

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ ДО ЗМІН**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Станіслав ЄПФАНЦЕВ

**Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент**

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЄПФАНЦЕВУ СТАНІСЛАВУ БОРИСОВИЧУ

1. Тема роботи: «Формування адаптації стратегії менеджменту підприємства агробізнесу до змін»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: офіційні форми звітності агропідприємства відповідно років досліджень, чинні плани, програми агровиробництва, установчі організаційні документи, контрактні документи співробітництва.

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

1. Теоретико-методологічні положення формування адаптаційного фону стратегій менеджменту в підприємствах агробізнесу за впливу змін у зовнішньому оточенні.

2. Аналітична оцінка впливу змін на ефективність економічної й агровиробничої структури підприємства агробізнесу.

3. З'ясування чинників адаптації, що впливають на ефективне регулювання виробничо-комерційною діяльністю товариства.

4. Економічне обґрунтування заходів з адаптації змодельованої стратегії менеджменту товариства за введення інноваційних напрямів до його бізнес-процесів.

5.Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Фактори, що формують кризу і впливають на адаптивність стратегії агробізнесу

Алгоритм адаптації стратегії агробізнесу до змін

Схема побудови адаптивної сценарної моделі управління агропідприємством за нестабільності

Схема адаптаційних класичних сценаріїв стратегій агробізнесу за особливих обставин функціонування

Графічна побудова структури отриманої у 2024 році товарної продукції., %

Моделювання вирівняного ряду валової продукції, тис. грн.

Канали розподілу агропродукції товариства

Розміщення агропродукції на мапі БКГ щодо продукування стратегій

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, об'єкту дослідження, формування завдання, плану робіт і графіків їх виконання	лютий 2025 року	
2.	Опрацювання теоретичних та прикладних наукових підходів з регуляторних рішень для стабілізації агровиробництва в умовах коливань ринкового середовища. Узагальнення інформаційних матеріалів і впорядкування висновків до Розділу 1.	з березня 2025 року по травень 2025 року	
3.	Аналітика складових економіки та менеджменту ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ», вивчення впливів факторів на його діяльність. Узагальнення аналітично-розрахункових матеріалів і впорядкування висновків до Розділу 2.	з червня по серпень 2025 року	
4.	Обґрунтування орієнтирів з формування адаптації до наявних змін змодельованої стратегії менеджменту ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ». Узагальнення рекомендаційних матеріалів і впорядкування висновків до Розділу 3.	з вересня по листопад 2025 року	
5.	Підготовка загальних висновків та пропозицій.	листопад 2025 року	
6.	Оформлення виконаної кваліфікаційної роботи, збір відповідних документів	листопад 2025 року	
7.	Підготовка тез доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи	грудень 2025 року	
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2025 року	
9.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025 року	

Здобувач

(підпис)

Станіслав ЄПІФАНЦЕВ

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування адаптації стратегії менеджменту підприємства агробізнесу до змін»

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 8 рис., 26 табл., 2 додатків, 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження забезпечення пристосування управлінської стратегії агробізнесового підприємства до динаміки зовнішніх умов.

Предмет дослідження це набір елементів методичних, управлінських, практичних підходів до адаптації стратегічних напрямів антикризового управління сільськогосподарським виробництвом.

Метою роботи є наукове доведення доцільності упровадження опрацьованої стратегії управління аграрним підприємством, здатної забезпечити адаптацію виробничо-управлінської системи до коливань ринкового середовища та зменшення впливу зовнішньої нестабільності.

Методи дослідження: структурно-логічний, монографічний, статистичні методи, як-от: трендовий аналіз, економічне прогнозування, індексно-динамічний метод, кореляційно-регресійна модель. Методами стратегічної діагностики були SWOT-аналіз, портфельний аналіз за оцінкою БКГ, формалізоване моделювання оптимізації параметрів виробничої програми.

У дослідженні здійснено теоретичне й методологічне обґрунтування механізмів адаптації стратегічного управління агропідприємством до трансформаційних умов. Акцентовано значення формування науково систематизованого інструментарію превентивного впливу на бізнес-процеси аграрної сфери для їх оптимізації. У межах моделювання раціоналізовано структуру посівних площ та підтверджено результативність упровадження сочевиці у сівозміну. Розроблено адаптаційні стратегії за всіма видами аграрної продукції, а також аргументовано доцільність формування переробного напрямку через організацію пекарні та реалізацію продукції в місті Павлоград, що забезпечує узгодження ресурсного потенціалу, посилення ринкових позицій підприємства й формування соціального ефекту для громади за умов мінливого середовища.

Практична значущість роботи полягає у сформульованих рекомендаціях щодо відновлення аграрного виробництва шляхом реалізації антикризових стратегічно цінних рішень. Частина напрацьованих положень інтегровано в оновлену виробничу стратегію ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ», що засвідчує їхню прикладну дієвість, відповідність сучасним викликам .

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегія, адаптація, агробізнес, превентивне управління, оптимізація виробничої програми, прецизійне землеробство, нішеві культури

KEYWORDS

Strategy, adaptation, agribusiness, preventive management, production program optimization, precision agriculture, niche crops

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ У СТРАТЕГІЯХ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЗМІН	9
1.1. Сутність та роль адаптивності в стратегіях агробізнесу під впливом змін	9
1.2. Дослідження наукових підходів до створення потенціальних можливостей стратегічного розвитку агробізнесу в специфічних умовах функціонування	13
1.3. Зміни в процесах формування адаптивності стратегій менеджменту агробізнесу у період воєнних трансформацій	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКА ТА ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ НА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ	31
2.1. Вивчення ознак ведення економічно-управлінської діяльності товариства	31
2.2. Статистична оцінка результативності управління бізнес-процесами товариства	39
2.3. Дослідження елементів стратегічного управління діяльністю товариства	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ОРІЄНТИРІВ З ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ЗМОДЕЛЬОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ»	57
3.1. Пропозиції щодо впровадження стратегічного рішення для раціоналізації бізнес-процесів виробничої діяльності товариства	57
3.2. Варіанти формування адаптації стратегій диверсифікаційного розвитку підприємства	65
3.3. Оцінювання можливої результативності товариства від рекомендованих стратегічних рішень з адаптації до змін	74
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Агробізнес України у воєнних умовах постає перед низкою системних викликів, що потребують пошуку внутрішніх резервів для підтримання життєздатності та формування передумов стратегічного відновлення. Тривалий перебіг воєнних дій спричинив суттєві втрати у трудовому потенціалі, ресурсній базі і соціальній інфраструктурі агропідприємств. Значного руйнування зазнали базові елементи аграрного виробництва: земельні масиви, технічні ресурси, транспортні та енергетичні комунікації, об'єкти зберігання продукції. Особливо гостро такі загрози проявляються в громадах поблизу бойових дій. В деяких з них на Дніпропетровщині частина угідь вибула з обробітку через пошкодження внаслідок ракетних чи дронів атак, що викликало глибоку деформацію ґрунту.

У трансформаційному середовищі воєнних загроз і непередбачуваних змін зростає потреба у впровадженні адаптаційних механізмів протикризого регулювання процесами в агробізнесі. Невеликі агроформування найбільше страждають від тиску кризових детермінант, тому потребують оновлення коригування систем виробничої діяльності. Так, дослідники наголошують на вагомій причині зниження їхньої результативності: відсутності інтегрованої структури антикризового менеджменту, спроможної прогнозувати та нівелювати негативні тенденції середовища [57, 59].

Труднощі, з якими зіштовхуються приватні агровиробники, охоплюють втрату ринкових ніш, цінову волатильність, дефіцит ресурсного забезпечення й істотне подорожчання виробничих витрат. Часто через обставини війни постачальники матеріально-технічних цінностей порушують контрактні зобов'язання, а трейдингові структури знижують закупівельні котирування до меж власної економічної раціональності. Встановлено тиск росту цін, оскільки вартість інтегрованої системи живлення та захисту рослин невпинно збільшується, що скорочує рентабельність навіть традиційно дохідних культур. Вагомою проблемою залишається залежність аграрного виробництва галузі рослинництва від прикріплення до певного земельного масиву, тобто

неможливість мобільності перешкоджає впровадженню довготривалих стратегій розвитку. Крім того нестача оборотного капіталу та утруднений доступ до державних програм допомоги стримують відновлення виробничої активності регіональних аграріїв. Доволі виразними стали вразливості погодних аномалій, особливо тривала посуха, котра унеможлиблює формування повноцінної продуктивності культур та погіршує фінансовий результат. Серйозним викликом лишається збереження трудового потенціалу, оскільки частина працівників залучена до бойових дій, а молодше населення мігрує у безпечні області.

Важливими при формуванні адаптації стратегій агробізнесу є відповідальність аграрного менеджменту за екологічну безпечність технологій, адже військові дії спричиняють забруднення ґрунтів мілітарними залишками. Тобто руйнування інфраструктури та деградація агроландшафтів істотно впливають на стан екосистем і погіршують ґрунтово-кліматичні умови господарювання. Так, аграрії залучують спеціалістів для очищення земель, проводять рекультиваційні заходи, обирають доцільні технології виробництва, пристосовуються навіть до складних викликів війни. У зв'язку із зазначеним адаптаційні стратегії зобов'язані включати напрями дотримання норм екологічності, забезпечення пожежної, агровиробничої безпеки, мусять бути спрямовані на збереження життя і здоров'я персоналу. Тим самим досягається витривалість основних виробничих ланок та забезпечується економічна стійкість аграрного сектора в умовах війни [22, 55, 59].

Відтак сукупність окреслених позицій продукує потребу у створенні ефективно змодельованих адаптаційних моделей аграрного менеджменту, що стратегічно зорієнтовані на стабілізацію функціонування агротоваровиробників при турбулентних умовах. Специфіка реактивного управління полягає у необхідності оперування значним масивом різноспрямованих даних: від агробіологічних рекомендацій посівів, ґрунтів, агроценозів до змін зовнішньоекономічної кон'юнктури. В умовах воєнної доктрини класичні методи превентивного планування втрачають результативність, оскільки середовище характеризується різкими варіаціями. Тому концепція адаптивності стратегічного

менеджменту агробізнесу зазнає все більших трансформацій, пов'язаних зі швидкістю реагування. Таким чином, формування сценарних моделей розвитку агробізнесу має підлаштовуватися під події та зміни обставин так якісно, щоб встояти на ринку та забезпечити країну продовольством. Окреслені пункти корелюють з темою магістерського наукового дослідження.

Актуальність роботи зумовлена потребою зміцнення стійкості агропідприємств у мінливому середовищі. Зважаючи на тривалі виклики в середовищі агробізнесу, дослідження спрямоване на перебудову стратегій їх розвитку в контексті адаптаційності до особливих обставин господарювання.

Наукова новизна полягає у продукуванні стратегічних адаптаційних рішень на основі конструктивних підходів до оптимізації агровиробництва товариства з обмеженою відповідальністю «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ». У роботі представлено підходи до розбудови виробничо-комерційних стратегій на основі аналізу діяльності даного агропідприємства, що підсилює прикладну значущість матеріалу.

Метою дослідження є встановлення економічної доцільності переходу підприємства на варіативну траєкторію стратегічного розвитку, що здатна підсилити його життєстійкість у мінливих умовах.

Завдання дослідження передбачають:

- 1) поглиблене опрацювання наукових положень зі стратегічного менеджменту агробізнесу та його адаптаційних властивостей;
- 2) діагностика економічного, організаційного фону діяльності товариства в період терміну дослідження;
- 3) ідентифікація стратегічних прогалин, операційних недоліків в системі менеджменту;
- 4) вибудова маневрених стратегій менеджменту діяльності товариства з метою адаптивного реагування на складні потрясіння, зумовлені сукупністю факторного поля розвитку

Об'єктом дослідження визначено процес формування стратегічно орієнтованої системи управління розвитком агропідприємства.

Предметом є теоретичні засади, методичне підґрунтя, прикладні аспекти стратегічного управління агробізнесом у мінливих обставинах середовища.

Практичне значення добутих результатів полягає в можливості застосування змодельованих стратегічних рішень для адаптації діяльності товариства у нестійкому бізнес-середовищі.

