	8,7	+1,6
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	25,5	25,4	30,3	+4,8
Рентабельність виробничих фондів (загальна рентабельність)	7,6	8,8	15,4	+7,8

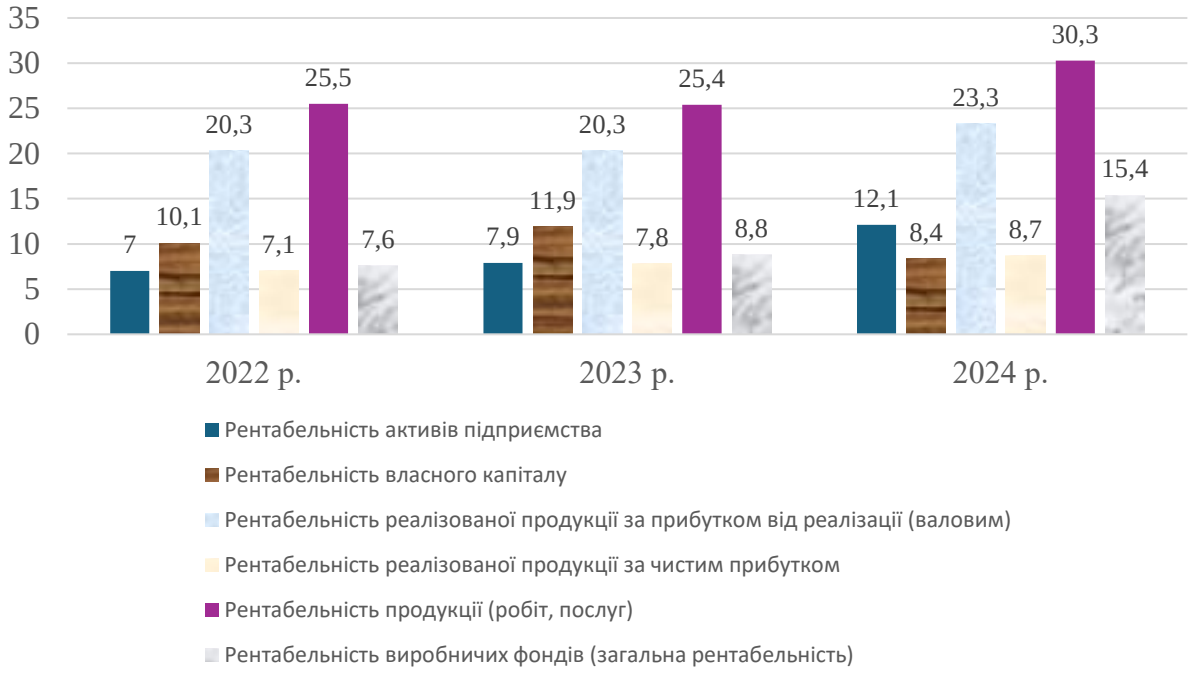


Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності ФГ «Агрофірма «Базис», %

Як бачимо з табл. 2.5 та рис. 2.11, загалом показники рентабельності за досліджуваний період демонструють позитивну динаміку. Так, протягом 2022-2024 рр. сума прибутку в розрахунку на 1 грн. активів, виручки, понесених витрат, виробничих фондів збільшилася відповідно на 5,1; 3,0; 1,6; 4,8; 7,8 коп., що свідчить про ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства та зростання прибутковості господарської діяльності. Негативна динаміка спостерігається лише за рентабельністю власного капіталу (-1,7 в.п.). Його зменшення свідчить про зниження ефективності вкладення власного капіталу у господарську діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Факторний аналіз прибутку є важливим інструментом економічного управління підприємством, оскільки дозволяє:

- виявити ключові чинники, які впливають на формування прибутку;
- виміряти силу та напрямок впливу кожного чинника;
- оцінити ефективність управлінських рішень у розрізі доходів, витрат, продуктивності ресурсів;
- розробити цілеспрямовані заходи щодо підвищення рентабельності.

Особливо актуальним факторний аналіз є для аграрного підприємства, де результативність діяльності визначається комплексом зовнішніх (ринкові ціни, погодні умови) та внутрішніх факторів (організація виробництва, облік, витрати, якість продукції). У контексті ФГ «Агрофірма «Базис» проведення факторного аналізу дозволяє ідентифікувати слабкі місця у структурі витрат, виявити резерви підвищення маржинальності та зробити процес управління наочно обґрунтованим.

Факторна модель прибутку може бути представлена у вигляді:

$$ЧП = (В – С) + ОД – АВ – ІОВ – ФВ, \quad (3.1)$$

де: В – виручка, С – собівартість, ОД – інші операційні доходи, АВ – адміністративні витрати, ІОВ – інші операційні витрати, ФВ – фінансові витрати.

Аналіз передбачає розрахунок впливу кожного чинника на зміну чистого прибутку підприємства шляхом визначення абсолютних відхилень між базисним і звітним роком.

Таблиця 3.1

Факторний аналіз прибутку ФГ «Агрофірма «Базис»

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна (+/–)	Вплив на прибуток
Чистий дохід від реалізації (В)	175250	254178	+78928	+78928
Собівартість реалізованої продукції (С)	139731	195041	+55310	–55310
Інші операційні доходи (ОД)	4599	2403	–2196	–2196
Адміністративні витрати (АВ)	14120	21633	+7513	–7513
Інші операційні витрати (ІОВ)	4040	6810	+2770	–2770
Фінансові витрати (ФВ)	8310	10897	+2587	–2587
Загальна зміна чистого прибутку (ЧП)	13648	22200	+8552	підтверджується розрахунком

Інтерпретуючи результати факторного аналізу можна зробити висновок, що зростання виручки стало головним позитивним фактором – чистий дохід зріс на 78,9 млн. грн., що забезпечило зростання прибутку; збільшення собівартості (на 55,3 млн. грн.) майже нівелювало позитивний ефект виручки, що свідчить про неефективність частини виробничих витрат і потребу в їх оптимізації; іншими негативними факторами є: адміністративні витрати (+7,5 млн. грн.), зменшення операційних доходів (–2,2 млн. грн.), зростання інших витрат (ІОВ +2,8 млн. грн., ФВ +2,6 млн. грн.); сукупно негативні фактори зменшили прибуток на 70,4 млн. грн., або на 89% від позитивного ефекту виручки.

Вплив факторів на чистий прибуток підприємства наглядно представлено на рис. 3.1.

