

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення системи управління підприємством аграрної сфери в сучасних умовах  
(на прикладі ТДВ «Городоцьке», м. Городок, Хмельницький р-н., Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.021026.02.06.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-21-2  
Шифр

  
Підпис

Алевтина КИРИЛЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.с.н., доц.  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Ольга ОСТАПЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена Кошчак  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніда ТУРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

9 06 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

" 3 " 02 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кирилюк Алевтина Сергіївна  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення системи управління підприємством аграрної сфери в сучасних умовах (на прикладі ТДВ «Городоцьке», м. Городок, Хмельницький р-н., Хмельницька обл.)  
керівник роботи Осташчук Ольга Василівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 6









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 09 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність ТДВ «Городоцьке» за 2022, 2023 та 2024 роки; внутрішні організаційні документи підприємства; наукова та навчальна література; статистичні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Хмельницькій області; аналітичні звіти, публікації у фахових економічних журналах; електронні ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ. 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ». 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення поняття «система управління підприємством» різними науковцями. 2. Ключові елементи системи управління підприємством. 3. Сучасні вимоги до систем управління. 4. Значення системи управління підприємством в сучасних умовах. 5. Особливості управління в аграрній сфері. 6. Ключові особливості системи управління аграрними підприємствами. 7. Класифікація підходів до удосконалення управління аграрними підприємствами. 8. Основні проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери. 9. Основні проблеми функціонування системи управління аграрними підприємствами в сучасних умовах. 10. Основні проблеми функціонування системи управління аграрними підприємствами в сучасних умовах. 11. Організаційна структура управління ТДВ «Городоцьке». 12. Розмір посівних площ ТДВ «Городоцьке» у 2024 р. 13. Основні техніко-економічні показники ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр. 14. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління ТДВ «Городоцьке». 15. SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Городоцьке». 16. Оцінка функціональних характеристик системи управління ТДВ «Городоцьке». 17. Обґрунтування необхідності змін у системі управління ТДВ «Городоцьке». 18. Напрями вдосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Коваленко Д.М.		

7. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Березень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Кирилюк А.С. Удосконалення системи управління підприємством аграрної сфери в сучасних умовах (на прикладі ТДВ «Городоцьке», м. Городок, Хмельницький р-н., Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 51 с., 17 рисунків, 12 таблиць, 47 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

Розвинуто теоретичні основи системи управління підприємством в аграрній сфері. Розглянуто сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах. Визначено особливості функціонування аграрних підприємств та їх вплив на організацію управління. Досліджено підходи до удосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери. Проаналізовано проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери.

Розглянуто загальну характеристику діяльності ТДВ «Городоцьке». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Городоцьке». Здійснено оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління ТДВ «Городоцьке». Сформовано SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Городоцьке». Проведено оцінку системи управління ТДВ «Городоцьке».

Обґрунтовано необхідність змін у системі управління ТДВ «Городоцьке». Запропоновано напрями удосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке».

  
\_\_\_\_\_

09.06. 2025 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ.....	8
1.1 Сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах.....	8
1.2 Особливості функціонування аграрних підприємств та їх вплив на організацію управління.....	14
1.3 Підходи до удосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери.....	16
1.4 Проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери.....	19
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ».....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	25
2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління підприємством.....	30
2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства.....	32
2.5 Оцінка системи управління підприємством.....	34
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ».....	37
3.1 Обґрунтування необхідності змін у системі управління підприємством.....	37
3.2 Напрями вдосконалення системи управління підприємством.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств аграрної сфери підвищення рівня адаптивності, інноваційності та управлінської гнучкості в умовах дії численних зовнішніх і внутрішніх викликів. Висока турбулентність економічного середовища, вплив воєнного стану, кліматичні ризики, зміни в законодавчому регулюванні аграрного сектору, а також загострення конкурентної боротьби вимагають переосмислення традиційних підходів до системи управління підприємствами сільського господарства.

Ефективне управління виступає ключовим фактором досягнення стабільності підприємства, забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та формування довгострокової конкурентоспроможності. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у сфері садівництва, рослинництва та виробництва сільськогосподарської продукції, як ТДВ «Городоцьке». Аграрний сектор є одним із найбільш чутливих до зовнішніх факторів впливу, що потребує впровадження сучасних підходів до управління та інституційного вдосконалення системи менеджменту.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю формування адаптивної, цілісної та стратегічно орієнтованої системи управління, що забезпечувала б стале функціонування підприємства, його фінансову стійкість та ефективну взаємодію з ринковим середовищем.

Питання організації та удосконалення системи управління підприємствами, зокрема аграрного спрямування, знайшли відображення у працях таких українських учених, як: Павленко А. Ф.; Жаліло Я. А.; Квасницька Р. С.; Могильний О. М.; Чепа І. І.; Кісіль М. І.; Гринюк Н. І.; Ткаченко Н. М.; Залетов О. М.; Мартинюк О. О.

Таким чином, проблема вдосконалення системи управління аграрними підприємствами є широко визнаною та досліджуваною, однак потребує подальшої

конкретизації на рівні окремих підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні основи системи управління підприємством в аграрній сфері;
- розглянути сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах;
- дослідити підходи до удосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери;
- визначити особливості функціонування аграрних підприємств та їх вплив на організацію управління;
- проаналізувати проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТДВ «Городоцьке»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Городоцьке»;
- здійснити оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління ТДВ «Городоцьке»;
- сформулювати SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Городоцьке»;
- провести оцінку системи управління ТДВ «Городоцьке»;
- обґрунтувати необхідність змін у системі управління ТДВ «Городоцьке»;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке».

Метою роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке».

Об'єкт дослідження – процеси вдосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи управління аграрними підприємствами.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: монографічний метод; системний підхід; аналіз і синтез; економіко-статистичний метод; факторний аналіз; SWOT-аналіз; графічний та експертний метод.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

## 1.1 Сутність та значення системи управління підприємством в сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку економіки система управління підприємством виступає як ключовий механізм забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств аграрної сфери. Вона дозволяє узгоджувати діяльність усіх елементів внутрішнього середовища підприємства, формувати та реалізовувати стратегію розвитку, оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Система управління підприємством – це складне соціально-економічне утворення, яке формується на основі цілей, принципів, функцій, методів та структур, спрямованих на координацію діяльності всіх підрозділів підприємства та досягнення його стратегічних і поточних цілей.

В економічній літературі існує значна кількість визначень поняття «система управління підприємством». У таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз окремих з них.

Як видно з наведених визначень, у центрі уваги більшості дослідників – цілеспрямованість, взаємопов'язаність елементів, функціональна повнота, адаптивність до змін та орієнтація на досягнення економічних результатів. Водночас, кожен підхід акцентує увагу на різних аспектах: організаційних, стратегічних, інформаційних чи поведінкових.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «система управління підприємством» різними науковцями

№	Автор	Визначення	Джерело
1	Квасницька Р.С.	Система управління підприємством – це сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою, яка забезпечує реалізацію функцій управління та досягнення поставлених цілей у процесі господарської діяльності.	[1, с. 21]
2	Червона І.І.	Система управління – це комплекс управлінських рішень, структур, функцій і методів, які формують механізм впливу на підприємство як соціально-економічну систему.	[2, с. 34]
3	Репіна Н.М.	Це динамічне утворення, яке забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища через реалізацію основних функцій менеджменту.	[4, с. 45]
4	Журавель А.В.	Система управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, орієнтований на ефективне використання ресурсів та досягнення цілей підприємства.	[7, с. 89]
5	Павленко А.Ф.	Система управління – це організаційна та інформаційна структура, яка забезпечує стратегічне позиціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.	[9, с. 56]

Система управління є цілісним механізмом, що складається з таких основних елементів (Рисунок 1.1):

- суб'єкт управління – керівники, менеджери, власники;
- об'єкт управління – персонал, підрозділи, ресурси підприємства;
- цілі управління – стратегічні (довгострокові) і тактичні (оперативні);
- функції управління – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання;
- методи управління – адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
- організаційна структура – система підпорядкування, рівні управління, канали комунікації;
- інформаційне забезпечення – дані, аналітичні системи, цифрові платформи.



Рисунок 1.1 – Ключові елементи системи управління підприємством

Взаємодія цих елементів формує цілісну управлінську систему, здатну реалізувати стратегію підприємства.

Сучасні реалії ведення бізнесу висувають нові вимоги до систем управління. Зокрема, це:

- гнучкість і адаптивність – можливість швидко перебудуватись у відповідь на зміни ринку;
- інноваційність – здатність впроваджувати нові технології та цифрові інструменти;
- інтегрованість – забезпечення узгодженої роботи всіх функціональних підсистем підприємства;
- процесна орієнтація – акцент не лише на структурах, а й на процесах, які забезпечують цінність для споживача;
- цифровізація – широке впровадження ІТ, ERP-систем, хмарних платформ, бізнес-аналітики (BI);
- орієнтація на результат – максимізація ефективності та економічної доданої вартості (EVA).

Сучасні вимоги до систем управління підприємства представлено на Рисунок 1.2.