Методи дослідження - у дослідженні використано метод статистичного узагальнення зв'язків економічних показників, метод багатокритеріального вибору виробничої конфігурації посівної площі. Також використані стратегічні групи методів: БКГ - оцінка, SWOT-аналіз, прогнозування.

Інформаційну базу становили дані облікової й виробничої звітності агропідприємства, угоди та нормативні документи.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі в наукових конференціях. Зокрема, у XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», що відбулася 08–09 листопада 2025 року в ДДАЕУ (м. Дніпро). Оpubліковано тези за тематикою стратегічного розвитку агробізнесу «Напрями формування адаптивної стратегії менеджменту підприємства агробізнесу під впливом змін», що корелює зі змістом наукових досліджень, виконаних у кваліфікаційній роботі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ У СТРАТЕГІЯХ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЗМІН

1.1. Сутність та роль адаптивності в стратегіях агробізнесу під впливом змін

Встановлено, що адаптаційне управління постає наріжним інструментом варіативного та пластичного реагування агропідприємств на середовище високої невизначеності. На підставі досліджень вчені зробили висновок про необхідність підлаштування управлінської системи через модифікацію та коригування внутрішніх механізмів агробізнесу до змінних зовнішніх і ендогенних детермінант. Тобто мета адаптивності дозволяє в стратегіях знизити руйнівний ефект кризових явищ та зберегти стабільність траєкторії розвитку. Більшість вчених погоджуються, що в умовах сьогоденних викликів адаптивне налаштування стратегічних рішень набуває вирішального значення. Оскільки забезпечує безперервність бізнес-процесів, підтримує конкурентність та дає змогу вчасно перезапускати функції менеджменту.

Відтак вчені вказують, що провідною метою адаптивного управління є посилення життєстійкості агропідприємства перед зовнішніми потрясіннями [57, 59]. Також раціоналізація ресурсного потенціалу та вибудова стратегій, здатних трансформуватися за появи нових викликів. Втім саме адаптаційні рішення поєднують стратегічне бачення та оперативне, реактивне реагування, створюючи інтегровані управлінські підходи, котрим притаманне формування довгострокових переваг. Дотичною до цього є пластичність організаційної структури, здатної маневрувати під тиском ринкових і позаринкових чинників, знижувати масштаб ризиків та підтримувати стійкість бізнес-моделі.

Наразі агропромислові підприємства функціонують у контексті підвищених ризиків, де природні, економічні, соціальні та воєнні виклики формують високий рівень турбулентності. У таких умовах, на думку вчених, адаптивні механізми стають базовою передумовою мінімізації втрат, збереження технологічної

безперервності, відбудови агровиробничих ланцюгів. Варто зауважити, що саме сценарне моделювання нині служить ефективним інструментом прогнозування варіантів розвитку подій та оцінювання екзогенних ризиків. В свою чергу це викликає побудову адаптивних управлінських алгоритмів, здатних забезпечити стійкість і контрольованість процесів в агробізнесі за мінливого середовища.

З'ясовано, що сучасні кризи: військові дії, економічні зрушення, кліматичні аномалії, продукують нову природу ризиків для аграрного сектору, ускладнюючи прогнозування та підвищуючи потребу у маневреному менеджменті. У такій ситуації адаптивні підходи дозволяють оперативно підлаштовувати ресурси, застосовувати превентивні дії та трансформувати бізнес-модель відповідно до актуальних умов. Наразі важливо враховувати серію екзо - детермінант: кон'юнктура ринку, регуляторні зміни, логістичні бар'єри, воєнні загрози та ендегенних характеристик: цифровізація, фінансова стійкість, потенціал виробництва). Саме зазначені фактори потрібно враховувати при перезапуску стратегій діяльності агробізнесу, оскільки вони визначають масштаб реактивних управлінських рішень [22, 25, 59].

Водночас дослідники вказують на тривалість виробничих циклів, сезонність і вплив природних коливань, котрі теж потребують точного прогнозування, варіативного планування та інтеграції цифрових систем аналізу. Звідси формується потреба в еластичному керуванні ресурсами, оптимізації аграрних процесів та моделюванні альтернатив розвитку. Відтак суцільна система адаптивного управління агробізнесом стає дотичною до забезпечення продовольчої безпеки, підтримання сталого розвитку та підвищення життєстійкості підприємств у турбулентному середовищі. З огляду на вказане низка вчених підкреслюють, що кризові детермінанти зазвичай формують багатовимірний та взаємопов'язаний вплив, коли одночасне нашарування кількох негативних імпульсів ускладнює процеси управління. Відбувається це через потребу у більш пластичних і маневрених рішеннях в агровиробництві, логістиці, збуті та інших бізнесових процесах. Втім кожна група ризиків вимагає напрацювати адаптаційних стратегій. Як стверджують вчені, вони мусять бути

здатними забезпечити підвищену життєстійкість агропромислового сектору за умов сучасних збурень економічного, кліматичного й без пекового характеру [25]. Серед пріоритетних факторів, котрі стають причиною кризи, виділяють наступні (рис. 1.1.).



Рис.1.1. Фактори, що формують кризу і впливають на адаптивність стратегії агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [14, 22, 31].

На рисунку 1.1 подано систематизований комплекс найбільш вагомих чинників кризи, що роблять контур варіативності, більшої пластичності стратегій агробізнесу в умовах турбулентності. Встановлено, що економічні зсуви, зокрема зростання витрат та зменшення фінансової віддачі, послаблюють стійкість виробничих рішень. Втім великого тиску на зниження прибутковості агробізнесу здійснює глобальне потепління, зміна погоди, виснаження та руйнування шарів ґрунту. Так, останніми роками посилюються процеси потепління, посух, що

спричиняють падіння родючості ґрунтів, скорочують рівень врожайності культур і таке подібне. Стосовно технологічних ризиків вчені зауважують на досить низьку цифровізацію агробізнесу, зокрема малих форм. Спостерігається повільне оновлення техніки та залучення точних та високоефективних технологій, що стримують перезапуск управлінських систем [33]. Політичні й соціальні впливи у вигляді воєнних дій, регуляторних коливань та кадрового виснаження формують потребу у стратегіях, здатних моделювати майбутнє й забезпечувати витривалість аграрного виробництва.

Алгоритм з адаптації до поточних змін стратегії агробізнесу міститься в рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Алгоритм адаптації стратегії агробізнесу до змін
Узагальнено на підставі джерел: [5, 12, 22]

Узагальнена характеристика етапів формування адаптивної стратегії допомагає у впорядкуванні управлінських дій, покращує процес планування, зменшує ризикованість рішень за різних факторів нестабільності. Отже вчені згодні, що продукування адаптаційної стратегії для підприємств агросфери є складним та багаторівневим процесом, що передбачає інтегрований підхід до аналізу параметрів функціонування. Важливою залишаються і вміння менеджерів своєчасно і швидко оцінювати спектр ризиків, формувати варіативні стратегічні траєкторії подальшого руку агробізнесу. Тому кожен із етапів такого процесу має на меті забезпечити системну стійкість підприємства до динамічних ринкових зрушень і множинних кризових факторів.

1.2. Дослідження наукових підходів до створення потенціальних можливостей стратегічного розвитку агробізнесу в специфічних умовах функціонування

Вчені зазначають, що потенціальні можливості стратегічного розвитку агробізнесу формуються невинно та системно в умовах нестійких диспозицій. Визначено, що сучасні трансформації політичного характеру, економічного простору, природні, кліматичні зсуви від норми, посилення зовнішніх ризиків зумовлюють потребу у пошуку інших конструктивних концепцій. Такі підходи мусять бути, здатними забезпечувати відновлюваність, пластичність, варіативність аграрних систем. На підставі опрацьованих положень вчених зроблено певний висновок щодо засад побудови стратегічних рішень, які підтримують стійкість агровиробництва, адаптивність підприємницьких моделей та раціонального розподілу ресурсів. За складних воєнних викликів, як вказують вчені, агробізнес має вміти продукувати плани, щоб вони були життєздатними, використовували можливості, що сприяють зміцненню позицій агробізнесу [12].

Встановлено, що для досягнення ефективного стратегічного керування в режимі невизначеності агропідприємства мусять вживати серію аналітичних й діагностичних інструментів встановлення та керування ризиками в середовищі

дії. Використання таких інструментів, як стверджують автори, забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і можливостей в агробізнесі, моделює більш продуктивні комбінації адаптивних управлінських дій з мінімумом наслідків. У таблиці 1.1. наведено провідні методи аналізу ризиків, їх зміст і приклади практичної імплементації в аграрній сфері.

Таблиця 1.1.

Інструментарій вимірювання та управління ризиками в агрогалузях

№	Назва методу	Зміст	Застосування у рослинництві	Застосування у тваринництві
1	Експертний аналіз	Оцінювання ризиків групою фахівців через професійні судження	Визначення ймовірності втрати врожаю через посуху, заморозки, шкідників	Оцінка ризиків захворювань стада, падежу, нестачі кормів
2	SWOT-аналіз ризиків	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	Оцінка загроз з боку ринку ІСЗЖР, насіння, логістики	Аналіз загроз з боку кормової бази, цін на ветеринарію
3	PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних впливів	Аналіз ризиків військових дій, логістичних перебоїв, зміни цін на добрива	Аналіз ризиків зростання вартості кормів, регуляторних норм щодо утримання тварин
4	Статистичний аналіз варіацій	Вивчення коливань виробничих показників	Аналіз нестабільності врожайності культур у динаміці	Аналіз коливань продуктивності й молочної віддачі
5	Сценарний аналіз	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій	Формування сценаріїв урожайності: оптимістичного, базового, кризового	Моделювання сценаріїв зниження продуктивності або росту захворюваності
6	Карта ризиків	Візуальне групування ризиків за ймовірністю, наслідками	Нанесення ризиків погоди, шкідників, цінових коливань	Розміщення ризиків падежу, хвороб, дефіциту вет послуг
7	Аналіз чутливості	Оцінка, як змінюється результат при зміні окремих факторів	Перевірка чутливості прибутку до зміни цін на добрива чи насіння	Аналіз чутливості собівартості до зміни цін на корми
8	Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками	Порівняння норм урожайності, технологій, норм внесень	Порівняння середніх норм продуктивності, приростів, витрат
9	FMEA (аналіз видів та наслідків відмов)	Оцінка можливих збоїв, їх причин і критичності	Аналіз можливих збоїв у техніці, поливних системах, логістиці	Аналіз відмов обладнання, доїльних апаратів, систем подачі кормів
10	Аналіз ланцюга створення вартості	Аналіз ризиків на кожному етапі виробничого процесу	Ідентифікація ризиків у сівбі, догляді, зборі, зберіганні	Виявлення ризиків у годівлі, утриманні, переробці, збуті

Вчені визначили провідні методи дослідження та інструменти вимірювання ризиків, що застосовуються в аграрних галузях рослинництва і тваринництва в умовах воєнної нестабільності [7, 14]. Встановлено, що для аналізу поведінки ризикових факторів і формування адаптивної управлінської системи найбільш значущими є експертні підходи, статистичні методи, сценарне моделювання, аналіз чутливості, факторний аналіз. Крім цих актуальними залишаються й ті, що імітують процедури типу методу Монте-Карло, а також FMEA, бенчмаркінг, картування ризиків, аналіз ланцюга створення вартості. Втім в рослинництві зазначені методи використовуються для оцінювання коливань урожайності, наслідків посухи, повеней, температурних стресів, також порогів уражень популяціями сільськогосподарських шкідників. Для галузі тваринництва вони дають змогу досліджувати захворюваність поголів'я, стан кормової бази, технічну надійність обладнання, загальні організаційні ризики. Тобто сукупне застосування таких інструментів, на думку вчених, є підґрунтям продукування стратегій, здатних забезпечувати витривалість агровиробничих систем, відновлюваність прибутоковості і більш передбачувану поведінку в кризі.