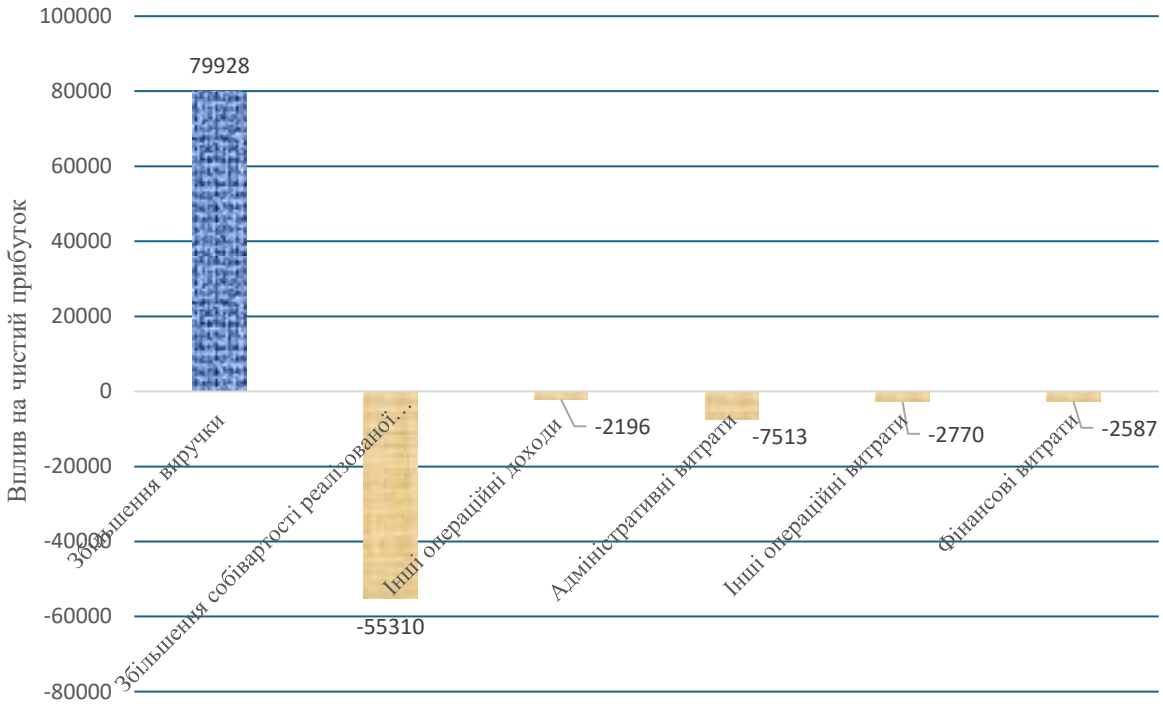


Рис. 3.1. Вплив факторів на чистий прибуток ФГ «Агрофірма «Базис» за 2023-2024 рр., тис. грн.

Таким чином, факторний аналіз дозволив виявити, що прибуток зростає не завдяки ефективності, а за рахунок екстенсивного зростання доходу; основним викликом є зростання собівартості та витрат, що нейтралізують позитивні зміни у доходній частині; пріоритетними напрямами дій є: оптимізація виробничих витрат; перегляд адміністративного апарату; зменшення фінансового навантаження; збільшення частки інших операційних доходів.

Серед усіх факторів, що формують прибутковість, рівень собівартості продукції займає особливо важливе місце, оскільки безпосередньо визначає чисту маржу підприємства. Зменшення собівартості навіть за стабільної ціни реалізації автоматично підвищує прибутковість, тоді як її зростання може звести фінансові результати до мінімуму або навіть до збитків. Саме тому факторний аналіз впливу собівартості є пріоритетним інструментом для виявлення внутрішніх резервів зростання прибутку та прийняття

обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Факторний аналіз впливу собівартості на прибуток ФГ «Агрофірма «Базис» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 р. (базисний)	2024 р. (звітний)	Зміна
Чистий дохід від реалізації (В), тис. грн.	175250	254178	+78928
Собівартість реалізованої продукції (С), тис. грн.	139731	195041	+55310
Прибуток від реалізації (валовий прибуток = В – С), тис. грн.	35519	59137	+23618
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	13648	22200	+8552

Для проведення факторного аналізу використаємо двофакторну модель валового прибутку:

Прибуток (П)=Виручка (В)−Собівартість (С)

За даними табл. 3.2 загальне зростання валового прибутку (2024 р. порівняно з 2023 р.):

$\Delta Пвал = (В_{2024} – С_{2024}) – (В_{2023} – С_{2023}) = 59137 – 35519 = +23618$ тис. грн.

Якби виручка зросла, а собівартість залишилася на рівні 2023 р.:

Умовний прибуток = 254178 – 139731 = 114447 тис. грн.

Вплив зміни виручки:

$\Delta П_{виручка} = П_{ум} – П_{б} = 114447 − 35519 = +78928$ тис. грн. валового прибутку

Фактичний прибуток = 254178−195041= 59137 тис. грн.

Втрати прибутку через зростання собівартості:

$\Delta П_{собівартість} = П_{з} – П_{ум} = 59137 – 114447 = –55310$ тис. грн.

Таким чином, основним позитивним фактором зростання валового прибутку стало збільшення чистого доходу від реалізації продукції, яке забезпечило приріст прибутку на 78928 тис. грн.

Водночас зростання собівартості негативно вплинуло на прибутковість, зменшивши потенційний валовий прибуток на 55310 тис. грн.

Загальний приріст валового прибутку на 23618 тис. грн пояснюється

тим, що позитивний ефект від зростання виручки перевищив негативний ефект від зростання витрат.

Чистий ефект з урахуванням інших витрат +8552 тис. грн. чистого прибутку.

Попри вражаюче зростання обсягів реалізації (+45%), прибуток зріс лише на 63%, тоді як міг зрости у 3-4 рази, якби витрати було стримано.

Ключове завдання підприємства – не допустити неконтрольованого зростання виробничих витрат при подальшому нарощуванні обсягів.

Таким чином, для подальшого удосконалення управління прибутком підприємству доцільно:

- аналізувати структуру та динаміку витрат;
- оптимізувати собівартість продукції;
- посилити контроль за ціноутворенням та логістикою;
- застосовувати контролінг за центрами витрат.

Проведення факторного аналізу є не лише частиною фінансової діагностики, а й ключовим етапом у формуванні стратегії розвитку підприємства. На його основі:

- будується система контролю за витратами;
- розробляються конкретні бізнес-рішення;
- формуються реалістичні сценарії прогнозування прибутковості;
- визначаються зони ризику та резерви зростання.