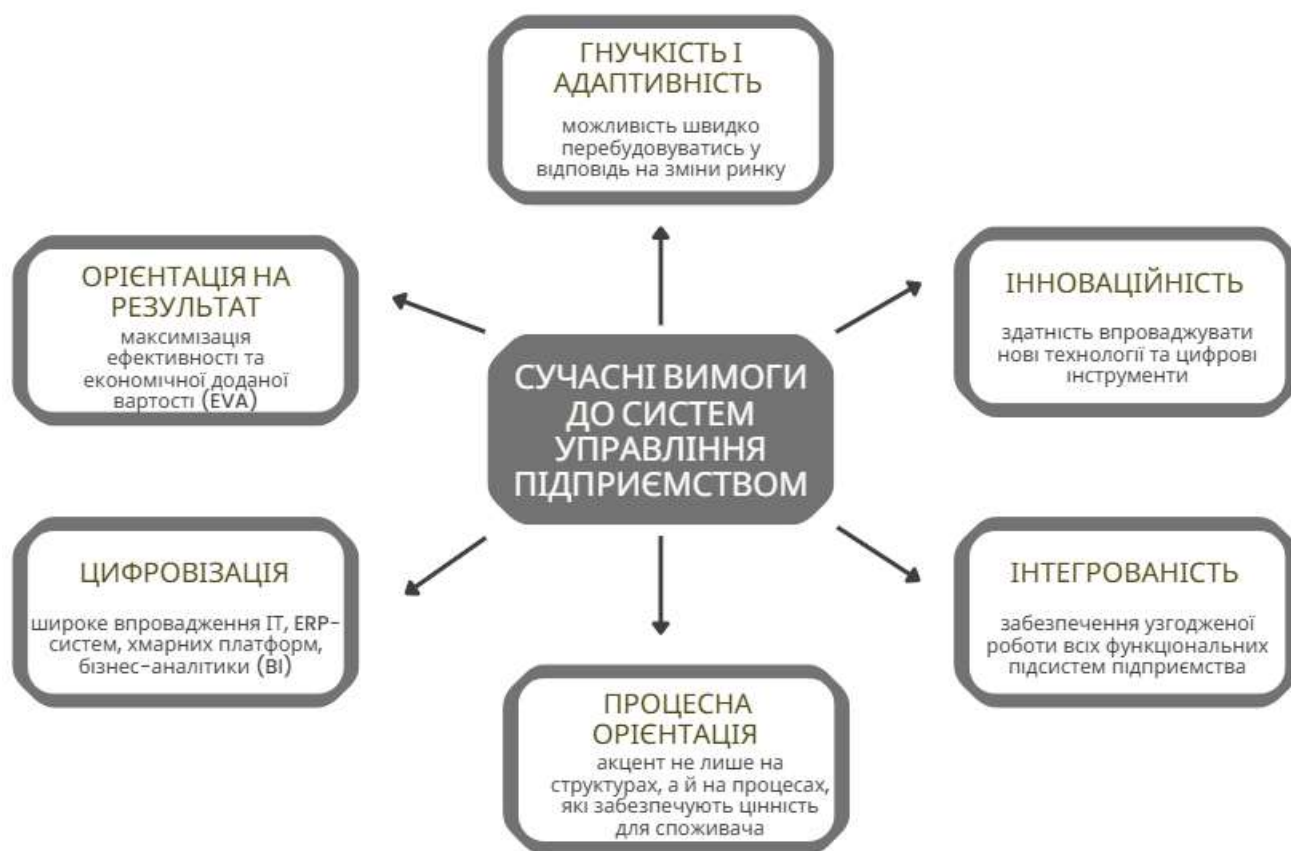


Рисунок 1.2 – Сучасні вимоги до систем управління

Ці чинники вимагають трансформації традиційних підходів до управління та переосмислення ролі керівництва в забезпеченні стійкого розвитку.

Управління підприємствами аграрної сфери має свою специфіку, обумовлену сезонністю виробництва, залежністю від природних чинників, високим рівнем ризиків, тривалим виробничим циклом, а також активним державним регулюванням. Як зазначає Кісіль М.І., система управління аграрним підприємством повинна бути адаптивною, здатною враховувати не лише економічні, а й соціально-екологічні чинники [10, с. 24].

Сучасне аграрне підприємство повинно ефективно поєднувати (Рисунок 1.3):

- ресурсне управління (земельні, трудові, технічні ресурси);
- інвестиційне планування;
- інноваційну діяльність;
- маркетинг сільськогосподарської продукції;
- екологічну відповідальність.



Рисунок 1.3 – Особливості управління в аграрній сфері

Усе це вимагає від системи управління чіткої організації, використання сучасних методів прогнозування, аналізу, обліку та контролю.

Значення системи управління в сучасних умовах представлено на Рисунку 1.4.

Як стверджує Г. В. Щокін, саме ефективна система управління дає змогу підприємству не лише виживати в умовах змін, а й активно формувати середовище свого функціонування [11, с. 91].



Рисунок 1.4 – Значення системи управління підприємством в сучасних умовах

Таким чином, система управління підприємством у сучасних умовах постає не як статичний набір функцій, а як динамічна, гнучка, інтегрована система, здатна адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток суб'єкта господарювання. Особливо це важливо в аграрному секторі, де управління відіграє вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності господарської діяльності.

## 1.2 Особливості функціонування аграрних підприємств та їх вплив на організацію управління

Система управління аграрними підприємствами має низку специфічних ознак, обумовлених особливостями функціонування сільськогосподарського виробництва, високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, специфікою ринку агропродукції, а також високою соціальною значущістю аграрного сектору. Управління в аграрному секторі відбувається за загальними принципами менеджменту, проте потребує адаптації до особливостей галузі [2, с. 88].

Науковці виділяють низку характерних рис, які вирізняють управлінські системи аграрних підприємств із загального переліку організаційно-економічних форм. Так, за словами С. В. Мочерного [13, с. 41]: «система управління аграрним підприємством – це складна динамічна сукупність організаційно-економічних механізмів, технологій, процесів і суб'єктів управління, що функціонують на засадах раціонального використання природних, матеріальних і людських ресурсів для досягнення сталого розвитку».

Значна кількість дослідників (М. І. Кісіль, І. А. Залуцький, О. М. Могильний) наголошують, що особливості аграрного виробництва формують унікальні вимоги до підходів управління підприємствами агросфери [10; 15; 16].

Серед ключових особливостей системи управління в аграрному секторі можна виділити наступні:

- висока залежність від зовнішніх (екзогенних) факторів – природно-кліматичні умови, епізоотії, екологічні чинники;
- сезонний характер виробничого процесу, що зумовлює нерівномірність навантаження на управлінський персонал;
- довготривалість виробничого циклу, особливо у тваринництві й садівництві;

- неоднорідність та диференційованість продукції;
- трудомісткість управлінських рішень в умовах постійної невизначеності;
- високий рівень державного регулювання та субсидування.

Узагальнено ці характеристики подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові особливості системи управління аграрними підприємствами [10; 15; 17]

№ з/п	Особливість	Сутність та управлінське значення
1	Залежність від природних умов	Потребує формування адаптивної системи управління ризиками та гнучкого планування
2	Сезонність виробництва	Вимагає циклічного управління кадрами, технікою, ресурсами
3	Довготривалі цикли виробництва	Ускладнює процес фінансового планування, обіговість капіталу
4	Високий рівень невизначеності	Необхідність впровадження прогнозних моделей і сценарного планування
5	Державна підтримка	Формує залежність управлінських рішень від політичної та регуляторної ситуації
6	Специфіка продукції	Необхідність врахування особливостей зберігання, транспортування та реалізації

В умовах трансформаційних змін в економіці України аграрні підприємства змушені адаптувати свої системи управління до нових викликів – ринкових, технологічних, регуляторних, екологічних. Особливо актуальними стають елементи стратегічного управління, цифровізації, інтеграції з інноваційними ланцюгами вартості, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках [9, с. 57].

Важливо зазначити, що в умовах дії воєнного стану система управління аграрними підприємствами зазнає додаткових трансформацій. За даними

І. І. Чепи, [19, с. 48–50]: «підприємства агросектору змушені інтегрувати ризик-менеджмент, військову логістику, управління безпекою персоналу в базові управлінські процеси».

Суттєву роль відіграє й соціальна складова. Аграрне підприємство виконує не лише економічні, а й соціальні функції в сільській місцевості: збереження робочих місць, розвиток інфраструктури, участь у громадах. Це зумовлює необхідність впровадження концепцій корпоративної соціальної відповідальності в систему управління [20].

Таким чином, система управління аграрним підприємством повинна бути адаптивною, гнучкою, здатною до оперативного реагування на зміни середовища, інтегрувати інструменти стратегічного, інноваційного, ризик-орієнтованого управління. Ефективність такої системи багато в чому визначає стійкість і розвиток підприємств аграрної сфери в сучасних умовах.

### 1.3 Підходи до удосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери

Удосконалення системи управління аграрними підприємствами розглядається сучасними науковцями як ключовий напрям підвищення ефективності функціонування галузі в умовах глобалізації, цифровізації, зміни клімату та дії воєнного стану. Аграрна сфера потребує гнучкого та адаптивного менеджменту, орієнтованого не лише на прибутковість, але й на забезпечення продовольчої безпеки, раціональне використання ресурсів та стійкий розвиток [21, с. 22].

Підходи до вдосконалення системи управління умовно можна згрупувати за кількома напрямками: стратегічний, організаційний, інноваційно-технологічний, інституційно-правовий, соціально-економічний та еколого-орієнтований. У

науковій літературі кожен із них розглядається як важливий вектор покращення ефективності аграрного менеджменту.

Таблиця 1.3 – Класифікація підходів до удосконалення управління аграрними підприємствами [2–11]

Напрямок	Сутність	Джерела
Стратегічний	Формування довгострокових цілей, стратегічного бачення розвитку підприємства, SWOT-аналіз, розробка бізнес-моделей	Павленко А.Ф. [9]; Козак Ю.Г. [23]
Організаційний	Оптимізація організаційної структури, делегування повноважень, розробка регламентів і процедур	Савчук В.С. [24]; Могильний О.М. [16]
Інноваційно-технологічний	Запровадження цифрових технологій (AgTech), ERP-систем, точного землеробства	Залетов О.М. [26]; Мартинюк О.О. [27]
Інституційно-правовий	Гармонізація управлінських практик з вимогами законодавства, формування прозорих правил гри	Сторожук С.П. [28]
Соціально-економічний	Підвищення якості трудових ресурсів, система мотивації, КСВ, розвиток громад	Гринюк Н.І. [29]
Еколого-орієнтований	Екологізація виробництва, дотримання принципів сталого розвитку, "зелений" менеджмент	Швиданенко Г.О. [30]; Синиця Л.О. [31]

Одним із найбільш розроблених напрямів удосконалення є стратегічне управління. Так, за словами А. Ф. Павленка [9, с. 46]: «стратегічний підхід до управління аграрними підприємствами передбачає чітке визначення стратегічних цілей, розробку конкурентних стратегій, інтеграцію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення стабільного розвитку».