Встановлено дослідниками, що експертний аналіз, котрий лишається базовим інструментом з якісної діагностики ризиків є більш ефективним за умови, коли статистичні дані є обмеженими та швидко застарівають. З'ясовано, що у рослинництві він вживається для оцінки загроз посухи, заморозків, ерозії, поширення шкідників/хвороб культур, ранжування технологічних помилок за рівнем небезпеки. У тваринництві експертні опитування дозволяють визначити ймовірність спалахів інфекцій, падежу поголів'я, дефіциту кормів, збоїв у системах утримання та ветобслуговування. Відтак результатом дії цього методу є поетапне виокремлення критичних точок, на котрі спрямовуються превентивні управлінські рішення. Класичний метод SWOT-аналізу, працюючи з ризиками, як вважають вчені, забезпечує синтез позиції агропідприємства з диспозицією в межах зовнішніх викликів, що посилюють нестійкість. Так, виявлено, що у рослинництві він використовується для ідентифікації слабких сторін технології обробітку ґрунту, інтегрованих систем захисту/живлення рослин, логістики збору

і зберігання врожаю. Важливою його роллю є і визначення залежності від обмеженої кількості трейдерів. Стосовно галузі тваринництва SWOT дозволяє оцінити вразливі місця у структурі поголів'я, якості кормів, кадровому забезпеченні ферм та організації збуту продукції галузі. Тобто результат використання методу полягає у формуванні стратегічних напрямів, які зміцнюють сильні сторони і знижують вплив зовнішніх загроз [23, 27, 32].

Вчені наголошують на доцільності PEST-аналізу, як методу, що розкриває диспозицію середовища через політичну, економічну, також соціальну, технологічну складові, які формують рамкові умови функціонування агробізнесу. У рослинництві він застосовується для оцінювання наслідків воєнних дій, руйнування інфраструктури, обмежень експорту, коливань цін на насіння, МТЦ, засоби живлення й захисту рослин. У тваринництві метод дає можливість дослідити вплив регуляторних вимог щодо утримання тварин, санітарних норм, змін у структурі споживчого попиту, а також зайнятості працівників галузі. Наразі такий підхід забезпечує підготовку адаптаційних рішень, які узгоджують внутрішню стратегію агропідприємства з динамікою зовнішніх ризиків. Також доречними є, на думку учених, і серія методів статичного аналізу варіацій, щоб кількісно описати нестабільність виробничих показників та виявити їхню схильність до коливань. Застосування його у галузі рослинництва виконується для фіксації відхилень урожайності культур, динаміки валової продукції, собівартості, цін реалізації, продуктивності праці. Втім у галузі тваринництва він дає змогу оцінити причини нестійкості надоїв, середньодобових приростів, конверсії корму та рівня падежу [37]. З'ясовано, що результативність цього методу полягає у можливості прогнозувати діапазон потенційних втрат, вибудовувати більш стійкі виробничі нормативи і закладати запас міцності в економічні моделі.

Встановлено, що сценарний аналіз забезпечує моделювання альтернативних траєкторій розвитку подій, щоб підготувати агропідприємство до різних станів середовища. Так, у рослинництві формуються сценарії урожайності, виторгу з урахуванням посухи, надмірних опадів, дефіциту ресурсів, порушення логістики. При цьому у тваринництві моделюються сценарії зростання чи падіння

продуктивності, різкої зміни цін на корми, виникнення епізоотій і посилення ветеринарних обмежень. Відтак метод допомагає окреслити завчасно продумані рішення для кожної можливості, що підсилює витривалість агробізнесу.

Крім вказаних інструментів управління кризою вчені зупиняють увагу на імітаційному методі Монте-Карло, котрий дозволяє відтворити широкий спектр можливих результатів при випадкових змінах вхідних параметрів. Для галузі вирощування агрокультур можливо моделювати розподіл доходів залежно від коливань урожайності, цін на продукцію, витрат на ресурси та показників якості. Для тваринництва - оцінити ймовірні варіанти собівартості і прибутку за умови зміни цін на корми, вартості ветеринарних послуг, рівня продуктивності стада. Тобто результатом є кількісна оцінка ризику збитковості, можливість обґрунтувати рішення щодо страхування, диверсифікації видів агропродукції або змін структури поголів'я [38, 40, 44].

Для з'ясування вагомих причин з коливань результативних показників вчені пропонують використовувати методологію факторного аналізу. Так, у рослинницькому напрямку завдяки йому вдається виокремити впливи норм внесення добрив, якості посівного матеріалу, строків сівби, погодних умов та рівня механізації на урожайність і прибуток. У тваринницькому - розрахувати внесок якості кормів, умов утримання, ветеринарного супроводу, технологічної дисципліни у формування продуктивності стада, економічної віддачі продукції. Отже застосовуючи даний метод, на думку вчених, можливо чітко окреслити рішення, де корекція параметрів дає найбільший ефект у зниженні ризиків. Певна позитивна динаміка в побудові стратегій. Як зауважують вчені, спостерігається при застосування карти ризиків, завдяки котрій можна візуально бачити лінію загроз за ймовірністю виникнення та масштабом можливих наслідків. Наприклад, для рослинництва будуються карти ризиків, пов'язані з погодними аномаліями, шкідниками, хворобами, логістичними збоями, волатильністю цін на агропродукцію. Щодо тваринництва, то тут на карту наносять ризики захворюваності, падежу тварин, технологічних відмов обладнання, перерв у постачанні кормів тощо. Доведено, що таким способом вдається пріоритезувати

загрози, сконцентрувати ресурси на найбільш небезпечних з них та формувати поетапні програми реагування [43, 57].

Вчені зауважують на доцільності вжиття методу аналізу чутливості для оцінювання того, як змінюється кінцевий результат при варіюванні окремих факторів, що дає можливість виміряти вразливість бізнес-моделі. Для процесів у рослинництві досліджується чутливість прибутку до зміни вартості добрив, насіння, пального, оплати праці, а також до зміни показників урожайності. Відповідно по тваринництву аналізують чутливість собівартості та маржі до зміни цін на корми, медикаменти, енергоносії, а також до коливань продуктивності поголів'я. Тобто управлінські зусилля спрямовуються на ті змінні, які найсильніше дестабілізують фінансові результати. При використанні бенчмаркінгу можливо отримати висновок для стратегії на базі порівняння між діяльністю конкретного агропідприємства та практиками господарств, що досягають кращих результатів у подібних умовах. Тобто в рослинництві проводиться зіставлення рівнів урожайності, структури посівів, норм внесення добрив, показників енергоозброєності та фондоозброєності. А ось у тваринництві бенчмаркінг використовується для порівняння показників продуктивності стада, конверсії корму, витрат на ветеринарію, систем управління мікрокліматом і технологією доїння. Встановлено, що результатом є виявлення резервів удосконалення та напрацювання рішень, здатних знизити технологічні й економічні ризики в агробізнесі [57].

Вчені пропонують для зменшення помилок в управлінських рішеннях використовувати метод FMEA, тобто аналіз видів і наслідків відмов, орієнтований на випереджувальне виявлення слабких місць технічних і технологічних систем. Зокрема, у рослинництві він слугує для оцінки ризиків відмов ґрунтообробної, посівної, збиральної техніки, систем зрошення, складського обладнання, що може призвести до втрати урожаю або його псування. У тваринництві - для ідентифікації можливих збоїв у роботі доїльних установок, систем вентиляції, подачі кормів, водопостачання та енергозабезпечення ферм. Завдяки такому методу можливо змодельовати план профілактичного ремонту, резервування

потужностей і процедур оперативного реагування, які зменшують імовірність аварійних втрат. Також, на думку вчених, важливості не залишає, і аналіз ланцюга створення вартості, котрий розглядає ризики у логіці послідовних стадій виробництва та реалізації продукції. У рослинництві в межах цього підходу оцінюються загрози на етапах підготовки ґрунту, сівби, догляду за посівами, збору врожаю, перевезення, процес зберігання, продажів товарної продукції. По галузі тваринництва аналізується весь комплекс операцій: від заготівлі й приготування кормів до утримання, годівлі, відтворення стада, переробки та збуту продукції. Визначено, що завдяки поетапного виявлення вузьких місць, скорочуються втрати на кожній ланці і формуються більш стійкі, збалансовані моделі стратегій агробізнесу [61].

Таким чином стратегічний розвиток агробізнесу у сучасних умовах України потребує багатовимірного підходу, з урахуванням окреслених методів дослідження. Втім необхідно визначити й кількісні та якісні трансформації аграрних підприємств, котрі перебувають під впливом глобальних викликів: воєнного стану, логістичних обмежень, кліматичних змін, нестабільності ринків та підвищених ризиків. Дослідник Ковбаса О.М. підкреслює, що вітчизняне аграрне підприємництво має значний виробничий потенціал, однак його реалізація стримується диспропорціями у матеріально-технічному забезпеченні, дефіцитом інновацій [41, 42]. До нього доєднуються і інші вчені та наголошують на недостатній цифровізації та обмеженому доступі до фінансових ресурсів. Унаслідок цього ефективність функціонування агропідприємств залишається нижчою, ніж потенційно можлива, що ставить завдання наукового обґрунтування системи компонентів стратегічного розвитку [20].

Відтак до наукових підходів щодо продукування стратегій адаптивності агробізнесу до стресів варто віднести:

- 1) інноваційна здатність агропідприємства;
- 2) структурна диверсифікація виробництва;
- 3) цифрові технології управління;
- 4) ефективне управління ризиками;

5) інтеграція в міжнародні ринки [16, 19].

Зокрема, у контексті воєнного стану ступінь захисту виробничих активів, еластичність логістичних ланцюгів, кадрова мобільність набувають вагомості. Встановлено, що саме у періоди нестабільності інституційні та технологічні бар'єри перетворюються на обмеження стратегічного росту, отже потрібна системна модернізація. Наукова література підкреслює, що агробізнес має не тільки оптимізувати внутрішні ресурси, але й адаптуватися до нових умов, формувати стійкі конкурентні переваги у вимогливому середовищі. Відтак потенціальні можливості розвитку агробізнесу, на думку дослідників, можуть бути створені через підвищення доданої вартості продукції, розгортання ланцюгів переробки. Наростаючого значення набувають використання смарт-технологій та цифрових платформ, а також через посилення взаємодії зі стейкхолдерами: державними, фінансовими, логістичними. Вченими доведено, що такі напрями дозволяють переходити від моделі «виробник агропродукції» до моделі «виробник продукції із високою доданою вартістю». У такий спосіб підвищується стійкість у роки кризи [23]. Наприклад, виготовлення біоенергетичної продукції з решток зібраних культур: ріпаку, соняшнику, кукурудзи тощо, що дозволяє вирішити енергетичну проблему особливо при руйнуванні агресором енергооб'єктів нашої країни.

Вчені згодні в цілому, що врахування кліматичних ризиків, впровадження ресурсозберігаючих технологій і використання даних агрометеорологічного моніторингу є невід'ємними елементами формування потенціалу стратегії розвитку агробізнесу. У свою чергу, у воєнних умовах цифровізація дозволяє зменшити втрати через порушення логістики або кадрові дефіцити. Тобто адаптивна стратегія розвитку агробізнесу повинна базуватись на системному підході, який враховує чинники середовища, їх взаємодію й забезпечує баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими. Так, доведено, що агропідприємства з більш високим рівнем технологічного забезпечення, цифрової інтеграції та підтримки ризик-менеджменту мають вищу конкурентоспроможність у середовищі, яке швидко змінюється [22].

Крім зазначеного вчені вказують і на підхід на базі стратегічної диверсифікації. Зокрема, за видами продукції, ринками, різноманітними технологіями, завдяки чому відбувається краща пристосованість до турбулентності, включно з умовами воєнного стану. Отже агробізнес особливо його малі форми повинні зосередитись на продукуванні більш пластичних агровиробничих стратегій. Встановлено, що такі моделі, як правило, враховують диверсифіковані напрями, щоб швидше реагувати на зміни попиту, умов праці, забезпечення ресурсами або логістики.

Водночас ефективна реалізація стратегічного розвитку в специфічних умовах функціонування агробізнесу потребує розробки практичних рекомендацій:

- 1) поліпшення системи з управління ризиками;
- 2) створення резервних logistic-ланцюгів;
- 3) впровадження цифрових платформ моніторингу;
- 4) підвищення кваліфікації кадрів;
- 5) формування партнерських мереж із переробниками;
- 6) фінансовими інституціями та державою [23, 31].