Таким чином, факторний аналіз – це інструмент підвищення ефективності управління, який перетворює фінансову інформацію на практичні дії.

Незважаючи на загальний приріст прибутку, негативний вплив зростання виробничих витрат вказує на наявність значних внутрішніх резервів, які можна використати для підвищення фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті актуальним стає пошук ефективних важелів удосконалення управління прибутком, які не лише нейтралізують витратні чинники, але й посилюють позитивну динаміку доходів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні важелі підвищення прибутковості ФГ «Агрофірма «Базис»

Раціональне використання наявного ресурсного потенціалу є фундаментальною умовою забезпечення фінансової стійкості аграрного підприємства. Для ФГ «Агрофірма «Базис», яке володіє значним земельним фондом, сільськогосподарською технікою та трудовими ресурсами, оптимізація використання цих активів є одним із найбільш реалістичних і водночас ефективних шляхів підвищення прибутковості.

Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації у 2024 р. на 45% (до 254,2 млн. грн.), чистий прибуток збільшився лише на 8,5 млн. грн. Це вказує на те, що потенціал прибутковості підприємства реалізований лише частково. Зокрема, зростання собівартості продукції на 55,3 млн. грн. створює пряму загрозу рентабельності.

Однією з причин цього є неефективне використання земельних і технічних ресурсів, що призводить до перевитрат добрив, палива, часу працівників, а також до зниження врожайності на окремих полях.

Першим кроком до раціонального управління землею має стати *агрохімічна паспортизація полів*. Це дозволить:

- визначити структуру ґрунтів, рівень забезпеченості макро- та мікроелементами;

- планувати посівні площі з урахуванням природного потенціалу родючості;

- уникати надмірного внесення добрив та зменшити собівартість вирощування на 10-15%.

Також необхідно *вдосконалити сівозміну*. Відомо, що безсистемне чергування культур спричиняє: падіння врожайності через ґрунтовтомлення; зростання фітосанітарних ризиків; перевитрати на засоби захисту рослин.

Запровадження сівозмін з участю зернобобових, сидератів і технічних культур допоможе покращити структуру ґрунту, зменшити кількість патогенів та забезпечити природне збагачення азотом.

На аграрному підприємстві техніка є не лише необхідним засобом виробництва, але й джерелом значних витрат. Для ФГ «Агрофірма «Базис» пропонується:

- *впровадити систему моніторингу машинного парку* (облік мотогодин, GPS-навігація для маршрутної оптимізації, контроль витрат пального в реальному часі);

- *регламентне планування обслуговування техніки*, що дозволить уникати поломок у пікові періоди сезону.

У результаті таких дій можна знизити витрати на паливо-мастильні матеріали до 15%, а витрати на ремонт техніки – до 10%.

Людський ресурс – один із найскладніших і найважливіших у сільському господарстві, особливо у сезон посівної та збору врожаю. Підприємству варто:

- впровадити *систему планування робіт із використанням цифрових інструментів* (наприклад, Excel, Google Sheets, ERP);

- запровадити *мотиваційну модель оплати праці* (KPI): залежно від швидкості, якості та обсягів виконаної роботи;

- упровадити *електронний облік робочого часу*.

Ці дії дозволять підвищити продуктивність праці на 10-20%, скоротити непродуктивні витрати часу, мінімізувати людський фактор у процесах

обліку та розрахунків.

Узагальнимо подану інформацію у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи та економічний ефект раціонального використання ресурсного потенціалу ФГ «Агрофірма «Базис»

Напрям ресурсу	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовна економія / приріст	Методичне пояснення
Земельні ресурси	Агрохімічна паспортизація полів, адаптивне планування, зонування	Підвищення урожайності на 5–10%	+1000 – 1500 тис. грн.	Δ урожайності × площа × ціна реалізації
	Запровадження обґрунтованої сівозміни, сидерати, зернобобові культури	Зниження фітосанітарного навантаження	Непряме підвищення врожайності	Зменшення потреби в ЗЗР, збереження родючості
	Диференційоване внесення добрив, агрохімконтроль	Економія на добривах і ЗЗР	1000 – 1500 тис. грн.	10–15% економії при витратах на добрива ~10 млн грн
Технічні ресурси	GPS-навігація, облік мотогодин, контроль ПММ	Зниження витрат на ПММ до 15%	300 – 500 тис. грн.	Зниження споживання за рахунок оптимізації маршрутів
	Регламентне техобслуговування	Зниження витрат на ремонт техніки до 10%	Непрямий ефект	Попередження аварій у сезон, подовження ресурсу техніки
Трудові ресурси	Цифрове планування робіт (Excel, ERP)	Підвищення організованості, менші втрати часу	---	Менше затримок, ефективніше планування
	KPI-модель оплати: швидкість, якість, обсяг	Підвищення продуктивності праці до 20%	400 – 600 тис. грн.	Підвищення обсягів без збільшення фонду оплати праці
	Електронний облік робочого часу	Мінімізація непродуктивних витрат	---	Прозорість, контроль, мотивація
Сумарний ефект	Комплексне впровадження заходів	Загальний економічний ефект	**2000 – 3000 тис. грн.**	Залежить від масштабу впровадження й дисципліни виконання

Примітка: Усі дані є оцінковими та розраховані на площу обробітку близько 1000 га. Ефективність залежить від своєчасності та повноти реалізації запропонованих заходів.

Раціоналізація використання ресурсного потенціалу ФГ «Агрофірма «Базис» є критично важливим етапом підвищення фінансової результативності. Запропоновані рішення базуються на практичних механізмах, перевірених на українських агропідприємствах, і не потребують великих інвестицій у перший рік реалізації. При правильному впровадженні вони забезпечують реальне зростання прибутку вже в першому сезоні після змін.

Технологічні інновації є рушієм трансформацій у сучасному аграрному виробництві. Вони забезпечують підприємствам змогу знизити собівартість, покращити якість продукції, адаптуватися до кліматичних ризиків і зростаючих вимог ринку. Для ФГ «Агрофірма «Базис», де в 2024 р. собівартість реалізованої продукції зросла на понад 55 млн. грн., інновації є не лише бажаними, а й критично необхідними.