На думку Ю. Г. Козака [23, с. 93]: «стратегічне управління в аграрному секторі має орієнтуватися на інноваційно-інвестиційну модель, що враховує як природно-ресурсний потенціал регіону, так і новітні технології в агровиробництві».

У межах організаційного підходу особливу увагу науковці звертають на удосконалення внутрішньої структури підприємства. Наприклад, В. С. Савчук зазначає, що [24, с. 114]: «оптимальна організаційна структура дозволяє скоротити витрати на управлінський апарат, підвищити ефективність прийняття рішень, покращити координацію між підрозділами».

Інноваційно-технологічний підхід до удосконалення системи управління в аграрному секторі акцентує увагу на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, ERP-систем, елементів штучного інтелекту, GIS-систем, технологій точного землеробства (Precision Agriculture). За словами О. М. Залєтова [26, с. 49]: «цифровізація аграрного менеджменту відкриває нові можливості для контролю за ресурсами, прогнозування врожайності, оптимізації витрат».

Інституційно-правовий підхід фокусується на необхідності вдосконалення нормативно-правової бази, усунення правових колізій, запровадження електронного документообігу та розвитку ринку аграрних розписок. С. П. Сторожук вказує на [28, с. 102]: «необхідність взаємодії бізнесу з органами влади та адаптації управлінських практик до міжнародних стандартів, зокрема ESG».

Суттєву роль у системі удосконалення управління відіграє соціально-економічний підхід, орієнтований на формування відповідальної моделі управління. Згідно з Н. І. Гринюк [29, с. 35]: «важливим є створення умов для мотивації персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, а також активна участь аграрних підприємств у житті територіальних громад».

Не менш актуальним є екологічний напрям вдосконалення, що охоплює інтеграцію принципів сталого розвитку у систему управління. За Швиданенком Г. О. [30, с. 39]: «впровадження екологічного контролінгу, енергозбереження, відновлюваних джерел енергії в агросекторі не лише знижує екологічне навантаження, але й формує імідж екологічно відповідального бізнесу».

Таким чином, в науковій літературі сформовано різні підходи до вдосконалення системи управління підприємствами аграрної сфери, кожен з яких

має своє теоретичне обґрунтування та практичне значення. Сучасний ефективний менеджмент в аграрному секторі потребує комплексного інтегративного підходу, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність, соціальну відповідальність і сталий розвиток.

#### 1.4 Проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу в Україні позначені значним впливом низки негативних чинників: глобальної економічної нестабільності, воєнного стану, змін клімату, проблем з логістикою, дефіциту кваліфікованих кадрів та ресурсного забезпечення. Все це ускладнює ефективне функціонування систем управління на аграрних підприємствах, породжуючи численні управлінські виклики.

У науковій літературі зазначається, що управлінська система аграрного підприємства має бути адаптивною, орієнтованою на інновації, ризик-менеджмент та сталий розвиток. Проте реальна ситуація свідчить про наявність значної кількості системних проблем. Узагальнені на основі аналізу джерел [32–39] основні з них подано в таблиці нижче.

Перелік основних проблем функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери представлено у вигляді схеми на Рисунку 1.5.

Розглянемо коротку характеристику кожної із наведених проблем (таблиця 1.4):

1) Відсутність стратегічного управління. За даними дослідження Т. А. Стеченко [32, с. 34], більшість малих і середніх аграрних підприємств не мають стратегічних планів розвитку. Управління здійснюється ситуативно, часто реактивно, без попереднього аналізу зовнішнього середовища, що унеможливорює довгострокове зростання.



Рисунок 1.5 – Основі проблеми функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери

Таблиця 1.4 – Основні проблеми функціонування системи управління аграрними підприємствами в сучасних умовах [1–8]

№	Проблема	Характеристика	Джерела
1	Відсутність стратегічного планування	Більшість підприємств не мають чітко сформульованих місії, бачення, довгострокових цілей	[32], [33]
2	Недостатній рівень цифровізації	Низький рівень впровадження IT-рішень (ERP, CRM, AgTech, GIS), ручний облік	[34], [35]
3	Слабка кадрова політика	Відсутність системи мотивації, старіння персоналу, дефіцит фахівців	[33], [36]
4	Низька інституційна підтримка	Недосконала державна підтримка, законодавча невизначеність	[37]
5	Високий рівень виробничих ризиків	Залежність від погодних умов, нестабільність ринків збуту, воєнні ризики	[32], [38]
6	Екологічні виклики	Виснаження ґрунтів, дефіцит водних ресурсів, незбалансоване використання добрив	[39]
7	Фінансові обмеження	Відсутність доступу до кредитних ресурсів, високі процентні ставки, валютні ризики	[36], [37]

2) Цифрове відставання. За оцінками О. М. Залєтова [34, с. 49], понад 70% агропідприємств не використовують сучасні цифрові інструменти в управлінні. Впровадження AgTech-рішень відбувається повільно через високу вартість технологій, нестачу IT-спеціалістів та низьку цифрову грамотність менеджменту.

3) Кадровий голод. Середня заробітна плата в агросекторі залишається нижчою, ніж у промисловості та будівництві. Відсутність системної кадрової політики, за даними Н. І. Гринюк [36, с. 37], призводить до зниження залученості персоналу, плинності кадрів, зменшення кількості фахівців інженерно-технологічного профілю.

4) Низький рівень інституційної підтримки. С. П. Сторожук зазначає, що аграрні підприємства стикаються з постійною зміною умов державного регулювання, відсутністю стабільної податкової політики, високим рівнем бюрократії, складністю отримання фінансових дотацій [37, с. 100].

5) Ризики воєнного часу. У 2022–2024 рр. суттєво зросли ризики, пов'язані з втратою активів у зоні бойових дій, порушенням логістики, мінуванням полів. Це вимагає запровадження ризик-орієнтованих моделей управління та диверсифікації діяльності [38, с. 42].

6) Екологічна вразливість. Питання сталого використання земель та ресурсів виходить на перший план. На думку Л. О. Синиці [39, с. 54], система управління повинна включати механізми моніторингу якості ґрунтів, управління водними ресурсами, впровадження органічного виробництва.

7) Фінансова нестабільність. Агропідприємства часто стикаються з дефіцитом обігових коштів. Висока вартість кредитів, складність у доступі до банківських позик через низький рівень кредитної історії підприємств негативно впливають на розвиток [37, с. 101].

Таким чином, сучасна система управління в аграрній сфері функціонує в умовах складного і багатофакторного середовища. Виявлені проблеми свідчать про необхідність комплексного реформування управлінських підходів із використанням сучасних інструментів менеджменту, цифрових технологій, стратегічного планування та орієнтації на сталий розвиток. Ці аспекти мають стати основою практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) «Городоцьке» є сільськогосподарським підприємством, що функціонує як самостійна юридична особа. Підприємство створено шляхом перетворення ВАТ «Городоцьке». Засновником виступає громадянин України Битий Анатолій Іванович.

Місцезнаходження: 32002, Україна, Хмельницький район, Хмельницька область, м. Городок, пров. Станційний, 17. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом ведення господарської діяльності у галузі рослинництва та суміжних сферах.

Основні види діяльності ТДВ «Городоцьке»:

- вирощування зернових та бобових культур (крім рису), насіння олійних культур;
- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів, ягід, горіхів та овочів;
- розведення тварин і відтворення рослин;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- роздрібна торгівля продуктами харчування.

ТДВ «Городоцьке» працює на принципах самоокупності, самофінансування і повної господарської самостійності.

Організаційна структура управління ТДВ «Городоцьке» представлено на Рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТДВ «Городоцьке»

Управлінська структура побудована за функціональним принципом і включає:

- директора;
- головного агронома;
- головного інженера;
- головного бухгалтера та бухгалтерів;
- служби охорони праці, кадрів і планово-економічного відділу.

Усі працівники ТДВ «Городоцьке» працюють на основі трудових договорів, підлягають державному соціальному страхуванню. Ведеться облік допризовників і військовозобов'язаних. У 2022 році на досліджуваному підприємстві працювало 105 осіб, у 2023 році — 92 особи, у 2024 році — 89 осіб (Рисунок 2.2) [40; 41; 42].

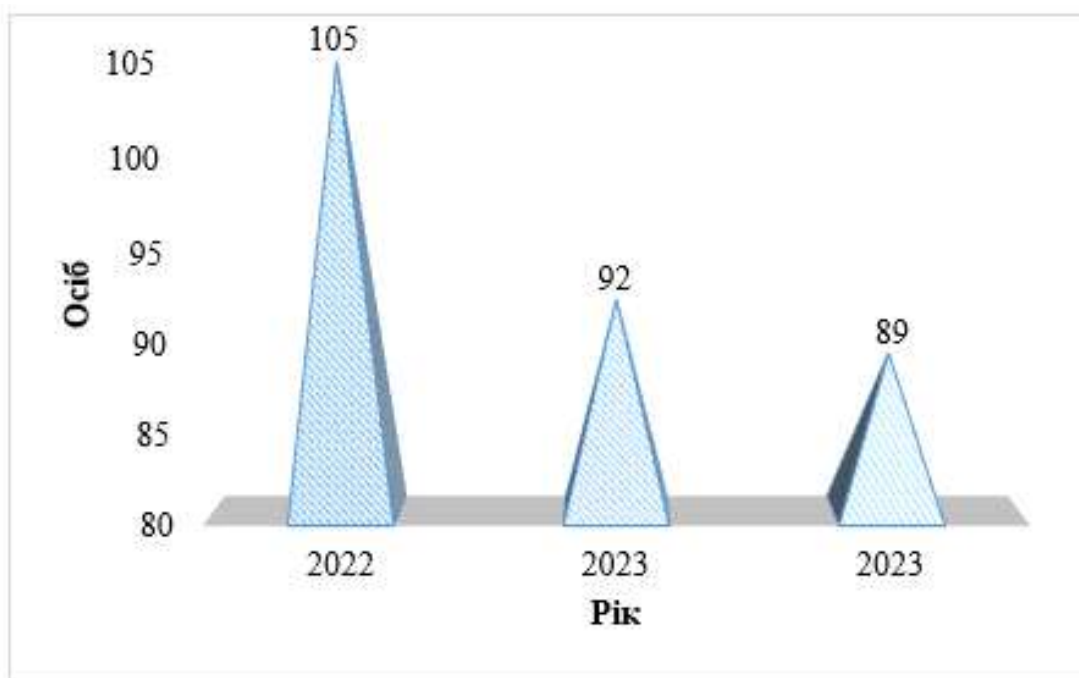


Рисунок 2.1 – Кількість працюючих осіб на ТДВ «Городоцьке» за 2022-2024 рр.