Встановлено доречність включення до стратегій агробізнесу питань інтеграції до європейських стандартів якості, агроекологічних вимог, що відкриває експортні можливості та зменшує вразливість до внутрішніх потрясінь. Таким чином, науковий аналіз доводить, що стратегічний розвиток агробізнесу у період глобальних змін і воєнної невизначеності може бути реалізований лише через систему і адаптивний підхід. У такий спосіб ймовірніше за все буде убезпечено потенціал переходу до нової виробничої парадигми аграрного сектору нашої країни.

1.3. Зміни в процесах формування адаптивності стратегій менеджменту агробізнесу у період воєнних трансформацій

Встановлено, що сучасні воєнні трансформації істотно змінюють механізми формування адаптивності стратегій менеджменту агробізнесу, оскільки

підприємства перебувають у середовищі постійних загроз. Визначено, що нині стратегічні рішення мають враховувати інтенсивність бойових дій, збої постачання, коливання цін на агросировину та посилення кліматичних ризиків. Пов'язано це з тим, що у взаємодії ці складові й формують доволі високий рівень невизначеності. Наразі аграрні підприємства змушені комбінувати традиційні підходи з інструментами гнучкого управління, щоб зберегти продуктивність і забезпечити витривалість агровиробництва та використовувати сценарне планування (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Схема побудови адаптивної сценарної моделі управління агропідприємством за нестабільності

Узагальнено на підставі джерел: [23, 34, 40]

Вчені зауважують, що ефективне планування в агробізнесі якісно відбувається за наявності інструментів передбачення потенційних сценаріїв розвитку подій, оцінювання їх впливу на діяльність. Саме тому особливої актуальності набуває сценарне планування, яке дає змогу моделювати різні варіанти подальших подій і формувати адаптивні управлінські рішення. Нині цей підхід стає базовим елементом стратегічного управління аграрних підприємств у період воєнної нестабільності. Отже менеджмент агробізнесу на зараз вимагає динамічних механізмів оновлення стратегій, здатних своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, зокрема на воєнні загрози та їх економічні наслідки.

Встановлено, що система застосування ризик-орієнтованих технік підсилює здатність агропідприємств адаптуватися до мінливостей погоди, ринкової кон'юнктури, регуляторних трансформацій. Відтак окреслені інструменти аналізу стають у нагоді при оперативному коригуванні рішень, активізують реактивні механізми, зберігають стабільність у виконанні процесів агровиробництва попри перепони. Науковці пропонують розглядати алгоритм адаптації управлінських рішень у вигляді певної системи, що вміщує аналіз фінансових параметрів підприємства, оцінку ринкових тенденцій відповідно агрогалузей, врахування метеопрогнозів. Впливову роль мають і комерційні зв'язки з різними стейкхолдерами агробізнесу. Таким способом створюється адаптивність й оперативність реакції на зовнішні зміни, знижуються тиски ризиків, бізнес-моделі набуває більш сталого вигляду. Вчені вказують на важливість цього в умовах воєнних дій, коли середовище трансформується з надзвичайною швидкістю [41].

На підставі досліджень вчених видно серію подібностей щодо доцільності використання в управлінні агробізнесом сценарного моделювання для зміцнення витривалості агропідприємств у нестабільних умовах. Виявлено можливість визначення альтернатив певних подій, зміни і оновлення стратегії під них. Тобто основна мета цього підходу: підготувати агропідприємство до різних траєкторій розвитку шляхом управління його сталістю й дій зі зменшення тисків негативних чинників [42].

Для підприємств агробізнесу за воєнних дій найактуальнішими є сценарії, пов'язані з оцінкою стабільності логістичних каналів, трансформацією цінових трендів та пошуком нових ринкових майданчиків для збуту продукції. Основні сценарії адаптації агропідприємства до кризового середовища наведено на рисунку 1.4.

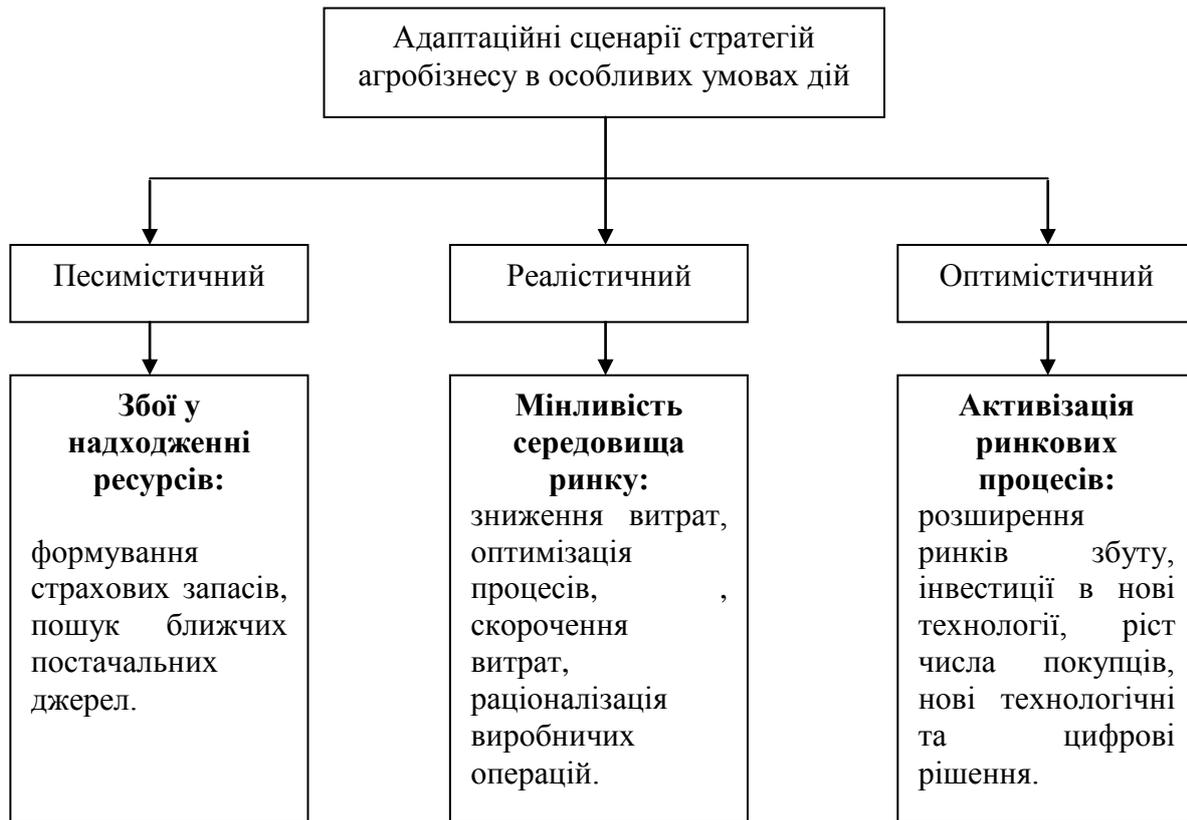


Рис. 1.4. Схема адаптаційних класичних сценаріїв стратегій агробізнесу за особливих обставин функціонування

Узагальнено на підставі джерел: [41, 43, 47]

Тобто вчені пропонують під час моделювання стратегій з метою скорішої адаптації до змін використовувати одночасно три сценарії планування діяльності агропідприємств. Тому і наголошено на необхідності урахування маркетингових і логістичних способів забезпечення аграрних процесів [4, 52].

Встановлено, що оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах воєнних загроз виконує критичну функцію із забезпечення стійкості

агропідприємств. Під впливом підвищених ризиків управління логістикою набуває стратегічної ваги. Воєнні події провокують порушення постачання ресурсів, трансформацію транспортних маршрутів і загострення ринкової нестабільності, що потребує застосування адаптивних рішень. Процес удосконалення логістики охоплює низку етапів, спрямованих на зміцнення безперебійності поставок. Тому аграріям насамперед важливо здійснити глибокий діагностичний аналіз наявних ланцюгів постачання для виявлення їхніх вразливих точок. Важливим елементом виступає визначення критичних ресурсів, від яких залежить безперервність агровиробничих операцій. Після чого відбувається оцінювання ризиків, виявлення альтернативи логістичних рішень. Вчені зауважують, що блокування традиційних транспортних коридорів через воєнні дії підсилює необхідність використання мультимодальних перевезень. Так, за допомогою страхової складської подушки, диверсифікації постачальників, залучення локальних виробників зменшується залежність від ризиків.

Вчені вказують на суттєву роль у вдосконаленні агрологістики цифровізації. Зокрема, спеціалізовані програмні системи, інтегровані з алгоритмами штучного інтелекту та моніторингу, забезпечують контроль у реальному часі, оптимізацію маршрутів і раціональне управління запасами. Встановлено, що залучення прогностичних моделей знижує витрати й підвищує ефекти операційного циклу агробізнесу за галузями. Підвищується роль цифрових оптимізаційних моделей, що дозволяють проводити прогнозування, аналіз логістичних рішень, оцінювати виробничі сценарії та формувати управлінські альтернативи. Водночас вчені зазначають на обмеженості практичного досвіду стратегічного управління в умовах війни. Тобто необхідно продовжувати дослідження та удосконалювати підходи до моделювання стратегій адаптації агробізнесу та форм управління зважаючи на виклики [3, 9].

За практично чотири роки війни понад п'яту частину орних земель втрачено для використання, а площа посівів суттєво скоротилася, що зумовлює необхідність постійного коригування сівозмін. Додатковими ризиками виступає забруднення довкілля продуктами горіння й залишками військової техніки, що

погіршує стан повітря, ґрунтів, водних об'єктів. У такій ситуації агропідприємства зобов'язані впроваджувати систему екологічного, хімічного та пожежного контролю разом із технологіями безпечного виробництва. Нерозвинена техніко-технологічна база та дефіцит власних коштів обмежують оновлення агропарку техніки, що посилює вплив інфляції, дорожчання виробничих ресурсів. Крім зазначених аспектів падіння закупівельних цін і зростання собівартості формують ризик втрати економічної життєздатності виробників. Відтак в таких умовах розвиток агросектора залежить від створення цілісної стратегії відновлення. При таких умовах орієнтація, на думку вчених, на повернення до обробітку придатних земель, модернізацію логістичних маршрутів, економічну підтримку агропідприємств. Наразі реалізація таких рішень сприятиме адаптації аграрних суб'єктів до невизначеності й збереженню їхнього виробничого циклу у фазі затяжної кризи [9, 27].

Встановлено, що алгоритм оптимізації ланцюгів постачання в агробізнесі вибудовується як послідовність аналітичних, організаційних та контрольних дій, спрямованих на стабілізацію логістичних процесів у змінному середовищі. При цьому, як стверджують вчені, початковий етап зосереджений на виявленні вразливостей та уточненні ресурсних пріоритетів. Тобто стає можливим мати уявлення про стан постачання в умовах воєнної нестабільності. Нині важливою є подальша оцінка ризиків і формування альтернативних логістичних маршрутів, адже саме цей блок забезпечує безперервність руху ресурсів за умов порушення інфраструктури. З'ясовано, що автоматизація логістичних процесів створює підґрунтя для оперативнішого керування потоками та раціональнішого розподілу витрат. Відтак завершальний етап алгоритму передбачає систематичний контроль часу доставки, вартості логістики та фактичної забезпеченості ресурсною базою. Таким чином окреслені процедури при їх дотриманні адаптують ланцюги постачання до нових умов і допомагають підтримувати стабільність виробничої діяльності підприємства.

Водночас процес адаптації управлінських рішень супроводжується низкою ризиків і ймовірних помилок, що здатні суттєво знизити результативність.