Одним із найважливіших напрямів модернізації виробництва є впровадження *технологій точного землеробства*, які дозволяють диференціювати підходи до обробітку різних ділянок поля відповідно до їхніх агрохімічних характеристик. До основних елементів точного землеробства належать:

- супутниковий моніторинг полів – дозволяє в режимі реального часу оцінювати стан посівів, рівень вегетації та наявність стресів;

- картографування врожайності – дає змогу оцінити продуктивність кожної ділянки та виявити «проблемні зони»;

- зональне внесення добрив – суттєво знижує витрати агрохімікатів за рахунок цільового розподілу;

- геопросторове планування сівозмін – допомагає оптимізувати посівні площі й підвищити віддачу від кожного гектара.

Практика господарств, що запровадили такі підходи, засвідчує зниження витрат на добрива та засоби захисту рослин до 15% та підвищення врожайності до 10% на слабопродуктивних ділянках. Для ФГ «Агрофірма «Базис» це означає потенційну економію у 2-3 млн. грн. щороку.

Ще одним ключовим компонентом інноваційного оновлення є впровадження *цифрових систем управління агровиробництвом*, таких як: Cropio, Soft.Farm, AgroOffice, FieldBI.

Використання таких платформ забезпечує: планування польових робіт із урахуванням погодних умов; контроль використання техніки та її завантаження; ведення електронного обліку витрат і складських залишків; оперативну аналітику та прогнозування результатів.

Ці інструменти дозволяють уникнути дублювання функцій, втрат продукції та ресурсів, а також забезпечують обґрунтоване прийняття рішень на основі даних (data-driven agriculture).

Для подальшого зниження невиробничих витрат підприємству доцільно:

- впровадити *систему обліку ПММ з GPS-контролем*;

- використовувати *електронний документообіг* для передачі маршрутів, завдань і змінних звітів;

- автоматизувати ведення *агрономічного журналу* та обліку врожайності.

Ці заходи спрямовані на *мінімізацію людського фактору*, уникнення розкрадань, зниження втрат на етапах зберігання, транспортування, переміщення техніки.

Комплекс технологічних інновацій та очікуваний ефект від їх впровадження представлено в табл. 3.4.

Впровадження технологічних інновацій є не просто сучасною тенденцією, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробника. Для ФГ «Агрофірма «Базис» ці зміни дозволять не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити перехід до високоточного, адаптивного, цифрового формату виробництва. Економічні вигоди поєднуються з підвищенням гнучкості управління, мінімізацією втрат та формуванням іміджу сучасного підприємства, відкритого до інновацій.

Таблиця 3.4

Інноваційні заходи та економічний ефект для ФГ «Агрофірма «Базис»

Напрям інновацій	**Запропоновані заходи**	**Очікуваний ефект**	**Орієнтовна економія / приріст**	**Методичне обґрунтування**
Точне землеробство	Супутниковий моніторинг полів, NDVI-аналіз	Виявлення зон стресу, регулювання агротехніки	Зменшення перевитрат, підвищення точності	Підвищення ефективності внесення добрив, економія на агрохімікатах
	Картографування врожайності	Виявлення слабопродуктивних ділянок	+5–10% врожайності на таких ділянках	Вирівнювання технологій, адаптація обробітку
	Зональне внесення добрив і ЗЗР	Зменшення витрат на ресурси	2000 – 2500 тис. грн./рік	До 15% економії на агрохімію за точного дозування
	Геопросторове планування сівозміни	Оптимізація структури площ, контроль фітосанітарного стану	Підвищення врожайності до 8%	Використання азотфіксуючих культур, кращий розподіл ресурсів
Цифрові платформи	Впровадження Cropio, Soft.Farm, AgroOffice, FieldBI	Електронний облік, планування, контроль логістики	Мінімізація дублювання, крадіжок	Прозоре управління, скорочення втрат
	Аналітика і прогнозування на основі даних	Обґрунтовані рішення, запобігання перевитратам	---	Data-driven management, управління ризиками
Контроль витрат і обліку	GPS-контроль ПММ, електронний документообіг, облік техніки	Зменшення втрат ПММ, крадіжок	300 – 500 тис. грн./рік	Контроль маршрутів, економія пального, оперативне управління
	Автоматизація агрономічного журналу, електронний облік врожаю	Прозорість, аналітичність, відстеження втрат	---	Менше суб’єктивізму, систематизація даних
Сумарний ефект	Комплексне впровадження інновацій	Економія + зростання врожайності та точність рішень	**2500 – 3500 тис. грн./рік**	Залежить від масштабу впровадження, дисципліни виконання і технологічної інтеграції

Зростання обсягів виробництва не завжди означає пропорційне зростання прибутковості. У сучасних ринкових умовах, коли конкуренція на агропродовольчому ринку посилюється, ключову роль відіграє не лише кількість, а й якість реалізованої продукції. Для ФГ «Агрофірма «Базис» стратегічно важливо перейти від моделі «виростив і продав за поточною ціною» до маркетингово орієнтованої моделі з акцентом на цінність продукції, її відповідність стандартам і вимогам споживача.

У 2024 році підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції – з 175,3 до 254,2 млн. грн. Проте інші операційні доходи знизились, що вказує на обмеженість каналів збуту та відсутність додаткових джерел надходжень, пов’язаних із якісною або контрактною реалізацією. Це свідчить про реалізацію продукції переважно у сирому вигляді без доопрацювання або сертифікації.

Також відсутність витрат на збут може означати: відсутність маркетингової стратегії; реалізацію через посередників; неформальний підхід до логістики, який не дозволяє формувати преміальні націнки.

Один із найбільш доступних способів підвищення вартості продукції – *доробка зерна чи овочів після збирання*:

- сушіння зерна до нормативної вологості;

- очистка, калібрування, фасування;

- охолодження та зберігання за умов контрольованого середовища (ОВК).

Післязбиральна обробка дозволяє перевести товар у вищий клас якості, що відкриває доступ до нових покупців (зернотрейдери, переробники, супермаркети), які платять на 10-20% вище за сертифіковану продукцію.

Сучасні канали збуту, особливо в експортно-орієнтованих ланцюгах, вимагають відповідності стандартам якості. Найбільш актуальними є:

- HACCP – аналіз ризиків і контроль критичних точок, обов’язковий у переробці;

- ISO 22000 – міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів;

- GlobalG.A.P. – сертифікація безпечного та сталого виробництва.

Запровадження таких систем:

- підвищує довіру контрагентів;

- відкриває можливість участі у тендерах і прямих контрактах;

- дозволяє вийти на міжнародні ринки (особливо в ЄС).

Найбільш стабільною формою реалізації є *контрактне землеробство* – угоди між виробником і покупцем ще до посіву або збирання. Умови таких контрактів:

- фіксована або формульна ціна;

- передоплата частини витрат на вирощування;

- гарантії обсягів збуту;

- логістичні переваги (забір продукції безпосередньо з господарства).