Основна спеціалізація ТДВ «Городоцьке» – вирощування зернових та плодово-ягідних культур. Відповідно до фінансової звітності підприємства [40–42], впродовж 2022–2024 рр. основна частка земель була зайнята під зерновими культурами й садами (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Розмір посівних площ ТДВ «Городоцьке» у 2024 р.

Культура	Площа, га
Зернові культури	460
Олійні культури	210
Овочі та баштанні культури	85
Сади (яблуня, груша, вишня тощо)	305
Разом	1060

На Рисунку 2.2 у вигляді діаграми представлено структуру посівних площ ТДВ «Городоцьке» за 2024 р.

Аграрний сектор Хмельницької області є провідною галуззю регіону, формуючи близько 35% ВРП області. У 2023 році валова продукція сільського

господарства регіону перевищила 26 млрд грн. ТДВ «Городоцьке» є активним гравцем у цьому ринку, входить до переліку провідних виробників плодово-ягідної продукції у Городоцькій громаді, забезпечуючи не лише внутрішній ринок, але й реалізуючи частину продукції через оптові мережі за межі регіону.



Рисунок 2.2 – Структура посівних площ ТДВ «Городоцьке» за 2024 р.

Завдяки поєднанню стабільної організаційної структури, земельного потенціалу та досвіду, підприємство зберігає свою конкурентоспроможність і має потенціал для подальшого розвитку.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Ефективне управління підприємством, особливо в аграрній сфері, неможливе без системного аналізу його техніко-економічних показників. Такий аналіз є інструментом діагностики стану господарської діяльності, виявлення слабких місць в управлінських рішеннях, а також основою для розробки заходів щодо вдосконалення системи управління. Саме на основі кількісної оцінки

динаміки ключових показників формуються висновки щодо доцільності стратегічних змін, операційної оптимізації та інвестиційних рішень, що прямо пов'язано з метою дослідження.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Городоцьке» дозволяє оцінити динаміку результатів господарювання підприємства, виявити сильні та слабкі сторони функціонування його управлінської та виробничої системи.

У таблиці 2.2 подано узагальнені техніко-економічні показники підприємства за 2022–2024 роки на основі офіційної фінансової звітності.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця вимір.	Рік			Абс. відх. ±	Відн. відх. %
		2022	2023	2024		
Кількість працівників	осіб	105	92	89	-16	-15,24
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	105 273	94 696	102 808	-2 465	-2,34
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	68 268	73 258	85 332	17 064	25,00
Валовий прибуток	тис. грн	37 005	21 438	17 476	-19 529	-52,77
Адміністративні витрати	тис. грн	6 552	7 464	7 818	1 266	19,32
Витрати на збут	тис. грн	4 325	4 366	4 790	465	10,75
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	24 133	9 415	3 995	-20 138	-83,45
Середньорічна вартість активів	тис. грн	138 573	158 767	164 022	25 449	18,37
Рентабельність продажу	%	22,9	9,9	3,9	-19	-
Рентабельність активів	%	17,4	5,9	2,4	-15	-

Чисельність персоналу за три роки скоротилася з 105 до 89 осіб, що може свідчити як про оптимізацію чисельності, так і про загальну тенденцію до скорочення витрат на оплату праці [40-42].

Обсяги реалізації у 2022 р. становили 105,3 млн грн, у 2023 р. — знизилась до 94,7 млн грн (на 10,0 %), а у 2024 р. зросли до 102,8 млн грн, але не досягли рівня 2022 р. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.3.

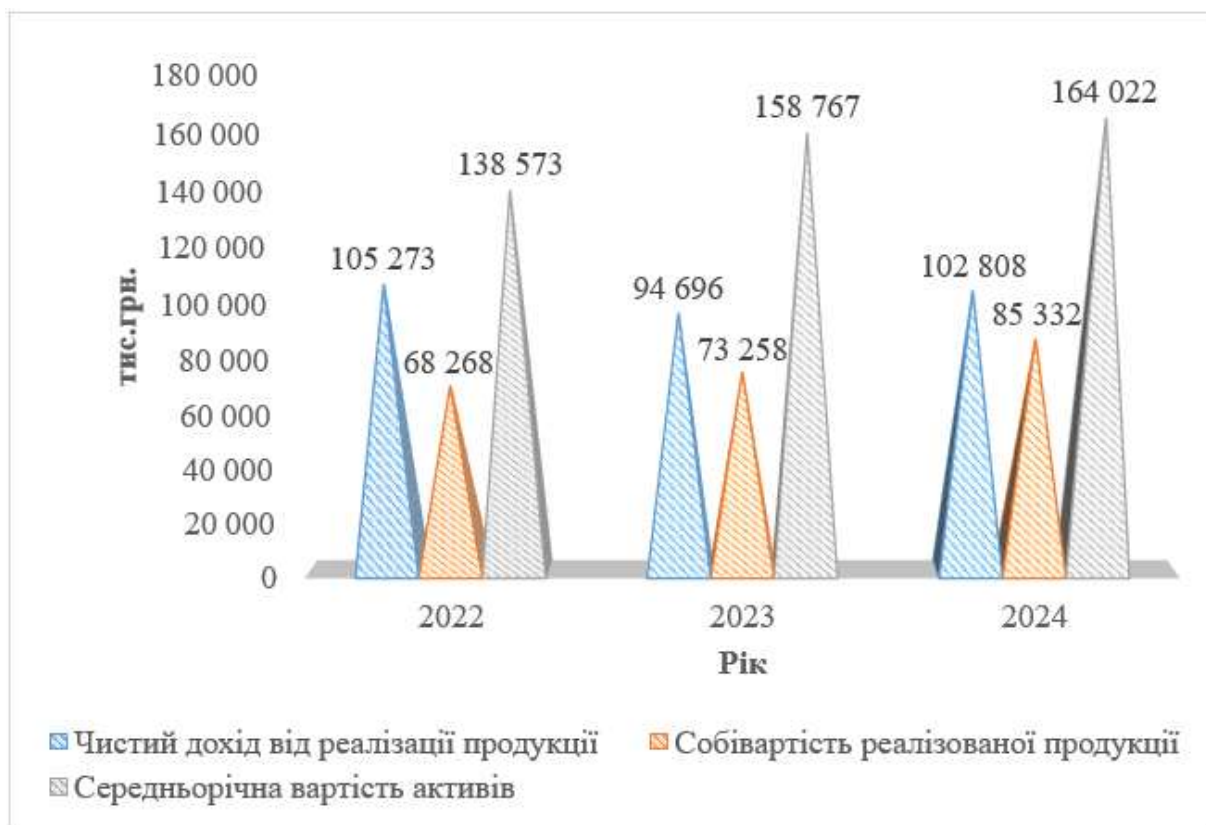


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр.

Собівартість реалізованої продукції має стабільну тенденцію до зростання, що частково пов'язано з інфляційними процесами, збільшенням вартості ресурсів та енергоносіїв, а також зростанням операційних витрат. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.3.

Валовий прибуток у 2022 р. становив 37 млн грн, але у 2023 р. знизився до 21,4 млн грн, а у 2024 р. — ще нижче, до 17,5 млн грн, що свідчить про зменшення маржинальності продукції. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.4.

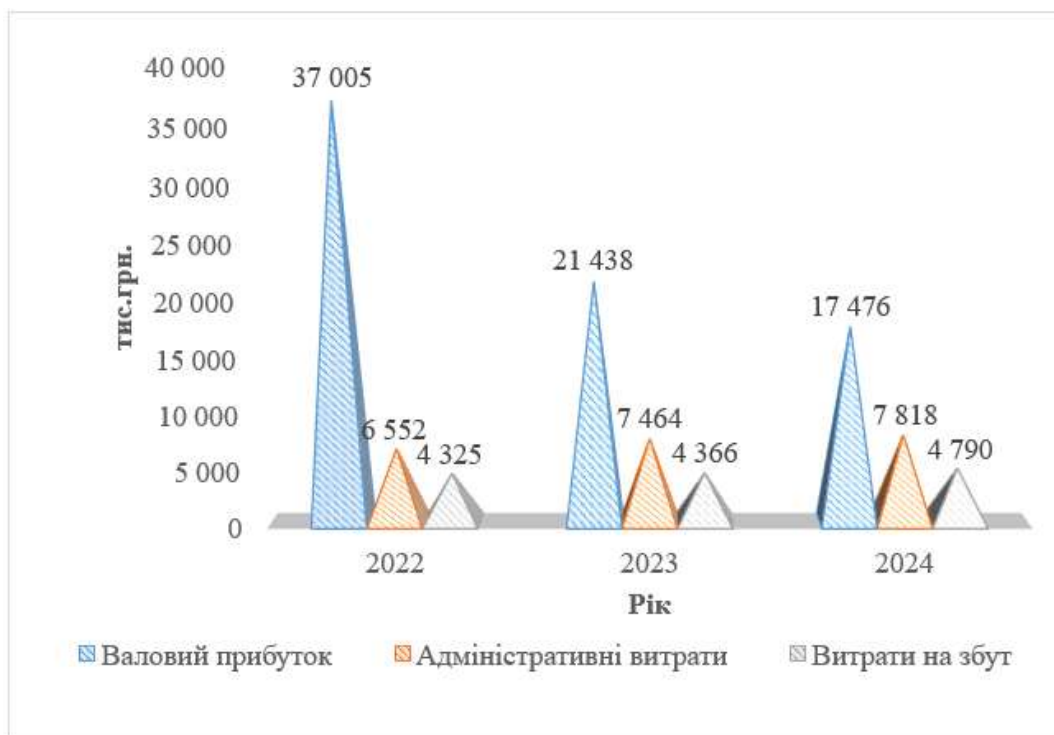


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр.