Науковці погоджуються, що за рахунок виявлення системних помилок можливо ідентифікувати найтипівіші ризики та систематизувати способи їх нейтралізації. Так, вчені вказують на одну з поширених помилок це нехтування змінами у зовнішньому середовищі [31]. Часто агро підприємства ухвалюють рішення, спираючись на короткостроковий горизонт прогнозування, не враховуючи структурних і динамічних змін. Відтак відбувається нераціональний розподіл ресурсів, втрачаються ринкові можливості, порушуються операційні цикли. Наприклад, у періоди різких логістичних зрушень малий агробізнес, котрий не встиг підготувати альтернативні маршрути, зіткнувся з дефіцитом МТЦ для аграрного виробництва. Іншим ризиком, як вказують вчені, є обмежена оцінка внутрішнього потенціалу агропідприємства. Встановлено, що без глибокого аналізу можливостей, ресурсної спроможності впровадження адаптивних стратегій може виявитись неефективним через дефіцит ресурсу. У цьому контексті важливою умовою може стати використання спеціальних методів прогнозування та стратегічного аналізу, зокрема, SWOT-аналіз, оцінювання виробничих можливостей, встановлення реалістичних меж адаптації [45].

Останнім часом сформована ситуація породжує суттєві дисфункції в розвитку агровиробництва та створює загрозу для продовольчої безпеки держави. З огляду на сукупність викликів - воєнну агресію, економічні дисбаланси й соціальні потрясіння: виникає потреба у стратегічному переосмисленні напрямів розвитку рослинництва й тваринницької аграрної галузі. Встановлено науковцями щодо системи управлінських рішень, що необхідно ґрунтувати стратегії на концепції аграрних екосистем із урахуванням чинників зовнішнього та локального середовища. Тобто управління у таких умовах має базуватися на адаптивній моделі менеджменту агропідприємств із використанням інструментів стратегічного аналізу й якісного планування.

Наукові дослідження останніх років кризи доводять, що здатність агрокомпаній утримувати життєздатність пов'язана з раціональним менеджментом ресурсного забезпечення. Так, вміння оптимізувати ресурси та вживати нові ланцюги до технологій дозволяє агропідприємствам реалізовувати

стратегічні орієнтири та одержувати економічний результат попри тиск кризи. Однак специфіка воєнного середовища ускладнює цей процес, оскільки потребує оперативного реагування та здатності менеджменту адаптуватися до різких змін. Вчені наголошують на активізації розвитку агробізнесу завдяки автономним системам забезпечення, включаючи альтернативні енергетичні рішення, розвиток власної переробки та роботу за попередньо узгодженими контрактами. Відповідно, стратегічне планування ресурсного забезпечення для реалізації виробничих намірів, на думку вчених, набуває домінуючого значення. Отже, управління потенціалом аграрних підприємств в умовах турбулентності стає пріоритетною складовою забезпечення їхньої результативності [47].

Синтез отриманих результатів дозволяє стверджувати, що адаптація стратегій до змін є багатокомпонентним процесом. Вчені наголошують на тому, що потрібно слідкувати за одночасним моніторингом ризиків, глибоким аналізом якості і кількості ресурсів і витрат на них [52]. Крім окресленого потрібне знання причин виникнення помилок та вразливостей у процесі адаптації. Тому що це підсилює здатність агропідприємств зменшувати негативний вплив зовнішніх шоків і вибудовувати стійку модель розвитку. Відтак при розробці стратегій потрібно врахувати зміни в процесах формування їх адаптивності у період воєнних трансформацій. При цьому алгоритм адаптації повинен передбачає послідовне впровадження управлінських дій, забезпечувати підвищення якості менеджменту. Достатньо важливим лишається й досягнення зниження впливу деструктивних чинників моделювання бізнес-процесів рослинництва і тваринництва найбільш оптимальним чином. Отже окреслені підходи відкривають агробізнесу можливості до своєчасного реагування на виклики збереження стратегічних переваг, підтримки витривалості в умовах багатовимірної невизначеності.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що адаптаційне управління формує пластичну здатність агропідприємств ефективно реагувати на багатовимірні кризові впливи середовища. Мета адаптивності полягає у зниженні руйнівного навантаження кризових факторів та збереженні траєкторії стійкого розвитку підприємства. Нині адаптивні підходи формуються за принципами підтримки безперервності бізнес-процесів, задля уникнення тривалих збоїв агровиробництва й втрат ринкових позицій. Оскільки аграрне середовище характеризується високою невизначеністю, адаптаційне управління забезпечує гнучке своєчасне коригування внутрішніх механізмів агробізнесу. Тому адаптивне налаштування стратегічних рішень підтримує конкурентоспроможність агропідприємств та підсилює їхню здатність до швидкого відновлення.

2. Визначено, що ефективне стратегічне керування ризиками спирається на поєднання якісних і кількісних аналітичних інструментів ризик-менеджменту. Серед них вагоме місце посідають експертні підходи, статистичні методи, аналіз чутливості, факторний аналіз, бенчмаркінг та інші. Наразі такі методи дають можливість окреслювати спектр загроз, оцінювати їхню ймовірність та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Так як аграрний сектор стикається з природними, економічними, воєнними загрозами, комплексний ризик-аналіз стає обов'язковою передумовою адаптаційних стратегій. Відтак системне використання інструментів оцінювання ризиків підсилює витривалість агропідприємств та скорочує ймовірність глибоких фінансових втрат.

3. Доведено, що сценарне планування виступає базовим елементом стратегічного управління агробізнесом у період воєнної нестабільності. Такий підхід відповідно досліджень вчених дозволяє моделювати оптимальні траєкторії подій, оцінювати наслідки ризиків та готувати резервні управлінські рішення. Звідси виявлено, що для агропідприємств особливо значущими є сценарії щодо управління логістикою у такий спосіб, щоб аграрне виробництво не втрачало у термінах та задоволеності ресурсами. Крім цього потрібно дотримуватися

цінових трендів на відповідні види агропродукції, вимірювати доступність ринків збуту продукції. Через те, що війна провокує різкі зрушення, сценарне моделювання допомагає зменшувати несподіваність подій та підвищувати готовність антикризового менеджменту. Отже використання сценарного підходу підсилює адаптивність стратегій, сприяє своєчасному коригуванню планів та утриманню життєстійкості агробізнесу.

4. Встановлено, що оптимізація ланцюгів постачання виконує критичну функцію підтримання стійкості агропідприємств в умовах воєнних загроз. Вчені змоделювали алгоритм удосконалення логістики, котрий включає діагностику вразливих ділянок, визначення критичних ресурсів, оцінку ризиків та пошук альтернативних маршрутів. Наразі особливої ваги набуває автоматизація логістичних процесів, яка забезпечує оперативне керування потоками ресурсів та раціональніші витрати. Фактично традиційні транспортні коридори порушені, агропідприємства змушені активніше використовувати мультимодальні перевезення і диверсифіковані джерела постачання. Тобто структуроване дотримання алгоритму оптимізації постачання стабілізує агровиробничі процеси та знижує імовірність тривалих ресурсних дефіцитів.

5. Узагальнено, що стратегічний розвиток агробізнесу в умовах воєнної турбулентності потребує багатовимірного, інтегрованого та адаптивного підходу. Нині особливо важливими стають інноваційна спроможність, диверсифікація виробництва, цифрові технології управління та ефективний ризик-менеджмент ресурсів. Оскільки ринки, логістика, кліматичні умови істотно змінюються, агропідприємства мають шукати нові формати доданої вартості продукції. Відтак перспективними напрямками виступають розвиток переробки, біоенергетики, смарт-технологій, цифрових платформ та партнерських мереж зі стейкхолдерами. Доведено, що поєднання у стратегіях адаптації до змін технологічної модернізації, диверсифікації ринків і глибокого аналізу ризиків підвищує витривалість агропідприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКА ТА ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ НА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Вивчення ознак ведення економічно-управлінської діяльності товариства

Дослідження виробничого середовища ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» та стану управління ним здійснювалося за урахування певних специфікацій погодних, ґрунтових, економічних, регіональних умов. Підприємство має диверсифіковану діяльність, проте вивчення в межах розробки адаптаційної стратегії проводилося для галузі рослинництва. Територія господарства лежить у межах степової зони з рівнинним рельєфом і помірно-континентальним кліматом, що традиційно сприяє розвитку зернових, бобових, олійних культур. З агрокліматичної звітності з'ясовано, що середньорічні температурні показники характеризуються відносною стабільністю. Так, зимові значення близькі до меж $-3 - -5^{\circ}\text{C}$, літні сягають $+25 - +29^{\circ}\text{C}$, формуючи помірно сприятливі умови для розвитку основних культур.

Втім, останні роки позначені поглибленням кліматичних дисбалансів: зростає частота літніх суховіїв, підвищується ризик ґрунтової посухи, нерівномірно розподіляються атмосферні опади. Встановлено, що річна кількість опадів коливається в межах 436–485 мм, проте сезонні коливання погіршують умови вегетації, особливо для культур, чутливих до дефіциту вологи. У таких умовах зростає цінність адаптивних технологій у рослинництві, до яких агровариство змушене поступово переходити, реагуючи на кліматичне навантаження та виклики воєнного часу. Також виявлено, що ґрунтовий покрив характеризується перевагою звичайних чорноземів, що містять значну частку гумусу й забезпечують високий природний потенціал родючості. Тобто ґрунти рахуються оптимальними для рослинництва та зокрема вирощування озимини, ріпаку, соняшнику та ячменю, якими оперує на ринку ТОВ «ПАВЛОГРАД-

АГРОПРОДУКТ». Оскільки якість ґрунтів сприяє застосуванню сучасних агротехнологій: то потрібно окреслити наявний стан формування виробничого потенціалу та окреслити стратегічні дії на подальше.

Встановлено, що інфраструктура району характеризується розвиненою логістичною мережею: наявні автомобільні магістралі, близькість залізничних станцій, доступ до елеваторів, що полегшує реалізацію агропродукції. Водночас війна істотно змінює умови функціонування, тому що зростає ризик перебоїв транспорту, руйнуються логістичні вузли, а підприємства змушені адаптувати збутові канали, переорієнтовуючись на безпечніші ринки. Таким способом продукуються потреби в антикризовому менеджменті й більш пластичному пристосуванні до простору функціонування товариства.

Товариство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва та забезпечує повний агротехнологічний цикл: підготовку ґрунту, посів, внесення засобів живлення, догляд за посівами, збирання врожаю та подальшу реалізацію продукції. Підприємство функціонує на ринку понад десять років, має оформлені документи на право користування земельними ресурсами, звітує відповідно до чинних норм, залучає сезонних та постійних працівників. Матеріально-технічна база представлена сільськогосподарською технікою, засобами для здійснення обробітку ґрунту та збирання врожаю, складськими приміщеннями та іншим обладнанням, необхідним для підтримання продуктивності.

На період написання роботи аграрне виробництво товариства відбувається в умовах воєнної невизначеності, що одночасно загострює ресурсні ризики та вимагає швидкості в стратегіях діяльності. Варто наголосити, що виявлені позитивні передумови щодо природного потенціалу ґрунтів, інфраструктури й виробничого досвіду забезпечують основу для роботи. Проте воєнні загострення просування армії агресора та інші системні погіршення вимагають нових адаптаційних моделей розвитку товариства. Тобто необхідна база для подальшої адаптації підприємства до змін визначеного середовища й моделювання конструктивної стратегії розвитку галузі рослинництва.

В таблиці 2.1. зібрані для аналізу показники, відповідно яких можна зробити висновок про фактичні зміни у площі земельного банку товариства у динаміці.

Таблиця 2.1

Динаміка індикаторів потенціалу земельного банку товариства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Площа земельного масиву	459	459	465	465	472	102,8
Площа земель с/г обігу	458	458	464	464	470	102,6
Площа розораних земель	458	458	464	464	470	102,6
Рівень аграрно-виробничого освоєння	0,998	0,997	0,996	0,997	0,996	99,8
Рівень розораності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,0
Річний склад кадрів	9	9	8	8	8	88,9
Землезабезпеченість	51,0	51,0	58,1	58,1	59,0	115,7

В аналізі даних щодо стану використання ресурсів землі, що належить товариству, виявлено такі зміни: за п'ятирічний термін відбувся ріст кількості угідь на 12 га, загальної землі на 13 га. Підтверджено раціональне розширення земельного ресурсу, наявні угіддя мають аграрно-виробниче освоєння. Втім рівень сільськогосподарського освоєння зменшився на 0,2 %, що відображає певне погіршення активізації використання угідь. Землезабезпеченість працівників зросла на 15,7 %, що відповідає приросту на 8 гектарів на одну особу, втім відбулося це через скорочення чисельності персоналу на 11,1 %. Тобто стабільний рівень розораності не компенсує втрату трудового потенціалу, оскільки на одного працівника припадає зростаючий обсяг земель. Отже варто зауважити, що збільшення площі ріллі без оновлення трудових та технологічних ресурсів створює ризики щодо якості обробітку й своєчасності виконання робіт.