Напрями удосконалення якості та збуту продукції та очікуваний ефект від їх впровадження запропонованих заходів представлено в табл. 3.5.

Підвищення якості продукції та удосконалення збутової політики – це не лише інструмент збільшення доходу, а й ключ до стійкості підприємства. Для ФГ «Агрофірма «Базис» це відкриває можливість сформувати більш вигідну цінову пропозицію, знизити залежність від оптових посередників, підвищити впізнаваність бренду господарства та вийти на нові ринки. Реалізація цього напряму здатна суттєво підвищити рентабельність навіть без розширення виробничих площ.

Ефективне управління витратами є базовим елементом фінансової стабільності будь-якого підприємства, особливо в аграрному секторі, де прибутковість значною мірою залежить від зовнішніх факторів (клімату, ринку, державної політики). У структурі витрат ФГ «Агрофірма «Базис» частка адміністративних і фінансових витрат залишається досить високою. У 2024 році адміністративні витрати зросли з 14,1 до 21,6 млн грн (+53%), а фінансові – з 8,3 до 10,9 млн грн (+31%). Це вимагає негайного управлінського втручання.

Таблиця 3.5

Удосконалення якості та збуту продукції і його економічний ефект для ФГ «Агрофірма «Базис»

Напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовна економія / приріст	Методичне обґрунтування
Післязбиральна доробка	Сушіння зерна до нормативної вологості	Надбавка до ціни на 10–15%	+3-4 млн. грн./рік	Продаж як зерно 1–2 класу замість фуражного; вища ціна від трейдерів і елеваторів
	Очистка, калібрування, фасування продукції	Доступ до гуртових мереж і роздрібних каналів	Зменшення втрат, премія до ціни	Підвищення товарності, зменшення браку при продажу
	Зберігання з ОВК (охолодження, контроль температури і вологості)	Зменшення втрат при зберіганні до 10%	До 300 тис. грн./рік	Менше псування продукції, вища якість при відвантаженні
Сертифікація якості	HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P.	Вихід на переробників, експортні ринки	Стратегічний ефект	Участь у тендерах, прямі договори, можливість підвищення ціни
Контрактний збут	Контрактне землеробство з фіксацією ціни, передоплатою	Стабільність доходів, зниження маркетингових ризиків	Потенційний приріст виручки: +5–7 млн. грн.	Попереднє планування виручки, зменшення витрат на пошук покупців
Маркетинг і канали збуту	Вихід у локальні мережі, HoReCa, експортери	Розширення каналів збуту	Стратегічна перевага	Зменшення залежності від перекупників, формування ціни, преміальні ринки
Цифровізація логістики	Ведення електронного обліку, управління замовленнями, документообіг	Менше помилок і втрат на етапах реалізації	Непряме підвищення прибутковості	Прозорість роботи, оперативність, економія людських і часових ресурсів
Сумарний економічний ефект	Комплексне покращення якості продукції, канальної структури реалізації	+10–20% до ціни реалізації на частину продукції	**5-7 млн. грн./рік**	За умови системного впровадження зазначених заходів

Зростання адміністративних витрат найчастіше пов’язане з:

- розширенням штатної чисельності без оптимізації функцій;
- ручним управлінням і обліком, яке потребує більше персоналу;
- відсутністю електронних систем документообігу та звітності;
- застарілими формами внутрішньої комунікації, що знижують продуктивність праці.

Більшість із цих проблем не мають критичного зв’язку з виробництвом, але опосередковано впливають на кінцевий фінансовий результат. Підвищення ефективності адміністрування дозволяє підприємству не лише зекономити, а й створити основу для якісного стратегічного управління.

Першим кроком має стати функціональний аудит адміністративного персоналу. Це передбачає:

- аналіз реального навантаження на кожну одиницю штатного розпису;
- виявлення дублювання функцій або непродуктивних ланок;
- можливість об’єднання посад або впровадження часткової автоматизації.

Наприклад, оптимізація функцій бухгалтерського або IT-сектору через спеціалізовані програми дозволяє зменшити навантаження на штат.

Наступний крок – діджиталізація адміністративної діяльності, що включає:

- електронний документообіг (ЕДО) – підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує потребу у друці, архівації та фізичному зберіганні документів;
- внутрішні платформи комунікації (наприклад, Google Workspace, Microsoft Teams);
- ERP-системи для агропідприємств, які дозволяють об’єднати документообіг, облік, аналітику та планування в єдиному середовищі.

Ці інструменти дають змогу підвищити продуктивність праці адміністративного персоналу на 15-30% та зменшити потребу в розширенні штату при зростанні обсягів виробництва.

У 2024 році фінансові витрати ФГ «Агрофірма «Базис» становили 10,9 млн грн. Основна частина – обслуговування кредитних зобов'язань. Це типова ситуація для аграрного бізнесу, який потребує значного оборотного капіталу, особливо у сезонні періоди.

Підприємству доцільно:

1. Аналізувати поточний кредитний портфель:
   - виявити дорогі кредити з високими ставками;
   - оцінити можливості консолідації чи реструктуризації.
2. Подати заявку на участь у державних програмах підтримки:
   - компенсація відсоткової ставки (до 5% річних);
   - пільгове кредитування через Фонд часткового гарантування кредитів.
3. Проводити переговори з банками-партнерами про рефінансування або кредитування з фіксованою ставкою у валюті для закупівлі техніки чи пального.

Заходи з оптимізації витрат та очікуваний ефект від їх впровадження представлено в табл. 3.6.

Оптимізація адміністративних і фінансових витрат має не лише короткостроковий фінансовий ефект, а й забезпечує фундамент для довгострокового розвитку підприємства. В умовах ринку, що швидко змінюється, ефективне управління ресурсами, автоматизація та зменшення залежності від кредитних навантажень є ключем до стійкого зростання. Для ФГ «Агрофірма «Базис» це дає змогу перерозподілити заощаджені ресурси на стратегічні інвестиції – у технології, якість продукції та розширення ринку збуту.

Оптимізація собівартості продукції є одним з найбільш ефективних інструментів підвищення прибутковості аграрного підприємства. У структурі витрат ФГ «Агрофірма «Базис» собівартість продукції в 2024 р. становила 195,0 млн. грн., що складає понад 77% від загального обсягу виручки. Навіть незначне зниження цього показника здатне забезпечити суттєве зростання фінансового результату. Зниження собівартості на 5% дає потенційну

економію в межах 9,75 млн. грн.