Чистий прибуток підприємства у 2022 р. складав 24,1 млн грн, у 2023 р. — 9,4 млн грн, у 2024 р. — лише 4,0 млн грн. Таким чином, чистий прибуток за 2 роки зменшився на понад 83 %. Це свідчить про загострення проблеми прибутковості підприємства в умовах зростання витрат. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.5.

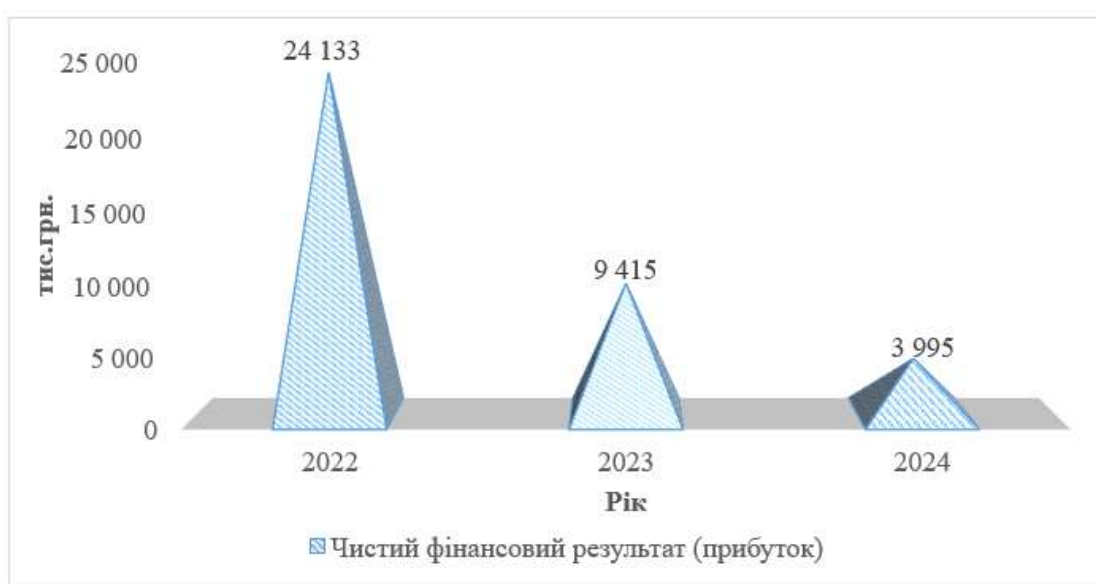


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого фінансового результату (прибутку) ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр.

Рентабельність продажу — показник прибутковості кожної гривні реалізованої продукції — знизився з 22,9 % у 2022 р. до 3,9 % у 2024 р. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.6.

Рентабельність активів — знизилась із 17,4 % у 2022 р. до 2,4 % у 2024 р., що вказує на зменшення ефективності використання активів. Динаміку показника представлено на Рисунку 2.6.

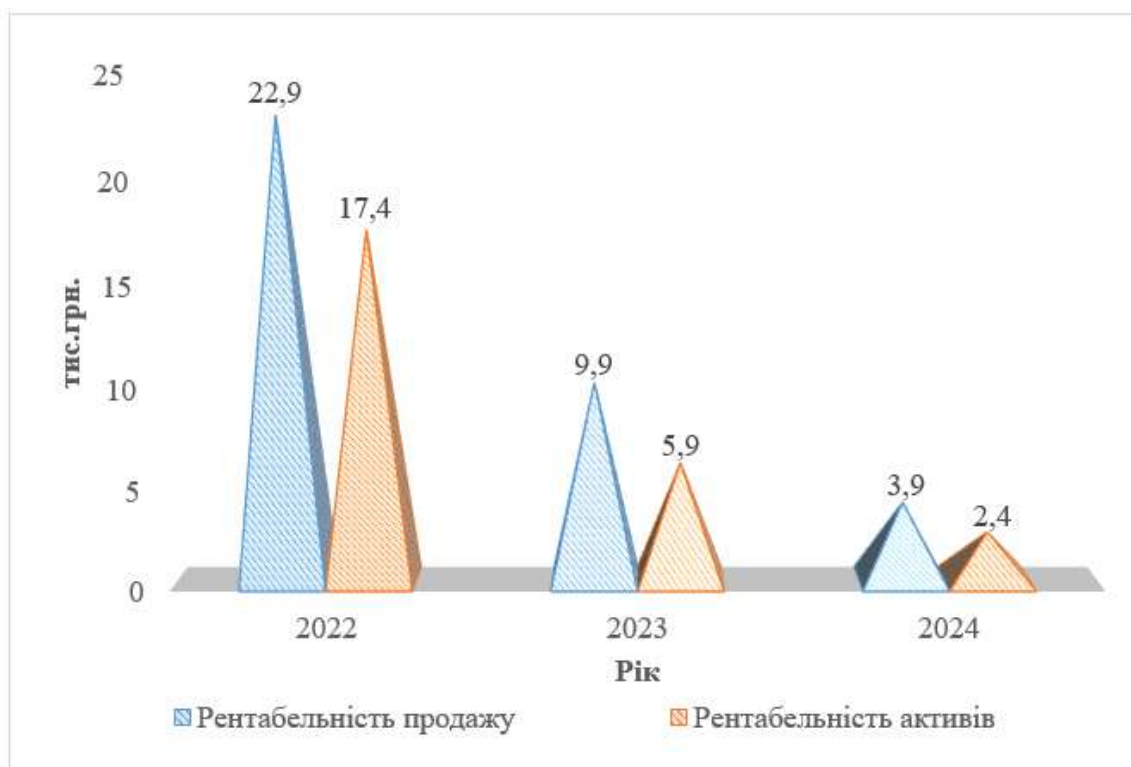


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр.

Загалом, аналіз показників свідчить про тенденцію до зниження фінансових результатів та ефективності господарської діяльності ТДВ «Городоцьке» впродовж аналізованого періоду, що обумовлює необхідність пошуку резервів для підвищення рентабельності, оптимізації витрат, модернізації управлінських процесів та впровадження сучасних технологій в аграрне виробництво.

### 2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління підприємством

Однією з ключових умов ефективного функціонування системи управління підприємством аграрної сфери є врахування дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх вплив безпосередньо відображається на фінансових результатах, організаційній структурі, інноваційній діяльності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах, які характеризуються невизначеністю, інституційною нестабільністю, кліматичними змінами та воєнними ризиками, роль такого аналізу суттєво зростає.

Для визначення сили впливу основних чинників на діяльність ТДВ «Городоцьке» було проведено ранжування за шкалою від 1 (мінімальний вплив) до 5 (максимальний вплив).

В таблиці 2.3 здійснено оцінку впливу зовнішніх факторів на діяльність ТДВ «Городоцьке» за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 2.3 – Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність ТДВ «Городоцьке»

Зовнішній фактор	Характер впливу	Ранг (1–5)
Економічна нестабільність в країні	Погіршення платоспроможності, інфляція	5
Зміни в законодавстві та податковій системі	Часті зміни ПДВ, дотацій, звітності	4
Кліматичні умови та погодні ризики	Урожайність, втрати від засух чи граду	5
Воєнні дії та ризики логістики	Труднощі із транспортуванням, ризики втрати активів	5
Конкуренція на ринку	Тиск на ціни, обмеження ринку збуту	3

*Примітка:* 5 – дуже сильний вплив, 1 – мінімальний вплив.

В таблиці 2.4 здійснено оцінку впливу внутрішніх факторів на діяльність ТДВ «Городоцьке» за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 2.4 – Оцінка впливу внутрішніх факторів на діяльність ТДВ «Городоцьке»

Внутрішній фактор	Характер впливу	Ранг (1–5)
Якість управлінських рішень	Впливає на витрати, ефективність виробництва	4
Рівень кадрового забезпечення	Дефіцит фахівців, плинність кадрів	3
Інноваційна активність та цифровізація	Впровадження ІТ, точне землеробство	2
Фінансова стійкість	Залежність від самоокупності, обмежений доступ до кредитів	4
Стан матеріально-технічної бази	Зношеність основних засобів	3

*Примітка:* 5 – дуже сильний вплив, 1 – мінімальний вплив.

Детальніше розглянемо значення окремих факторів:

– Економічна нестабільність (ранг 5): макроекономічна ситуація в Україні значною мірою визначає купівельну спроможність населення та доступ підприємств до ресурсів. Зростання інфляції, коливання валютного курсу, зменшення обсягів державного фінансування агросектору створюють істотні загрози для стабільності діяльності ТДВ «Городоцьке».

– Кліматичні умови (ранг 5): зміни погодних умов напряду впливають на врожайність сільськогосподарських культур. Наявність засух, граду чи пізніх заморозків унеможлиблює планування виробничих результатів. Особливо це стосується плодово-ягідної продукції.

– Воєнні ризики (ранг 5): обмежений доступ до логістичної інфраструктури, ризики пошкодження техніки та майна, мобілізація працівників, підвищення страхових витрат значно ускладнюють планування й реалізацію виробництва.

– Якість управлінських рішень (ранг 4): оперативне ухвалення рішень, підбір ефективних стратегій ведення бізнесу та використання аналітичної інформації — ключ до виживання в умовах турбулентного середовища.

– Фінансова стійкість (ранг 4): відсутність доступу до зовнішніх джерел фінансування обмежує можливості для інвестицій у модернізацію, технічне оновлення та нові напрями діяльності. Підприємство працює винятково на умовах самоокупності.