Кадровий потенціал товариства формується колективом із восьми працівників, які забезпечують повний цикл робіт у галузі рослинництва. До основних посад належать директор, агроном, інженер, економіст, бригадир ріллі бригади, механізатори та працівник господарського обслуговування, що разом утворюють дієву виробничу команду. У 2024 році середній рівень

заробітної плати становив 10174 гривні на місяць, що відповідає можливостям малого аграрного підприємства в умовах воєнної економіки. Колектив має високу соціальну значущість, оскільки систематично підтримує фронт: передає продовольство, долучається до волонтерських зборів і допомагає родинам загиблих військових, серед яких є й родичі працівників товариства. Усі ці напрями діяльності свідчать про відповідальність, згуртованість і відданість працівників громаді та державі.

В таблиці 2.2. зібрані для аналізу показники, відповідно яких можна зробити висновок про фактичні зміни у кадровому забезпеченні товариства у динаміці.

Таблиця 2.2

Динаміка індикаторів кадрового потенціалу товариства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Річний склад кадрів, осіб	9	9	8	8	8	88,9
Площа земель с/г обігу	458	458	464	464	470	102,6
Рівень валової агропродукції, тис. грн.	5174,2	6239,7	6798,1	7089,2	7132,3	137,8
Рівень товарної агропродукції, тис грн.	5019,5	5909,3	6549,8	6919,8	6206,2	123,6
Прямі затрати праці, всього, тис. люд.-год.	16,5	16,4	15,3	15,2	15,1	91,9
Забезпеченість кадрами, осіб/100 га	1,97	1,97	1,72	1,72	1,70	86,6
Річний фонд РЧ, люд.-год.	1830,4	1823,6	1912,4	1905,6	1891,9	103,4
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	16,97	16,97	15,08	15,08	15,08	88,9
Рівень використання фонду РЧ	0,971	0,967	1,014	1,011	1,004	103,4
Річний виробіток, тис. грн.	574,9	693,3	849,8	886,2	891,5	155,1
Погодинний виробіток, грн.	314,1	380,2	444,3	465,0	471,2	150,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	795,6	862,1	822,3	945,7	976,7	122,8

Завдяки аналізу даних щодо стану рішень з управління трудових ресурсів виявлено серію змін. За п'ятирічний термін кількість працівників дещо зменшилася, продуктивність праці між тим зросла при одночасному збільшенні

виробництва агропродукції. Так, значення річної продуктивності праці зросло на 55,1 %, що ідентично приросту 316,6 тис. грн. у розрахунку на одного працівника, навантаження на трудові ресурси є збільшеним. Виробіток валової продукції збільшився, як виявлено, на 37,8 %, тобто на 1958,1 тис. грн., що стало можливим завдяки скороченню прямих затрат праці на 8,1 %. Також з'ясовано зменшення праце забезпеченості на 100 га зменшилась на 13,4 %, що становить формує ризику перевантаження персоналу. Підтвердження цього стає і рівень відпрацьованого фонду часу одним робітником, котрий зріс на 3,4 %, тобто на 61,5 люд.-год. Нормативний запас праці скоротився на 11,1 %, а це зменшення на 1,89 тис. люд.-год., що погіршує адаптивність підприємства в напружені періоди агровиробничих процесів. Зафіксовано зростання й рівня використання фонду часу зріс на 3,4 %, що сигналізує про майже повну інтенсивність завантаження робітників. Варто зауважити, що погодинна продуктивність праці збільшилась на 50,0 %, що підсилює рентабельність робочої сили, але теж підвищує ризику виснаження персоналу. Нині витрати на оплату праці зросли на 22,8 %, тобто на 181,1 тис. грн., однак темп приросту продуктивності випереджає темп зростання витрат.

В таблиці 2.3. зібрані для аналізу показники, відповідно яких можна зробити висновок про фактичні зміни у забезпеченні фондами товариства у динаміці.

Встановлено, що середньорічна вартість основних фондів скоротилась на 423,1 тис. грн., що визначає тенденцію до зношування агротехніки. Останніми роками кошти на оновлення технічного парку не вкладалися, зношення, амортизація фондів продовжувалися, відтак балансова їх вартість щороку падала. Крім цього спостерігалось одночасне зростання оборотних фондів, ціни прогресивно зростали на ресурси, тому підприємству приходилося збільшувати й власні витрати для забезпечення процесу агровиробництва. Так, ріст оборотних фондів склав за період вивчення 47,4 %, тобто на 1918,7 тис. грн. більше за рік початку дослідження. Відбулося зменшення фондоозброєності на 2,6 %, що утворює ризику недостатності технічного забезпечення на одного працівника.

Динаміка індикаторів ресурсного потенціалу товариства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн.	3143,8	3073,6	2930,1	2853,9	2720,7	86,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4046,1	4720,9	5027,4	5620,3	5964,8	147,4
Річний склад кадрів, осіб	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	88,9
Площа земель с/г обігу, га	458,0	458,0	464,0	464,0	470,0	102,6
Виробництво валової агропродукції, тис грн.	5174,2	6239,7	6798,1	7089,2	7132,3	137,8
Забезпеченість основними фондами, тис грн./га	686,4	671,1	631,5	615,1	578,9	84,3
Оснащеність праці основним капіталом, тис. грн./осіб	349,3	341,5	366,3	356,7	340,1	97,4
Продуктивність основних фондів, грн.	1,62	2,01	2,34	2,52	2,64	159,3
Капіталомісткість агропродукції, грн.	0,61	0,54	0,48	0,43	0,47	62,8
Рентабельність фондів, %	9,9	11,0	13,6	13,9	2,7	-7,2

Установлено, що попри зростання валової продукції на 1958,1 тис. грн. або на 37,8 %, підприємство функціонує за умов зниження фондооснащеності на 15,7 %, що свідчить про технологічне старіння основних засобів. Визначено, що підвищення фондовіддачі на 59,3 % формує певний рівень економічної стійкості, однак падіння норми прибутку на 7,2 % вказує на втрату фінансової маневреності та зростання ризиків у довгостроковій перспективі. Нині господарство працює за рахунок нарощування оборотних активів, але не компенсує вибуття й амортизацію техніки, що збільшує витратність операцій і підвищує залежність від зовнішніх факторів. Варто зауважити, що підвищення адаптивності товариства можливе за умови поступового оновлення техніко-технологічних сфер його

діяльності. Звідси адаптаційна стратегія має ґрунтуватися на балансі структури фондів, вкладеннях у технології задля стабілізації прибутковості.

У таблиці 2.4 систематизовано індикатори, на базі котрих можна сформулювати висновки з прояву реалізованих управлінських стратегій у динаміці виробничо-комерційної діяльності товариства.

Таблиця 2.4

Динаміка індикаторів виробничо-комерційної діяльності товариства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Вартість основних фондів, тис грн./100 га	686,4	671,1	631,5	615,1	578,9	84,3
Вартість виробничих витрат, тис грн./100 га	940,3	1103,8	1178,1	1238,1	1270,4	135,1
Вироблено валової продукції, тис грн./100 га	1129,7	1362,4	1465,1	1527,8	1517,5	134,3
Вироблено товарної продукції, тис грн./100 га	1096,0	1290,2	1411,6	1491,3	1320,5	120,5
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	314,1	380,2	444,3	465,0	471,2	150,0
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	574,9	693,3	849,8	886,2	891,5	155,1
Продуктивність основних фондів, грн.	1,62	2,01	2,34	2,52	2,64	159,3
Виробничі витрати на 1 га ріллі, тис. грн.	9,4	11,0	11,8	12,4	12,7	135,1
Реалізаційний дохід, тис. грн.	5019,5	5909,3	6549,8	6919,8	6206,2	123,6
Виробнича собівартість, тис. грн.	4306,8	5055,4	5466,4	5744,8	5970,9	138,6
Прибуток, тис. грн.	712,7	853,9	1083,4	1175	235,3	33,0
Рівень рентабельності, %	16,55	16,89	19,82	20,45	3,94	-12,61

Встановлено, що ресурсний потенціал товариства трансформується на тлі скорочення вартості основних фондів на 100 гектарів. Одночасно зростають виробничі витрати на одиницю площі агроугідь, посилюючи навантаження на

оборотні ресурси та підвищуючи чутливість до цінових ризиків. Визначено стале збільшення валової і товарної продукції на одиницю площі, що підтверджує підвищення виробничої результативності агробізнесу. Продуктивність праці між тим зростає, підкреслюючи посилення організаційної спроможності колективу працювати ефективно у період кризових викликів. Крім цього підвищення віддачі основних фондів означає більш активне використання наявної техніки, але без її оновлення, як і решти матеріальної бази. З'ясовано, що нарощування витрат на гектар ріллі поглиблює залежність від вартісних ресурсів, особливо тих, що приймають участь в агровиробництві.

Комерційно-виробнича діяльність товариства характеризується перекосами щодо утворення доходу та стрімким перевищенням вартості витрат на виробництво, звідси падіння прибутковості та рівня рентабельності. Так, виявлено, що дохід збільшився на 1186,7 тис. грн., приріст становить 23,6 % проти базового року. Рівень виробничої собівартості підвищився за п'ять років на 1664,1 тис. грн., темп підвищення досягає 38,6 % і випереджає приріст доходу. Відтак величина прибутку зазнала скорочення на 477,4 тис. грн., що означає зниження результату приблизно на дві третини початкового рівня. Рівень рентабельності впав на 12,61 відсоткового пункту, наблизившись до порогу, за яким втрачається інвестиційна привабливість.

Таким чином поєднання зростання витрат, падіння прибутку та рентабельності формує підвищений фінансовий ризик для подальшої діяльності. В умовах війни така динаміка обмежує можливості самофінансування оновлення техніки і впровадження ощадних агротехнологій. Варто зауважити, що адаптація стратегії менеджменту має зосереджуватися на скороченні витрат і диверсифікації джерел доходів агробізнесу. Доцільно переорієнтувати виробництво на культури з вищою рентабельністю, завдяки включенню проектів з оптимізації ресурсів. Крім цього можливо використовувати адаптаційні види стратегій, що ґрунтуються на точних технологіях, контролі витрат, рентабельності та поетапному відновленні проблемних аспектів виробничо-комерційного потенціалу.

2.2. Статистична оцінка результативності управління бізнес-процесами товариства

Для поглибленого розуміння причин зниження фінансових результатів у рослинницькому виробництві товариства оцінено динаміку основних бізнес-процесів за п'ятирічний період. У періоді дослідження рослинництво формує основу товарної продукції, тому аналіз грошових надходжень від реалізації кукурудзи, гречки, озимини, ріпаку, соняшнику та ячменю ярого дозволили пояснити зміни. Оскільки встановлено нерівномірність розвитку окремих контурів, то потрібно було виявити внутрішні дисбаланси й причини таких змін, щоб змоделювати стратегію діяльності товариства. Відтак дослідження структури валової продукції, трансформації посівів, змін виробництва методом аналізу динамічних рядів, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійної оцінки обґрунтували орієнтири стратегічного регулювання його діяльності.

У таблиці 2.5 зведено дані по виторгу від продажів сільськогосподарської продукції за п'ять досліджуваних років.