Таблиця 3.6

Заходи з оптимізації витрат і економічний ефект для ФГ «Агрофірма «Базис»

Напрям витрат	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовна економія / приріст	Методичне обґрунтування
Адміністративні витрати	Проведення функціонального аудиту персоналу: аналіз навантаження, виявлення дублювань, оптимізація штатної структури	Зменшення фонду оплати праці, скорочення дублювань	1000 – 2000 тис. грн./рік	Оптимізація зайвих посад, автоматизація функцій
	Впровадження ЕДО та внутрішніх комунікаційних платформ (Google Workspace, Microsoft Teams)	Підвищення продуктивності, зменшення витрат на папір, друк	500 – 700 тис. грн./рік	Менше офісних витрат, прискорення документообігу
	Встановлення ERP-системи: єдиний центр обліку, планування, аналітики	Централізація управління, обґрунтоване прийняття рішень	500 – 1000 тис. грн./рік	Зниження потреби в додатковому персоналі при зростанні обсягів
Фінансові витрати	Аналіз і оптимізація кредитного портфеля: реструктуризація, рефінансування	Зниження відсоткових платежів	1000 – 1500 тис. грн./рік	Переукладання дорогих кредитів на дешевші або за фіксованою ставкою
	Участь у програмах компенсації відсотків (до 5%), залучення пільгового фінансування	Скорочення навантаження на обіговий капітал	---	Використання державної підтримки, Фонду гарантування кредитів
	Валютне кредитування на закупівлю техніки, пального під фіксовану ставку	Зменшення сезонних пікових витрат на забезпечення	---	Диверсифікація фінансових ризиків, фіксація вартості імпортних ресурсів
Сумарний ефект	Комплексна оптимізація адміністративних і фінансових витрат	Підвищення фінансової стійкості, зниження навантаження	**3000 – 3500 тис. грн./рік**	За умови поступового і системного впровадження

Аналіз показує, що найбільшу частку у собівартості становлять прямі виробничі витрати, зокрема на добрива, засоби захисту рослин, паливо, технічне обслуговування та оплату праці. Оптимізація собівартості може здійснюватися як за рахунок впровадження інновацій, так і через вдосконалення організаційно-технологічних процесів.

Основні резерви зниження собівартості:

- впровадження точного землеробства: зональне внесення добрив і ЗЗР дозволяє знизити витрати на 10-15%;

- раціоналізація обробітку ґрунту та зменшення кількості проходів техніки – економія пального та амортизаційних витрат;

- зменшення втрат під час збирання врожаю завдяки своєчасному технічному обслуговуванню;

- краще планування агротехнічних операцій і зменшення простоїв;

- оптимізація структури посівних площ – вибір культур з вищою рентабельністю на певних ґрунтах.

Заходи з оптимізації собівартості продукції та очікуваний ефект від їх впровадження представлено в табл. 3.7.

Таким чином, оптимізація собівартості дозволяє отримати миттєвий ефект уже в короткостроковому періоді, особливо за умов впровадження комплексного управління витратами. Це забезпечить зростання чистого прибутку навіть без збільшення обсягів реалізації.

Розроблені стратегічні напрями підвищення прибутковості ФГ «Агрофірма «Базис» мають не лише теоретичну обґрунтованість, а й цілком реальний економічний потенціал. Враховуючи фінансову структуру підприємства, рівень витрат і доходів, проведемо прогнозний розрахунок ефекту від реалізації запропонованого комплексу заходів.

Таблиця 3.7

Резерви оптимізації собівартості продукції ФГ «Агрофірма «Базис»

Напрям витрат	Заходи оптимізації	Очікуваний ефект	Орієнтовна економія / рік	Методичне обґрунтування
Добрива	Впровадження точного землеробства, зональне внесення, агрохімічне картування	Зниження перевитрат на ресурсах на 10–15%	до 2,0 млн. грн.	За рахунок точного дозування та уникнення перенасичення
ЗЗР (засоби захисту рослин)	Моніторинг стану посівів (NDVI), контроль фаз розвитку, локальне внесення	Зниження обсягів обробки, менше повторних внесень	до 0,8 млн. грн.	Раціональне використання препаратів за ризик-орієнтованим підходом
Збирання врожаю	Регулярне техобслуговування техніки, зменшення втрат при збиранні	Менше втрат врожаю під час збирання	0,5 млн. грн.	Поліпшення технічного стану комбайнів і логістики
ПММ та ремонт техніки	Раціоналізація маршрутів, зменшення кількості проходів, GPS-моніторинг	Зменшення витрат на пальне та амортизацію	до 0,7 млн. грн.	Оптимізація польових операцій і технічного навантаження
Оплата праці	Планування робіт, мотиваційна система (KPI), цифровий облік часу	Зниження наднормових витрат, зростання продуктивності праці	до 0,6 млн. грн.	Більш точне планування і мотивація скорочують непродуктивні витрати
Посівна структура	Оптимізація культур відповідно до ґрунтово-кліматичних умов, рентабельності	Заміна збиткових культур прибутковими	+ прибутковість, непряма	Вища маржинальність при тій самій площі
Сумарний ефект	Комплексна реалізація заходів	Суттєве зниження собівартості	**9-13 млн. грн./рік**	Залежить від дисципліни виконання та рівня впровадження

Підприємство має позитивну динаміку доходів: чистий дохід у 2024 р. становив 254,2 млн. грн., а чистий прибуток – 22,2 млн. грн. Однак темпи зростання прибутку не відповідають динаміці виторгу, що свідчить про низький рівень операційної ефективності. У 2023-2024 роках: собівартість

зросла на 55,3 млн грн; адміністративні витрати – на 7,5 млн грн; фінансові витрати – на 2,6 млн грн.

З урахуванням наведених фактів, прогноз (табл. 3.8) базується на припущенні, що підприємство впроваджує усі рекомендовані заходи з першого кварталу наступного звітного року.

Таблиця 3.8

Прогнозні показники результативності господарської діяльності ФГ «Агрофірма «Базис»

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Зміна (+/–)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	254178	270000	+15822
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	195041	188000	–7041
Інші операційні доходи, тис. грн.	2403	3200	+797
Адміністративні витрати, тис. грн.	21633	19500	–2133
Інші операційні витрати, тис. грн.	6810	6200	–610
Фінансові витрати, тис. грн.	10897	9300	–1597
Чистий прибуток, тис. грн.	**22200**	**50400**	**+28200**
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	**8,7%**	**18,7%**	**+10 п.п.**

Очікуване зростання чистого прибутку у 2,3 рази є реалістичним за умови:

- підвищення урожайності через оптимізацію сівозмін та агрохімічного супроводу;

- зниження витрат на ЗЗР, добрива, пальне завдяки точному землеробству;

- скорочення адміністративного апарату та зменшення витрат на обслуговування боргових зобов’язань;

- впровадження післязбиральної обробки продукції та контрактного збуту за підвищеною ціною.