– Інноваційна активність (ранг 2): ТДВ «Городоцьке» лише частково використовує цифрові інструменти. Це обмежує ефективність планування, обліку та прогнозування в сільському господарстві.

Таким чином, найбільш критичними для ТДВ «Городоцьке» залишаються фактори, що не піддаються безпосередньому управлінському контролю — кліматичні, макроекономічні та військово-політичні. Водночас, удосконалення внутрішньої системи управління, інвестиції в цифровізацію та професіоналізація кадрового складу можуть суттєво підвищити адаптивність підприємства до несприятливого зовнішнього середовища., що не піддаються безпосередньому управлінському контролю — кліматичні, макроекономічні та військово-політичні. Водночас, удосконалення внутрішньої системи управління, інвестиції в цифровізацію та професіоналізація кадрового складу можуть суттєво підвищити адаптивність підприємства до несприятливого зовнішнього середовища.

Результати аналізу стануть основою для розробки пропозицій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## 2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства

З метою стратегічного обґрунтування подальших напрямів удосконалення системи управління доцільно застосувати методику SWOT-аналізу. Вона дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і загрози та

можливості зовнішнього середовища, що має особливо важливе значення для аграрних підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації, кліматичних змін і впливу воєнних факторів.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses), а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), які виникають у зовнішньому середовищі. Його результати дають змогу сформулювати стратегічні підходи до зміцнення позицій підприємства, зокрема в частині системи управління.



Рисунок 2.7 – SWOT-аналіз ТДВ «Городоцьке»

У результаті SWOT-аналізу ТДВ «Городоцьке» встановлено, що досліджуване підприємство володіє низкою важливих конкурентних переваг: виробничим досвідом, наявністю ресурсної бази, належною організаційною структурою управління. Разом з тим на підприємство впливають об'єктивні обмеження внутрішнього характеру — технологічна відсталість, кадрові труднощі, а також високий рівень зовнішніх загроз — економічних, екологічних і політичних (Рисунок 2.7).

Враховуючи виявлені сильні сторони, стратегічно доцільним є розробка таких управлінських заходів, які дозволяють:

- мінімізувати вплив загроз шляхом підвищення гнучкості управлінських процесів;
- нейтралізувати слабкі сторони завдяки впровадженню цифрових технологій та оновленню технічної бази;
- використовувати можливості зовнішнього середовища через залучення до національних та міжнародних програм розвитку агросектору.

SWOT-аналіз, як комплексна діагностична модель, є теоретико-методологічною основою для формування пропозицій з удосконалення системи управління, які будуть викладені в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## 2.5 Оцінка системи управління підприємством

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, зокрема аграрного, безпосередньо залежить від якості його системи управління. Система управління підприємством охоплює організаційну структуру, управлінські механізми, процеси прийняття рішень, розподіл повноважень, інформаційну взаємодію між підрозділами та загальну стратегічну орієнтацію розвитку.

У випадку ТДВ «Городоцьке» система управління характеризується класичною функціональною структурою, на чолі якої знаходиться директор, підпорядковані йому головні фахівці – головний бухгалтер, агроном, інженер, спеціалісти кадрового, планово-економічного, юридичного напрямів. Така модель є типовою для сільськогосподарських підприємств середнього масштабу.

Таблиця 2.5 – Оцінка функціональних характеристик системи управління ТДВ «Городоцьке»

Компонент системи управління	Характеристика	Оцінка ефективності (1–5)
Організаційна структура	Функціональна, з вертикальним підпорядкуванням	4
Інформаційна взаємодія між відділами	Переважно паперовий документообіг, слабка цифровізація	2
Система прийняття управлінських рішень	Централізована, стратегічні рішення приймає керівник особисто	3
Рівень автоматизації управлінських процесів	Відсутні сучасні ERP/CRM системи, часткове використання Excel	2
Планування та контроль	Існує базовий плановий контроль, але без застосування KPI, BSC тощо	3

*Примітка:* 5 – висока ефективність, 1 – низька ефективність.

На основі оцінки можна стверджувати, що існуюча система управління виконує базові функції управління, однак має суттєві обмеження. Передусім, це стосується слабкої цифровізації, недостатньої аналітичності управлінських процесів та централізації ухвалення рішень. Відсутність систем управлінського обліку, електронного документообігу, а також сучасних методик стратегічного контролю (наприклад, KPI – ключових показників ефективності, або BSC – збалансованої системи показників) значно знижує ефективність реагування на виклики ринку.

Особливої уваги заслуговує той факт, що за 2022–2024 рр. відбулося зниження основних фінансових показників підприємства, попри загальне зростання вартості активів. Це свідчить про внутрішні управлінські проблеми:

– скорочення обсягів чистого прибутку (з 24,1 млн грн у 2022 р. до 3,9 млн грн у 2024 р.);

- підвищення собівартості виробленої продукції на понад 25 % за період;
- зниження рентабельності продажу з 22,9 % до 3,9 %.

Усе це вказує на слабку адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища, що підтверджує результати попереднього SWOT-аналізу

До основних проблемних аспектів управління ТДВ «Городоцьке» можна віднести:

1) Низький рівень цифрової трансформації – управлінські рішення приймаються без комплексної аналітики, прогнозних моделей, автоматизованих облікових систем.

2) Надмірна централізація рішень – що уповільнює оперативність у кризових ситуаціях.

3) Відсутність систем мотивації персоналу, заснованої на результатах (KPI).

4) Недостатній кадровий резерв для управлінських позицій, обмеженість у залученні інноваційних кадрів.

5) Обмеженість стратегічного планування, що базується лише на досвіді, без достатньої кількості стратегічних індикаторів.

Покращення зазначених елементів дозволить сформувати адаптивну, результативну та стратегічно орієнтовану систему управління, що стане запорукою зростання ефективності підприємства в умовах нестабільного ринку.

### 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ»

#### 3.1 Обґрунтування необхідності змін у системі управління підприємством

В умовах швидких змін макроекономічної ситуації, активного впровадження цифрових технологій, зростання вимог до ефективності аграрного бізнесу та зовнішніх викликів, що супроводжуються кліматичними, політичними та інституційними загрозами, ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є адаптація його системи управління. ТДВ «Городоцьке» функціонує у середовищі, де відсутність гнучкості, інноваційності та швидкості ухвалення управлінських рішень може призвести до суттєвих втрат у довгостроковій перспективі.

На підставі попередніх досліджень, а саме аналізу техніко-економічних показників, SWOT-аналізу, факторного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінки функціонування чинної управлінської системи, можна зробити висновок, що система управління ТДВ «Городоцьке» в її поточному вигляді не відповідає сучасним вимогам аграрного ринку.

Одним із головних індикаторів управлінської неефективності є поступове зниження фінансових результатів підприємства за останні роки. Так, відповідно до фінансової звітності:

- чистий прибуток підприємства знизився з 24,1 млн грн у 2022 році до 3,9 млн.грн. у 2024 році;
- рентабельність реалізації продукції зменшилася більш ніж у 5 разів;
- витрати на одиницю продукції зросли при зниженні доходу від реалізації.

Окрім фінансових показників, діагностика організаційної моделі управління виявила низький рівень автоматизації процесів, недостатнє використання

управлінської аналітики, відсутність стратегічного планування, слабку мотиваційну політику щодо персоналу. Як зазначає Жаліло Я.А. в [44, с. 146]: «в сучасних умовах система управління має відповідати таким критеріям: гнучкість, цифровізація, проектно-орієнтований підхід, аналітична підтримка ухвалення рішень».

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика поточного стану системи управління та цільового стану ТДВ «Городоцьке»

Компонент системи управління	Поточний стан	Цільовий стан
Організаційна структура	Вертикальна, централізована	Модернізована, з делегуванням повноважень
Планування	Тактичне, орієнтоване на сезонність	Стратегічне, з довгостроковими цілями і ключовими індикаторами
Автоматизація	Обмежене використання Excel	ERP-системи, CRM, електронний документообіг
Мотивація персоналу	Переважно фіксована зарплата без KPI	Мотивація за результатами, впровадження KPI
Ухвалення рішень	Централізоване, реактивне	Децентралізоване, проактивне, засноване на аналітиці

Як зазначає Дороніна М. С. [45, с. 119]: «ефективна система управління аграрним підприємством має будуватися на принципах адаптивності, цифрової трансформації та прозорого стратегічного планування, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність у нестабільному середовищі».

Фінансові результати ТДВ «Городоцьке» за 2022–2024 рр. свідчать про поступове зниження прибутковості, що прямо пов'язано з відсутністю сучасних управлінських механізмів. Так, зниження чистого прибутку з 24,1 млн грн (2022

р.) до 3,9 млн грн (2024 р.) при одночасному зростанні витрат є сигналом про втрату управлінської ефективності [46].

Таким чином, доцільність змін у системі управління ТДВ «Городоцьке» визначається фінансовими передумовами, інституційними та людськими та факторами інформаційно-аналітичної слабкості та зовнішніми викликами (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Фактори, які визначають доцільність змін у системі управління ТДВ «Городоцьке»

Як зазначає П. Круш [46, с. 117]: «безпосередній зв'язок між системою управління та фінансовими результатами в аграрному секторі є прямим, а не посередкованим». Тому модернізація управління є обов'язковою передумовою збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, обґрунтування необхідності змін у системі управління ТДВ «Городоцьке» є системно підтвердженим, базується на аналізі фактичного стану справ, логічному порівнянні з еталонними моделями, а також практичними викликами, що постають перед аграрними підприємствами України. У наступних пунктах будуть сформульовані конкретні проєктні рішення щодо вдосконалення системи управління.

### 3.2 Напрями вдосконалення системи управління підприємством

На основі результатів проведеного аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи було встановлено, що система управління ТДВ «Городоцьке» характеризується недостатнім рівнем гнучкості, централізованістю прийняття рішень, відсутністю цифрових інструментів і стратегічного контролю, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Зокрема, у 2024 році чистий прибуток знизився до 3,9 млн грн, порівняно з 24,1 млн грн у 2022 році. Рентабельність зменшилася до 3,9 %, тоді як у 2022 році вона становила понад 22 %, що є критичним сигналом щодо втрати ефективності управлінських рішень [40-42].