Таблиця 2.5

Реалізаційна частка й об'єми продажів окремих культур товариства

Склад продукції	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	тис. грн	%									
Кукурудза	620,8	12,4	783,9	13,3	827,6	12,6	670,3	10,8	214,8	3,5	34,6
Гречка	572,4	11,4	453,9	7,7	576	8,8	162,3	2,6	172,8	2,8	30,2
Пшениця озима	930,2	18,5	1094,3	18,5	1284,6	19,6	1155,2	18,5	1243,6	20,0	133,7
Ячмінь озимий	410,6	8,2	549,1	9,3	670,9	10,2	764,2	12,1	788,3	12,7	192,0
Ріпак	1180,4	23,5	1283,5	21,7	1433,7	21,9	1232,1	19,6	1378,9	22,2	116,8
Соняшник	1048,2	20,9	1377,3	23,3	1523,1	23,3	1967,2	31,5	2280,5	36,7	217,6
Ячмінь ярий	256,9	5,1	367,3	6,2	233,9	3,6	310,7	4,9	127,3	2,1	49,6
Всього	5019,5	100	5909,3	100	6549,8	100	6261,8	100	6206,2	100	123,7

Встановлено, що структура реалізації продукції протягом періоду характеризується значними змінами у грошових обсягах і питомій вазі окремих культур. З'ясовано, що зниження виручки кукурудзи, ячменю ярих форм та гречки безпосередньо пов'язане з виробничими ризиками та біотичними чинниками. Так, дохід від кукурудзи з часом почав знижуватися на 406 тис. грн., що становить відхилення 65,4%, тому що відбулося різке скорочення врожайності. З'ясовано причини незадовільних значень даних показників у 2023 та 2024 роках: дефіцит вологозапасів у ґрунті навесні, високі літні температури. Такі погодні аномалії призвели до порушення вегетації, а посуха не дала можливості сформувати повноцінний качан, тому відбулося зниження виходу товарного зерна, зменшилася можливість якісного обмолоту. Така тенденція закономірно позначилась на доходах товариства в окреслені роки.

Проблеми у виробничому менеджменті трапились і по таким культурам як гречка та ячмінь ярих форм. Так, гречка також втратила у реалізаційній частці через значну залежність від погоди, низьку запилюваність, ураження шкідниками та нерівномірність цвітіння. Зафіксовано грошове зменшення обсягів на 399,6 тис. грн., що відповідає падінню на 69,8%. У теперішній період гречка залишається у сівозміні проте її частка у структурі реалізації зменшується і надалі. Встановлено, що грошовий обсяг надходжень від виробництва ячменю ярих форм зменшився на 129,6 тис. грн., що відповідає падінню на 50,4%. Причинами є ураження посівів шкідниками та хворобами, несвоєчасне виявлення проблем і незадовільний захист рослин. Значну шкоду посівам завдали борошністі червці, клопи-щитники та грибкові ураження коренів. Поширення фузаріозної сажки, бактеріальних хвороб і плямистостей додатково зменшило вихід товарного зерна. Тобто культури досить вибагливі до догляду, варто зазначити, що зменшення посівних площ і дефіцит товарного зерна не компенсували втрати врожайності, тому операційну стратегію потрібно переглянути.

Водночас встановлено, що пшениця озима зберігає стабільні позиції, її грошовий обсяг виріс на 313,4 тис. грн., або 33,7%. Наразі товариство отримує від цієї культури стає джерело прибутковості, що пояснюється сприятливими

умовами вирощування та оптимальною технологією догляду. Позитивна динаміка фіксується і для ячменю озимого, доходи зросли на 377,7 тис. грн., ріст на 92,0%, а структура продажів розширилася на 4,5 відсоткового пункту. Тобто констатовано стабільну врожайність та адаптивність до клімату за рахунок обрано сорту. Також зроблено висновок, що ріпак залишається однією з найбільш прибуткових культур, так, доходи підвищилися на 198,5 тис. грн., проте темп росту склав лише 16,8%. Тобто культура стабільна в нарощування прибутковості, проте має незначні темпи приросту за п'ять років, ому потрібен перегляд системи виробництва. Стосовно соняшнику, то виявлено, що він формує провідну частину грошових надходжень, демонструючи максимум зростання на 1232,3 тис. грн., що становить 117,6%. Пояснюється високою традиційною рентабельністю культури для регіону, сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами та стабільним попитом.

Відтак встановлено, що сумарний обсяг реалізації товариства зріс на 1186,7 тис. грн., що становить приріст у 23,7%. Водночас усередині структури продажів відбулися певні зсуви: підсилення позицій соняшнику й озимого ячменю поєднується зі зниженням кукурудзи, гречки, ячменю ярих форм. Відтак доцільно переглянути систему технологічного супроводу культур, які виявили спад доходів, та посилити захист посівів від кліматичних ризиків, шкідників і хвороб.

На діаграмі представлено розподіл товарної продукції товариства у 2024 році (рис. 2.1.).

Графічна побудова відображає структуру товарної продукції товариства за підсумками 2024 року та засвідчує істотну нерівномірність розподілу доходів між культурами. Встановлено, що найвагомішу частку займає соняшник, на який припадає 36,7 %, тобто понад третина всього обсягу реалізації. Ріпак формує 22,2 %, що створює ще один потужний центр прибутковості, тоді як пшениця озима забезпечує 20,0 % та підтримує стабільність зернової групи. Нині також помітна значущість озимого ячменю, його показник становить 12,7 %, що вказує на його роль як додаткового фінансового стабілізатора.

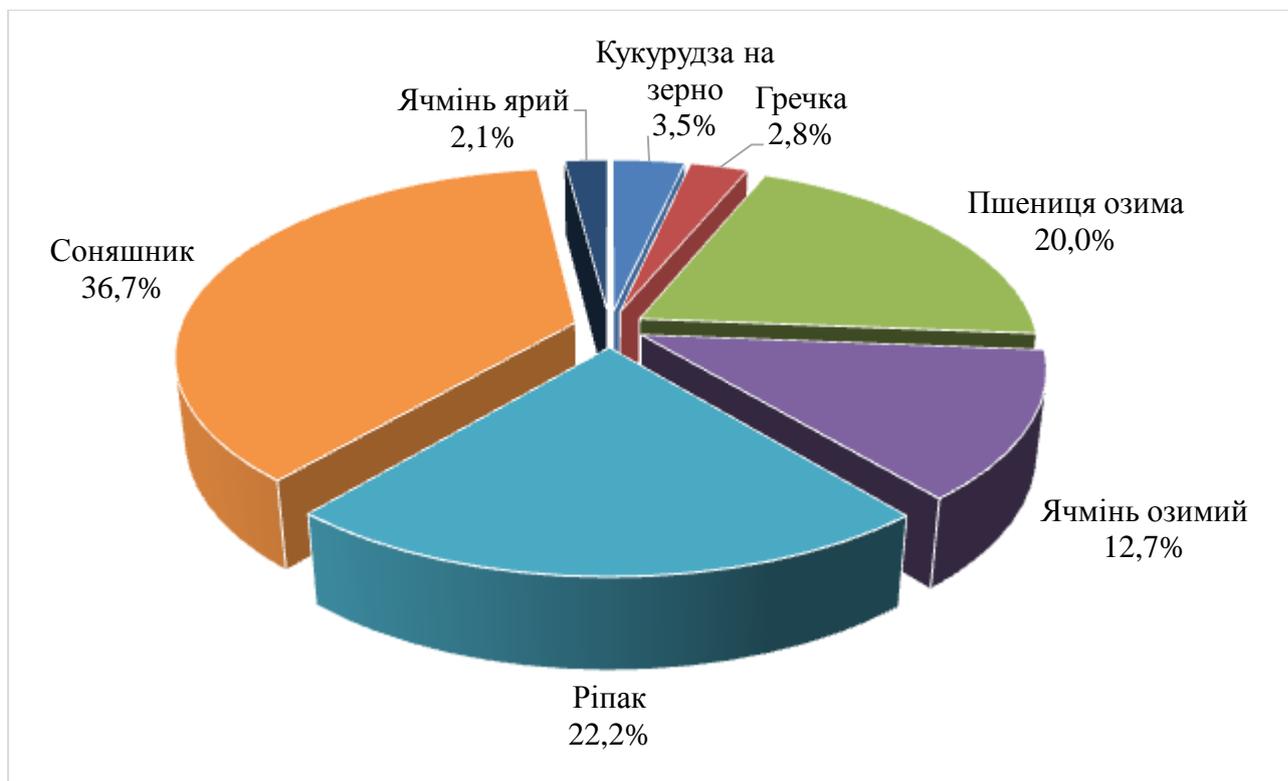


Рис. 2.1. Графічна побудова структури отриманої у 2024 році товарної продукції, %

Водночас дрібніші культури поступаються у впливі на загальні фінансові результати: кукурудза займає 3,5 %, гречка 2,8 %, ярий ячмінь лише 2,1 %. Така диспропорція означає, що підприємство тяжіє до монопродуктності, оскільки понад 58,0 % виручки формують лише дві олійні культури. Варто зауважити, що у період воєнної нестабільності висока концентрація на соняшнику та ріпаку підсилює ризики цінних коливань і обмеженого доступу до збутових каналів.

Відтак адаптивна стратегія виробничого менеджменту має орієнтуватися на зміні внутрішньої агровиробничої структури, тяжінні до культур із нижчою вартісною часткою. Крім цього варто збільшити питому вагу зернобобових, що дозволило б послабити залежність від олійного сегмента. Розширення нішевих позицій також сприятиме диверсифікації грошового потоку та формуванню більш стійкої моделі функціонування в умовах високої турбулентності.

Для оновленої виробничої програми потрібно відштовхнутися від результату встановлення глибини спеціалізації, котра ґрунтується на значенні коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i – частка відповідної продукції у структурі реалізації;

i – позиція агропродукції у систематизованому ряді.

Оцінимо ступінь виробничої спрямованості товариства за 2024 рік, сформувавши впорядкований ряд за часткою кожного виду реалізованої продукції.

Таблиця 2.6.

Систематизований ряд агропродукції товариства у 2024 році

d_i	36,7	22,2	20,0	12,7	3,5	2,8	2,1
i	1	2	3	4	5	6	7
<i>продукція</i>	соняшник	ріпак	пшениця	ячмінь озима форма	кукурудза	гречка	ячмінь яра форма

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)}$$

$$K_{cп} = 0,262$$

Узагальнено, що розрахований коефіцієнт спеціалізації 0,262 відображає низький рівень виробничої спрямованості нашого підприємства. Така величина характеризує агровиробництво як багатогалузеве, без переваги однієї культури у структурі реалізації. Виявлена диверсифікація свідчить про розосередження ризиків і стабільність грошових надходжень за рахунок поєднання кількох напрямів рослинництва. У підсумку товариство зберігає змішану модель

товарного виробництва, що формує більшу еластичність у реагуванні на ринкові й кліматичні умови.

Зміни посівних площ ті їх часток по структурі наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динамічні зміни та структурний розподіл посівної площі відповідно агрокультур

Культура	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	га	%									
Кукурудза	48	10,5	51	11,1	57	12,3	50	10,8	50	10,6	104,2
Гречка	30	6,6	32	7,0	33	7,1	35	7,5	20	4,3	66,7
Пшениця озима	90	19,7	89	19,4	93	20,0	90	19,4	97	20,6	107,8
Ячмінь озимий	42	9,2	40	8,7	44	9,5	45	9,7	46	9,8	109,5
Ріпак	110	24,0	106	23,1	108	23,3	110	23,7	115	24,5	104,5
Соняшник	117	25,5	110	24,0	105	22,6	106	22,8	118	25,1	100,9
Ячмінь ярий	21	4,6	30	6,6	24	5,2	28	6,0	24	5,1	114,3
Площа загальна	458,0	100,0	458,0	100,0	464,0	100,0	464,0	100,0	470,0	100,0	102,6

Встановлено, що у структурі посівних площ простежується зміна акцентів підприємства, яка відображає вплив природно-кліматичних і збутових викликів. Так, посівна площа кукурудзи у 2024 році перевищила базовий рівень на 2 га, однак її частка зменшилася на 0,1 пункту через втрату врожайності у посушливі сезони. Втім у 2022 році посівна площа отримала максимум зростання до 57 га, тобто спостерігаються перекоси по рішенням щодо площ посівів цієї культури. Визначено, що гречка зазнала найпомітнішого падіння площ - на 33,3 %, що відповідає скороченню на 10 га, оскільки підприємство не вибудувало ефективні канали реалізації, а ринок залишався нестабільним. Площі ячменю ярого хоч і зросли на 14,3 %, однак його результативність стримувалася поширенням захворювань фузаріозом, що зменшувало економічну віддачу від цієї культури.