Ці заходи створюють ефект синергії, коли вплив кожного елемента підсилює дію інших. Наприклад, підвищення якості продукції має сенс лише за наявності каналів збуту, а точне землеробство – лише за умови контролю витрат та аналітики.

Слід зазначити, що реалізація всіх заходів потребує:

- інвестицій у модернізацію – близько 3-5 млн. грн. для закупівлі обладнання та програмного забезпечення;

- підготовки персоналу – навчання працівників роботі з ІТ-системами;

- зміни управлінської культури – перехід до цифрового планування, контролю та мотивації.

Крім того, ефект від деяких рішень (наприклад, агрохімічного картографування) не буде миттєвим і проявиться повною мірою на другий-третій рік після впровадження.

Проведене прогнозування демонструє, що комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить не лише зменшити витрати, а й істотно підвищити прибутковість підприємства – до 50 млн. грн. чистого прибутку на рік. Таким чином, ФГ «Агрофірма «Базис» зможе закласти фундамент для фінансової незалежності, технологічної модернізації та стійкого розвитку у найближчій перспективі.

Розглянуті ключові важелі підвищення прибутковості ФГ «Агрофірма «Базис» – зокрема раціональне використання ресурсного потенціалу, впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат і диверсифікація джерел доходу – потребують системного, поетапного впровадження в управлінську практику підприємства. Для забезпечення структурованості та ефективності реалізації зазначених напрямів запропоновано поетапний план-графік заходів з чітким розподілом за термінами, завданнями та очікуваними результатами (табл. 3.9). Його реалізація дозволить перейти від концептуальних ідей до практичних кроків, спрямованих на стабілізацію й розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.9

План-графік впровадження заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФГ «Агрофірма «Базис»

Період реалізації	Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
1–6 місяців	Система бюджетування	Навчання персоналу; розробка шаблонів; визначення відповідальних	Підвищення точності планування, прозорість витрат
	Аудит витрат	Аналіз витрат за 3 роки; виявлення основних статей	Ідентифікація точок економії
	Мотивація персоналу	Введення KPI, премії за економію	Підвищення продуктивності
	Аналіз збуту	Оцінка каналів збуту, переговори з переробниками	Оптимізація збуту, зростання виручки
6–12 місяців	Контролінг	Створення функції контролінгу; управлінська звітність	Регулярна аналітика, точність управлінських рішень
	Центри витрат	Визначення центрів; кодування обліку; внутрішній облік	Контроль витрат, відповідальність по підрозділах
	Автоматизація	ERP, Soft.Farm, навчання персоналу	Оперативність даних, мінімізація помилок обліку
	Розширення доходів	ТЕО нових послуг: сушіння, фасування, GPS	Диверсифікація доходів, додаткові надходження
12–24 місяці	Стратегія прибутку	Визначення цілей, KPI, стратегічне планування	Довгострокова фінансова стабільність
	Диверсифікація	Запуск нових напрямів, нішеві культури	Розширення ринку, стійкість до ризиків
	Держпідтримка	Участь у програмах, пільгове фінансування	Зниження фінвитрат, інвестиційна активність
	Внутрішня оцінка	Аудит витрат, рейтинг підрозділів	Управлінські рішення на основі ефективності

Очікувані результати:

- скорочення витрат на 10–15%;

- зростання прибутковості та фінансової стійкості;

- формування культури стратегічного планування;

- покращення інвестиційної привабливості господарства.

Запропонований план-графік заходів є логічним продовженням комплексного аналізу внутрішнього середовища ФГ «Агрофірма «Базис» та відповідає виявленим викликам і резервам зростання прибутковості. Його реалізація дозволить не лише оптимізувати поточні процеси, а й сформувати довгострокову стратегію управління фінансовими результатами, засновану на принципах прозорості, ефективності та аналітичної обґрунтованості. Забезпечення поетапності та відповідальності за впровадження кожного заходу сприятиме зміцненню фінансової дисципліни, зменшенню витрат, стабільному зростанню доходів і формуванню сталої конкурентної позиції підприємства на аграрному ринку України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження господарської діяльності ФГ «Агрофірма «Базис» Уманського району Черкаської області за 2022-2024 роки дало змогу зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, структури витрат і динаміки прибутковості.

За звітний період господарство демонструє активне розширення своєї діяльності: збільшено площі сільськогосподарських угідь на 25,9%, зріс кадровий потенціал, суттєво оновлено основні й оборотні засоби. Разом з тим, спостерігається зниження фондозабезпеченості та фондоозброєності, що свідчить про необхідність покращення ефективності використання залучених ресурсів.

Витратна частина підприємства зросла на 68,1%, переважно за рахунок збільшення собівартості продукції, адміністративних і фінансових витрат. Особливо слід звернути увагу на різке зростання фінансового навантаження, що може бути пов’язано зі збільшенням кредитної заборгованості. Зростання інших операційних витрат також вимагає системного аналізу для запобігання неконтрольованому витрачанню ресурсів.

Аналіз структури доходів підтверджує високу залежність підприємства від основної операційної діяльності, що створює ризики у разі зміни кон’юнктури ринку. Відсутність фінансових і інвестиційних доходів вказує на низький рівень диверсифікації джерел прибутку.

Разом з тим, за досліджуваний період ФГ «Агрофірма «Базис» продемонструвало зростання абсолютних показників прибутку, що підтверджується позитивною динамікою більшості показників рентабельності. Особливо вагомим є зростання рентабельності виробничих фондів на 7,8 в.п., що свідчить про покращення результативності використання наявного ресурсного потенціалу.

Таким чином, загальна картина свідчить про розвиток підприємства, але разом із цим і про виклики, що потребують удосконалення системи управління прибутком.

Проведений факторний аналіз фінансових показників діяльності ФГ «Агрофірма «Базис» підтверджує наявність нереалізованого внутрішнього потенціалу прибутковості, особливо в умовах суттєвого зростання доходів від реалізації у 2024 році. Незважаючи на збільшення чистого доходу на понад 45%, приріст чистого прибутку становив лише 8,5 млн. грн., що вказує на непропорційне зростання витрат, зокрема собівартості продукції (+55,3 млн. грн.).