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємства, зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до зовнішніх викликів, у дослідженні визначено п'ять ключових напрямів вдосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке»:

1. Впровадження цифрових інструментів управління. Першочерговим напрямом вдосконалення є цифровізація управлінських процесів. Запровадження

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечить інтеграцію фінансового обліку, управління запасами, виробничих процесів, логістики та персоналу. Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволить налагодити ефективну взаємодію з клієнтами, підвищити рівень обслуговування та персоналізувати підхід до реалізації продукції.

Очікувані ефекти від впровадження цифрових інструментів управління представлено на Рисунку 3.2 та таблиці 3.2..

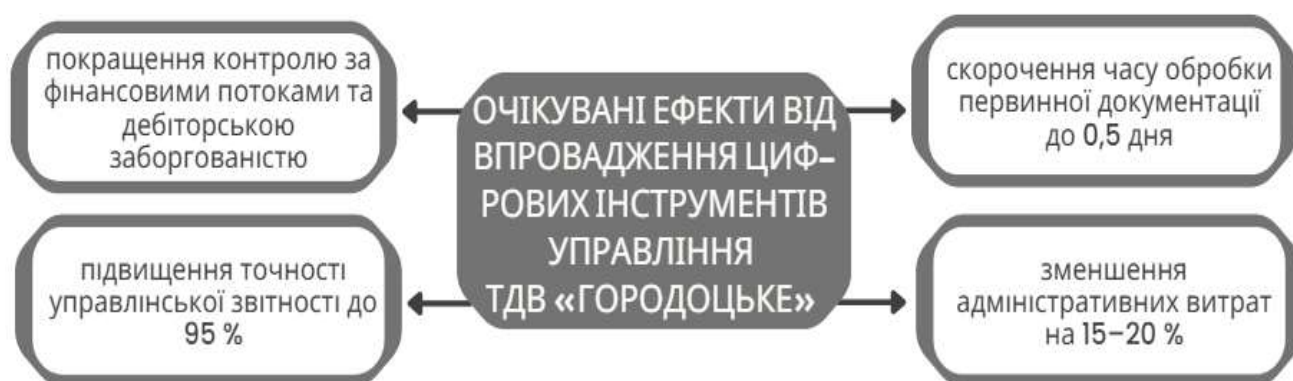


Рисунок 3.2 – Очікувані ефекти від впровадження цифрових інструментів управління ТДВ «Городоцьке»

Таблиця 3.2 – Очікуваний ефект від впровадження цифрових інструментів управління ТДВ «Городоцьке»

Показник	Поточне значення (2024)	Очікуване значення (ERP/CRM)
Час обробки первинної документації	3–5 днів	0,5–1 день
Витрати на адміністрування (тис. грн)	7 464	6 200
Точність управлінської звітності	70 %	95 %

2. Оптимізація організаційної структури. Функціональна модель управління, яка діє нині на підприємстві, обмежує гнучкість і оперативність ухвалення рішень. Рекомендується перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури, яка передбачає розподіл повноважень, створення крос-функціональних команд, посилення ролі середньої управлінської ланки.

Очікувані переваги в результаті оптимізації організаційної структури ТДВ «Городоцьке» представлено на Рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Переваги оптимізації організаційної структури ТДВ «Городоцьке»

3. Запровадження системи КРІ (ключових показників ефективності). Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності праці необхідно впровадити систему КРІ, яка включатиме кількісні та якісні індикатори діяльності кожного підрозділу. Розробка КРІ дозволяє підвищити мотивацію працівників, посилити контроль над досягненням стратегічних цілей та сприяє формуванню результатоорієнтованої корпоративної культури.

Встановлення таких КРІ дозволить ефективніше планувати діяльність, визначати зони управлінського ризику та своєчасно реагувати на відхилення від стратегічного курсу підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.3 – Приклади КРІ для ключових підрозділів ТДВ «Городоцьке»

Підрозділ	КРІ	Цільове значення
Агрономічний	Врожайність з 1 га	+10 % до 2023 р.
Інженерно-технічний	Кількість простоїв техніки	< 5 на місяць
Відділ реалізації	Частка продукції, реалізованої за контрактами	≥ 80 %
Економічний	Питомі витрати на 1 т продукції	↓ на 15 %

4. Розробка стратегічного плану розвитку підприємства. У довгостроковій перспективі ТДВ «Городоцьке» необхідно перейти до планування на рівні стратегічних цілей з горизонтом 3–5 років. Стратегічний план має включати:

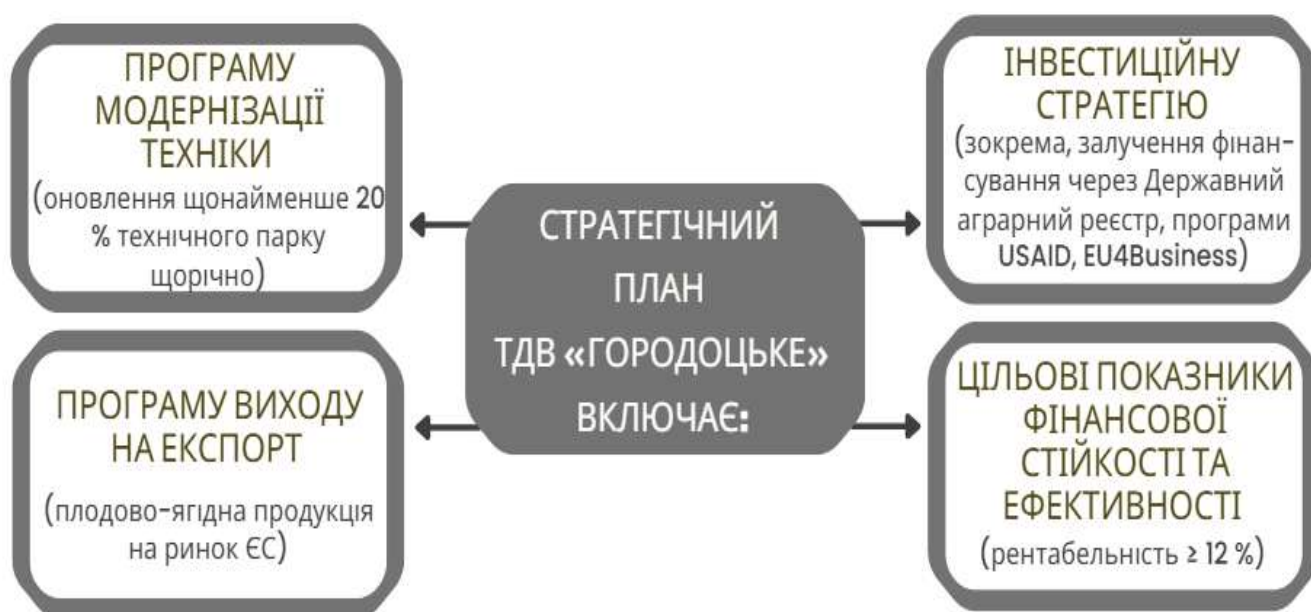


Рисунок 3.4 – Стратегічний план ТДВ «Городоцьке»

Розроблений стратегічний план має бути інструментом не лише внутрішнього управління, а й зовнішньої комунікації з партнерами, банками та інвесторами.

5. Інноваційні підходи до управління якістю та ризиками. Для аграрного підприємства, яке виробляє продукцію харчового призначення, надзвичайно важливо впровадити системи якості, що відповідають міжнародним стандартам. Рекомендується сертифікація згідно з ISO 22000 та впровадження HACCP. Це не лише підвищить довіру з боку споживачів і партнерів, а й дозволить експортувати продукцію до країн ЄС.

У сфері управління ризиками доцільним є створення реєстру внутрішніх і зовнішніх ризиків, впровадження політик реагування та формування відділу управління ризиками на базі економічного підрозділу.

Таким чином, удосконалення системи управління ТДВ «Городоцьке» має бути спрямоване на цифрову трансформацію, оптимізацію організаційної структури, впровадження KPI, розробку стратегічного плану розвитку та систем управління якістю. Зазначені заходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню витрат, зростанню прибутковості та забезпеченню адаптації підприємства до сучасних викликів аграрного ринку.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено всебічне теоретичне дослідження сутності, значення, особливостей, наукових підходів до удосконалення та проблем функціонування системи управління підприємствами аграрної сфери.

Було розкрито поняття системи управління підприємством, її структурні елементи, функціональні характеристики та значення для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Проаналізовано трактування системи управління різними науковцями, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про її природу, зміст та роль у сучасному менеджменті.

Також висвітлено особливості системи управління підприємствами аграрного сектору, зокрема з урахуванням впливу галузевих чинників: сезонності, ризикованості, залежності від кліматичних умов, високої ресурсомісткості. Було встановлено, що ефективне управління в аграрному виробництві вимагає поєднання стратегічного підходу, інноваційних технологій та орієнтації на сталий розвиток.

Узагальнено основні наукові підходи до удосконалення системи управління аграрними підприємствами. Виокремлено найбільш перспективні напрями модернізації, зокрема: цифровізацію, розвиток стратегічного менеджменту, впровадження екологічно орієнтованих практик, розвиток кадрового потенціалу, інтеграцію до міжнародних ланцюгів постачання.

Проаналізовано проблеми функціонування систем управління в аграрній сфері, до яких віднесено: відсутність стратегічного бачення, слабку цифровізацію, дефіцит фахових кадрів, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, нестабільне інституційне середовище, високий рівень ризиків, викликаних воєнним станом та змінами клімату.

Загалом, проведене теоретичне дослідження створило міцне підґрунтя для подальшого аналітичного розгляду управлінської системи конкретного аграрного

підприємства — ТДВ «Городоцьке», з метою розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасних викликів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну оцінку діяльності ТДВ «Городоцьке» з позицій техніко-економічного аналізу, діагностики управлінського середовища, виявлення проблем системи управління та стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників.