Комплексне вивчення структури витрат і організаційних процесів підприємства дозволило виокремити ключові напрями вдосконалення управління прибутком, кожен з яких має реальний практичний потенціал підвищення фінансової результативності:

- раціональне використання ресурсного потенціалу (землі, техніки, праці) дозволяє заощадити до 2-3 млн. грн. щорічно за рахунок зменшення непродуктивних втрат, перевитрат ПММ, дублювання функцій і неефективного планування;

- впровадження технологічних інновацій, зокрема точного землеробства та цифрових систем управління, забезпечує не лише скорочення витрат, а й стабілізацію врожайності, що дає змогу підприємству економити 2,5-3,5 млн. грн. щорічно;

- підвищення якості продукції та ефективності збуту через післязбиральну доробку, сертифікацію та контрактний збут відкриває доступ до нових ринків і преміальних каналів реалізації, що формує додаткову виручку на рівні 5-7 млн. грн. на рік;

- оптимізація адміністративних і фінансових витрат завдяки впровадженню ERP, електронного документообігу, функціонального аудиту та рефінансування кредитів сприяє зменшенню операційного навантаження на бюджет підприємства на 3-3,5 млн. грн. щорічно;

- оптимізація собівартості продукції через впровадження технологічного обліку витрат, скорочення втрат при збиранні, зменшення витрат на ЗЗР, ПММ, оплату праці й вибір рентабельних культур дозволяє досягти економії в розмірі до 9-13 млн. грн. на рік.

Таким чином, загальний сумарний ефект від комплексної реалізації всіх п’яти напрямів може досягати понад 25–30 млн. грн. щорічно, що істотно підвищує прибутковість господарства без суттєвого розширення виробничих площ чи залучення дорогих кредитів.

Прогнозний ефект від реалізації комплексу заходів свідчить про потенціал подвоєння чистого прибутку (з 22,2 до 50 млн. грн.), підвищення рентабельності реалізації до 18-20% та формування передумов для сталого розвитку. Застосування цих рекомендацій дозволить ФГ «Агрофірма «Базис» не лише зміцнити поточні позиції, а й упевнено рухатися в напрямі інноваційного, конкурентоспроможного аграрного виробництва європейського рівня.

Рекомендується впровадити запропонований план-графік заходів щодо підвищення фінансової ефективності як системну модель удосконалення управління прибутком підприємства. Такий поетапний підхід дає змогу забезпечити прозорість фінансових процесів, скоротити витрати, диверсифікувати джерела доходів і сформувати ефективну стратегію довгострокового розвитку. Особливо доцільним є акцент на цифровізації обліку, контролінгу та бюджетуванні, що відповідає сучасним вимогам аграрного менеджменту та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

У сучасних умовах динамічного ринку та невизначеного середовища саме ефективне управління прибутком на основі внутрішніх резервів, цифровізації та стратегічного підходу до ресурсів стає запорукою довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Управління прибутком підприємства: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2005. 512 с.

2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 624 с.

3. Малюга Л.М. Особливості управління прибутком аграрних підприємств у сучасних умовах. *Вісник КНЕУ*. 2020. № 3. С. 45-50.

4. Поліщук С.В. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 205-210.

5. Жмайлов В.М. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств. Суми: СНАУ, 2014. 256 с.

6. Кириленко І.Г. Стратегічне управління фінансами. К.: КНЕУ, 2012. 400 с.

7. Черних О.В. Адаптивне управління розвитком як фактор конкурентоспроможності підприємств агросфери. *Економічні науки*. 2024. № 12(2). С. 50-55.

8. Економічна енциклопедія / за ред. С.В. Мочерного. К.: Академія, 2000. Т. 3. 672 с.

9. Юрчишена Л.В. Концепція управління та ризик-менеджмент для прогнозування фінансових результатів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 140-145.

10. Шевчук В.Т. Контролінг як інструмент управління прибутком підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. №4(32). С. 129-134.

11. Лук’яненко І.Г., Панасюк І.М. Фінансові ризики в аграрному виробництві та шляхи їх мінімізації. *Вісник аграрної науки*. 2021. № 6. С. 33-40.

12. Приказюк О.В. Показники ефективності діяльності аграрних підприємств: сутність і шляхи удосконалення. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4(42). С. 243-249.

13. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт про стан розвитку сільського господарства в Україні за 2022 рік. К.: Мінагро, 2023. 104 с.

14. Бричко А.М. Управління прибутком у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 41-47.

15. FAO. The State of Food and Agriculture 2021: Making Agrifood Systems More Resilient to Shocks and Stresses. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. 204 p.

16. Осауленко О.Г. Аграрна економіка: інноваційні рішення і цифровізація. К.: ЦУЛ, 2020. 416 с.

17. European Commission. Farm to Fork Strategy. Building a fair, healthy and environmentally-friendly food system. Brussels: EU, 2020. 30 p.

18. Agrohub. Цифрові рішення для агробізнесу. Аналітичний звіт. Київ: 2023. 77 с.

19. Грещак М. Г., Гребешкова О.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2010. 103 с.

20. Парій Л. В. Економіка аграрних підприємств: теорія, практика, управління: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 284 с.

21. Гладка Л. І. Управління прибутком підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 212 с.

22. Попович Д. В. Управління фінансами підприємства: теоретичні основи та практичні інструменти. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 317 с.

23. Воронкова Т. Є. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 352 с.

24. Боднарюк В. А. Система управління прибутком в умовах ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 72-76.

25. Чернецька О. В. Адаптивність системи управління прибутком аграрного підприємства в умовах нестабільності. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 11-15.

26. Костирко А. Г. Формування прибутку сільськогосподарських

підприємств з урахуванням факторів виробництва. *Вісник аграрної науки*. 2021. № 5. С. 68-74.

27. Олександренко І. О. Антикризове управління в аграрному секторі: стратегія збереження прибутковості. *Економіка АПК*. 2023. № 4. С. 55-62.

28. Сухецька К. В. Використання цифрових технологій в управлінні прибутком аграрних підприємств. *Агроінформ*. 2024. № 2. С. 23-27.

29. Поліщук В. А. Корпоративне управління прибутком в аграрному секторі: соціальні та етичні аспекти. *Економічний простір*. 2023. № 6. С. 101-108.

30. Міністерство аграрної політики України. Аналітичний огляд витрат у сільському господарстві України. Київ: Мінагро, 2023.