На основі аналізу техніко-економічних показників за 2022–2024 роки встановлено, що попри збереження обсягів активів і самофінансування, підприємство зіткнулося із зниженням рівня прибутковості, підвищенням собівартості продукції та зменшенням рентабельності. Це свідчить про наявність управлінських проблем, що обмежують можливості адаптації до змін середовища.

У процесі оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на систему управління підприємством було виявлено, що найбільшу загрозу становлять макроекономічна нестабільність, кліматичні ризики, воєнні дії, а також внутрішні проблеми, пов'язані з технологічною відсталістю та обмеженими управлінськими ресурсами.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати наявні переваги та слабкості підприємства, а також окреслити можливості та ризики розвитку. До сильних сторін ТДВ «Городоцьке» можна віднести стабільну ресурсну базу, досвід, організаційну структуру. Серед слабких місць — відсутність цифрових рішень, проблеми з кадрами та інвестиційна обмеженість.

Оцінка чинної системи управління показала, що вона виконує базові управлінські функції, однак не забезпечує належного рівня адаптивності до викликів середовища. Виявлено низку проблемних аспектів: слабка цифровізація, централізація рішень, брак інструментів стратегічного контролю, недостатня кадрова гнучкість.

Усі наведені результати обґрунтовують потребу у вдосконаленні системи управління підприємством, що стане предметом дослідження в наступному розділі дипломної роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено розробку науково обґрунтованих напрямів удосконалення системи управління підприємством на

прикладі ТДВ «Городоцьке». Об'єкт дослідження, з огляду на виявлені у попередніх розділах проблеми, вимагає комплексної трансформації управлінських підходів відповідно до сучасних умов функціонування аграрного сектору.

Обґрунтовано необхідність таких змін. Ключовими чинниками виступили зниження чистого прибутку у 2024 році до 3,9 млн грн проти 24,1 млн грн у 2022 році, падіння рентабельності, а також неефективність організаційної структури, відсутність стратегічного планування та інструментів цифрового управління. Визначено, що без трансформаційних змін підприємство не зможе ефективно адаптуватися до викликів середовища.

Представлено основні напрями вдосконалення системи управління підприємством. До запропонованих заходів належать: впровадження ERP- та CRM-систем з метою автоматизації управлінських процесів; оптимізація організаційної структури за рахунок переходу до матричної моделі; запровадження системи ключових показників ефективності (KPI); розробка стратегічного плану розвитку з урахуванням інвестиційної, технічної та експортної складових; а також впровадження стандартів якості (ISO, HACCP) і системи ризик-менеджменту.

Особлива увага приділена цифровій трансформації, яка дозволить зменшити витрати на адміністрування до 15–20 %, скоротити час обробки даних до 0,5–1 дня та забезпечити підвищення точності управлінської звітності до 95 %. Запровадження KPI для підрозділів сприятиме підвищенню мотивації персоналу та результативності роботи.

Таким чином, сформульовані заходи вдосконалення системи управління не лише відповідають сучасним вимогам ефективного менеджменту в аграрному секторі, а й забезпечують довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Реалізація зазначених пропозицій дозволить ТДВ «Городоцьке» перейти до моделі управління, орієнтованої на результат, інноваційність і стратегічну перспективу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Квасницька, Р. С. Системи управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія / Р. С. Квасницька. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 276 с.
2. Червона, І. І. Основи менеджменту: навч. посіб. / І. І. Червона. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
3. Долішній, М. І., Яковенко, О. М. Системи управління організаціями: сучасний стан і перспективи розвитку / М. І. Долішній, О. М. Яковенко // Економіка і організація управління. – 2020. – № 1(37). – С. 12–19.
4. Репіна, Н. М. Управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Репіна. – Харків : Фактор, 2019. – 384 с.
5. Гончарук, Л. П. Менеджмент: навч. посіб. / Л. П. Гончарук. – Львів : Новий Світ – 2000, 2020. – 376 с.
6. Савченко, В. Ф. Основи теорії управління : підручник / В. Ф. Савченко. – Київ : НАУ, 2017. – 328 с.
7. Журавель, А. В. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. В. Журавель. – Суми : Університетська книга, 2021. – 310 с.
8. Стеченко, Д. М., Кузнецова, А. М. Управління розвитком підприємства: підхід до формування ефективної системи / Д. М. Стеченко, А. М. Кузнецова // Економіка і держава. – 2021. – № 6. – С. 41–46.
9. Павленко, А. Ф. Стратегічне управління підприємством : підручник / А. Ф. Павленко. – Київ : КНЕУ, 2018. – 400 с.
10. Кісіль, М. І. Особливості управління аграрними підприємствами в умовах нестабільного середовища / М. І. Кісіль // Агросвіт. – 2022. – № 3. – С. 22–27.
11. Щокін, Г. В. Управління підприємством в умовах турбулентного середовища / Г. В. Щокін // Бізнес Інформ. – 2020. – № 11. – С. 90–95.

12. Козак, Ю. Г., Лаптева, Т. А. Сучасні концепції менеджменту: теорія та практика / Ю. Г. Козак, Т. А. Лаптева. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 320 с.
13. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. – К. : Академія, 2018. – Т. 2. – 512 с.
14. Коваль, О. М. «Інноваційний менеджмент в аграрному секторі» / О. М. Коваль. – Харків: ХНАУ, 2020. – 280 с.
15. Залуцький І. А. Стратегії розвитку аграрного сектору України // Економіка та держава. – 2021. – № 5. – С. 37–42.
16. Могильний О. М. Управління агропромисловим комплексом: монографія. – Х. : ХНАУ, 2020. – 294 с.
17. Сидоренко, В. В. Управління змінами в організації: теорія і практика / В. В. Сидоренко. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 312 с.
18. Ткаченко, Н. М. Аналіз та оцінка ефективності систем управління підприємством / Н. М. Ткаченко. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 295 с.
19. Чепа І. І. Адаптація аграрного бізнесу до умов війни: виклики для системи управління // Економіка і організація управління. – 2023. – № 2. – С. 45–52.
20. Гринюк Н. І. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: теоретико-практичні аспекти // Вісник аграрної науки. – 2021. – № 8. – С. 35–40.
21. Колісник Є. І. Сучасні тенденції розвитку аграрного менеджменту в Україні // Вісник аграрної економіки. – 2023. – № 1. – С. 21–27.
22. Литвиненко, І. П. «Стратегічне управління розвитком підприємств аграрного сектору» / І. П. Литвиненко. – Одеса: ОНАХТ, 2022. – 310 с.
23. Козак Ю. Г. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 376 с.
24. Савчук В. С. Теорія і практика управління підприємством: монографія. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. – 312 с.
25. Мельник, А. Ф. Організаційна культура та її вплив на ефективність управління підприємством / А. Ф. Мельник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 288 с.

26. Залєтов О. М. Цифрова трансформація аграрного бізнесу // Економіка та організація управління. – 2022. – № 3. – С. 47–52.
27. Мартинюк О. О. Впровадження інновацій в аграрному секторі // Агросвіт. – 2023. – № 5. – С. 32–35.
28. Сторожук С. П. Інституційне середовище аграрного бізнесу в Україні // Економіка і держава. – 2021. – № 11. – С. 99–104.
29. Гринюк Н. І. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: теоретико-практичні аспекти // Вісник аграрної науки. – 2021. – № 8. – С. 35–40.
30. Швиданенко Г. О. Екологізація аграрного виробництва: виклики сучасності // Бізнес Інформ. – 2020. – № 12. – С. 38–42.
31. Синиця Л. О. Сталий розвиток аграрних підприємств у контексті змін клімату // Економіка АПК. – 2022. – № 2. – С. 51–56.
32. Стеченко Т. А. Проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами в Україні // Економіка АПК. – 2022. – № 2. – С. 32–37.
33. Павленко А. Ф. Стратегічне управління підприємством: підручник. – К. : КНЕУ, 2020. – 400 с.
34. Залєтов О. М. Цифрова трансформація аграрного бізнесу // Економіка та організація управління. – 2022. – № 3. – С. 47–52.
35. Мартинюк О. О. Впровадження інновацій в аграрному секторі // Агросвіт. – 2023. – № 5. – С. 32–35.
36. Гринюк Н. І. Соціальна відповідальність аграрних підприємств: теоретико-практичні аспекти // Вісник аграрної науки. – 2021. – № 8. – С. 35–40.
37. Сторожук С. П. Інституційне середовище аграрного бізнесу в Україні // Економіка і держава. – 2021. – № 11. – С. 99–104.
38. Єрмаков О. С. Особливості ризиків управління сільсько-господарськими підприємствами в умовах воєнного стану // Бізнес Інформ. – 2023. – № 4. – С. 40–44.
39. Синиця Л. О. Сталий розвиток аграрних підприємств у контексті змін клімату // Економіка АПК. – 2022. – № 2. – С. 51–56.

40. Фінансова звітність ТДВ «Городоцьке» за 2022 рік // Clarity Project – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current_year=2022)

41. Фінансова звітність ТДВ «Городоцьке» за 2023 рік // Clarity Project – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current_year=2023)

42. Фінансова звітність ТДВ «Городоцьке» за 2024 рік // Clarity Project – Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/00412470/yearly-finances?current_year=2024)

43. Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Режим доступу: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/>

44. Жаліло Я.А., Ілляшенко С.М. Економіка та управління аграрним виробництвом. – К.: Наука, 2022.

45. Дороніна М.С. Організація аграрного бізнесу: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021.

46. Круш П.В. Менеджмент підприємств АПК: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2020. – С. 113–120.

47. Гринько А.М. Сучасні моделі управління в аграрному секторі. – К.: Агроцентр, 2021. – С. 112–118.

## ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри

Медичменту та адміністрування  
І.А. Шкряпий

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)

Левченко Людмила, 4 курсу, НК21-2  
ФУАТ

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

5.06.2025

дата



підпис