Водночас відбулося посилення ролі озимих культур, що підтверджує прагнення зміцнити більш стійкі напрями: площі пшениці зросли на 7,8 % або 7,0 га, озимого ячменю - на 9,5 % чи 4,0 га. Ріпак і соняшник утримують провідні позиції зі спільною часткою понад 49,0 %, але така концентрація підсилює ризики

залежності від олійних культур, що небезпечно в умовах воєнної логістики та коливань цін. Тобто корегування посівної структури було не по всіх культурам раціональним, відтак агрономічні рішення щодо формування урожайності потрібно оновлювати

Узагальнено, що за рахунок скорочення гречки та потенційної трансформації підходів до кукурудзи й ярого ячменю підприємство може перерозподілити 74,0 га у напрям бобових культур, зокрема сочевиці. Таким чином можливо створити передумови для підвищення агробіологічної стійкості, зменшення ризиків та розширення збутових можливостей у преміальному сегменті. Варто зауважити, що адаптація стратегії менеджменту має бути спрямована на диверсифікацію стійкої структури культур, враховувати окреслені проблеми, що повинно захистити товариство від збитковості.

Масштаб виробництва аграрної продукції розглядається у роботі в якості провідної лінії для окреслення стратегії діяльності товариства, тому дослідження проводилося статистичними методами за цим показником. Варто зазначити, що величина взятого для аналізу показника визначає рівень реалізаційних обсягів, параметри собівартості, підсумковий дохід, ступінь прибутковості, фінансову рівновагу, здатність виконувати платіжні зобов'язання. Тобто сукупність цих характеристик формує загальну економічну оцінку господарської діяльності, тому статистичне дослідження розпочато з вивчення результатів аграрного виробництва.

Для подальшого опрацювання підготована узагальнена таблиці базових і послідовних індикаторів зміни обсягів валового виробництва товариства (табл. 2.8.).

Визначено, що вартість виробленої агропродукції зросла на 1958,1 тис. грн. за п'ятирічний проміжок, що відповідає приросту на 37,8%. Найпомітніший прогрес зафіксовано у 2021 році, коли збільшення обсягів становило 1065,5 тис. грн. за рахунок сприятливіших виробничих умов і вищої ціни на окремі культури. У 2022 році відбулося подальше нарощення продажів на 558,4 тис. грн. порівняно

з попереднім періодом, хоча темп приросту зменшився до 8,9%, що свідчить про посилення впливу ризикових чинників

Таблиця 2.8

Динамічні характеристики валової продукції за роками

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Вартісний еквівалент 1 % приросту
		Період початку вивчення	Попередній період	Період початку вивчення .	Попередній період	Період початку вивчення	Попередній період	
2020	5174,2	–	–	100	–	–	–	–
2021	6239,7	1065,5	1065,5	120,6	120,6	20,6	20,6	51,7
2022	6798,1	1623,9	558,4	131,4	108,9	31,4	8,9	62,4
2023	7089,2	1915,0	291,1	137,0	104,3	37,0	4,3	68,0
2024	7132,3	1958,1	43,1	137,8	100,6	37,8	0,6	70,9

На сучасному проміжку часу динаміка засвідчує уповільнення зростання: у 2023 році додатково отримано 291,1 тис. грн., а в 2024 році лише 43,1 тис. грн. Тенденція свідчить про граничне навантаження на виробничу систему та підвищення чутливості до зовнішньої кризи. Зафіксовано, що максимальне значення цього індикатора припадало на завершальний етап спостереження у 2024 році, тоді як мінімальне реєструвалося на стартовому періоді 2020 року. Усереднений приріст результатів валового виробництва становив 190,9 %, що еквівалентно 3320,8 тис. грн. Вартісний еквівалент одного відсотка приросту зріс на 19,2 тис. грн. упродовж досліджуваного інтервалу. Така траєкторія формування обсягів валової продукції характеризує стабільність управлінських рішень у операційній системі товариства.

Варто зауважити, що зростання обсягів відбувалося за кризи: порушення логістики з початку пандемії продовжуючи періодом воєнної нестабільності, тому зменшення темпів є об'єктивним індикатором виснаження ресурсів. Загалом динаміка валової продукції доводить потребу у стратегічній адаптації: оновленні агротехніки, оптимізації структури культур, зниженні витрат на уразливі операції, розширенні напрямів з вищою прибутковістю. Відтак використання інструментів сценарного планування та ресурсної перебудови дасть змогу стабілізувати

агровиробництво, утримати позитивний тренд і мінімізувати ризики у наступних періодах.

Для оцінювання напряму зміни результатів отримання валової агропродукції виконано вирівнювання показників трендовим методом згідно прямолінійної, параболічної моделей (рис. 2.2).

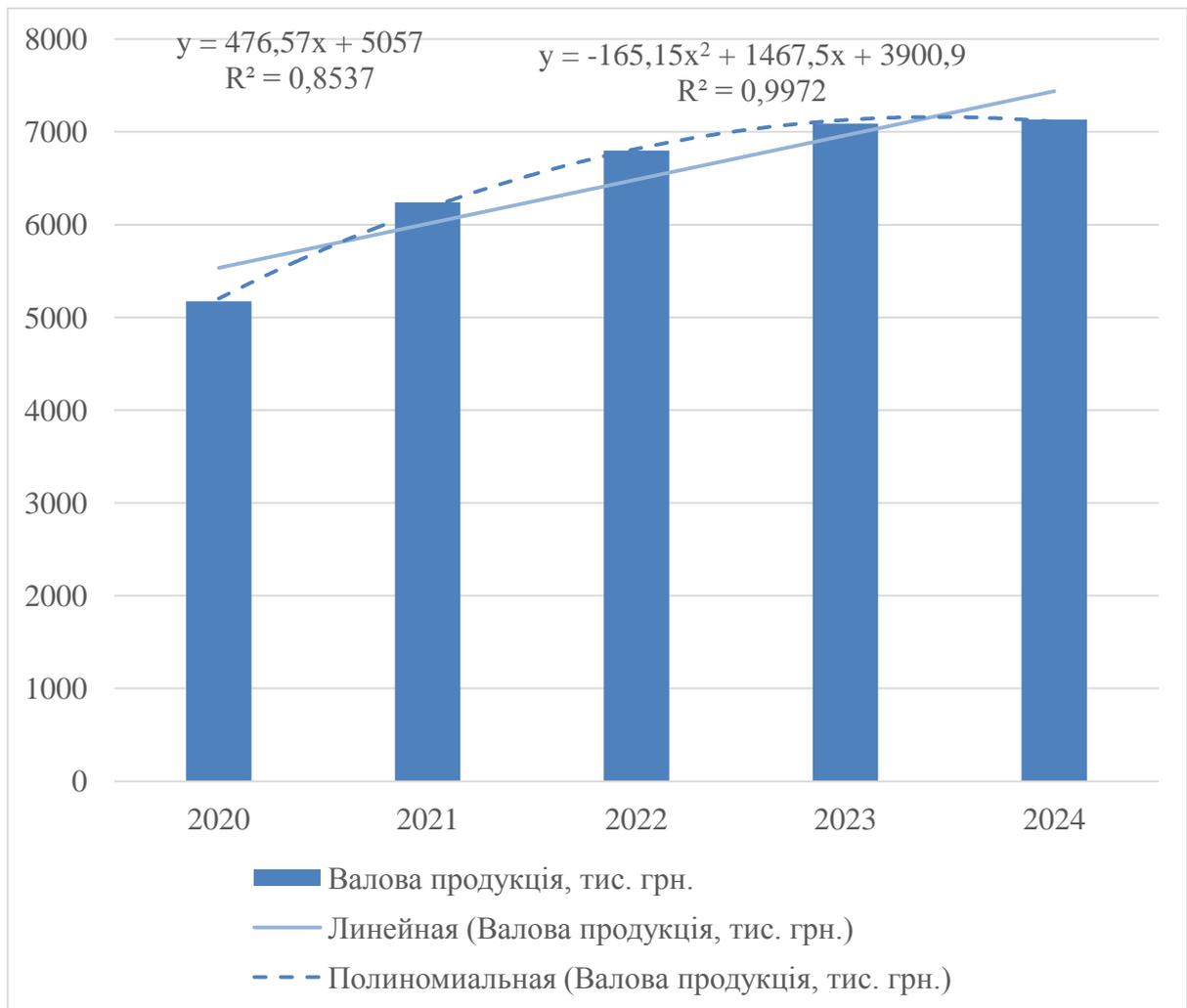


Рис. 2.2 - Моделювання вирівняного ряду валової продукції, тис. грн.

Параметри лінійного тренду засвідчують, що за умовного стартового рівня валових результатів у 5057 тис. грн. щорічний приріст становив 476,57 тис. грн., що формує стабільну висхідну траєкторію. Також параболічна модель підтверджує це й уточнює початкове значення, яке дорівнювало 3900,9 тис. грн., із подальшим середнім приростом 1457,5 тис. грн. та щорічним уповільненням 161,15 тис. грн. Таким чином значення коефіцієнта детермінації 0,9972

демонструє високу точність вказаних розрахунків.

Щоб вірно оцінити впливи чинників на масштаби валового збору головних культур виробничої програми застосовано факторний аналіз, котрий забезпечує простеження ролі параметра у формуванні результатів продуктивності. Вони надані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структурно-динамічні параметри виробництва рослинницької продукції та факторні відхилення

Культура	Посівна площа, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2020	2024	2020	2024	2020	2024	всього	по	
								площа	врожай
Кукурудза	48	50	26,7	15,8	1281,6	790	-491,6	53,4	-545
Гречка	30	20	46,3	38,3	1389	766	-623	-463	-160
Пшениця озима	90	97	30,6	31,5	2754	3055,5	301,5	214,2	87,3
Ячмінь озимий	42	46	21,9	27,3	919,8	1255,8	336	87,6	248,4
Ріпак	110	115	16,8	22,4	1848	2576	728	84	644
Соняшник	117	118	16,9	21,7	1977,3	2560,6	583,3	16,9	566,4
Ячмінь ярий	21	24	32,4	15,9	680,4	381,6	-298,8	97,2	-396

Визначено, що загальна динаміка в товаристві щодо валового збору характеризується неоднорідністю та суттєвою залежністю від площ і врожайності. Найбільшу втрату виявлено по кукурудзі: зменшення становить 491,6 ц, причому лише 53,4 ц припадає на площу, тоді як 545 ц зумовлено падінням урожайності. Тобто підтверджено критичний вплив спеки 2024 року та неможливість формування повноцінних початків. По гречці спостерігається скорочення валового збору на 623 ц, серед яких 463 ц спричинено зменшенням площі, адже культура втратила ринкову привабливість через відсутність ефективного збуту. У рослинництві це є типовим наслідком логістичних і цінових ризиків, котрі не були компенсовані стратегічним розширенням збутових мереж.

Однак позитивну тенденцію забезпечили озимі зернові: валовий хбір по пшениці збільшено на 301,5 ц, з яких 214,2 ц отримано завдяки площі, а 87,3 ц - урожайності. Ячмінь озимий також демонструє приріст 336 ц, де вагомішу частину 248,4 ц сформовано за рахунок підвищення врожайності. Тобто більш результативнішим став агрофон й більш стійкіші обрані гібриди озимих культур по відношенню до кризових погодних негараздів. Водночас валовий збір по ріпаку підвищився до 728 ц, серед яких 644 ц припадають на урожайність. Така структура приросту окреслює правильність технологічної моделі вирощування та здатність цієї культури компенсувати ризики інших напрямів. Подібна тенденція характерна і для соняшнику: 583,3 ц приросту, з яких лише 16,9 ц забезпечила площа, тоді як 566,4 ц результат підвищення урожайності.

З'ясовано, що найбільш критичним напрямом є ячмінь ярий: падіння валового збору на 298,8 ц зумовлене майже повністю зменшенням урожайності через ураження посівів хворобами. Така ситуація потребує перегляду сівозміни, підсилення інтегрованого комплексу захисних заходів та можливого виведення культури зі структури. Варто зауважити, що сукупно по культурах формується 74 га резерву (50 га кукурудзи + 24 га ярого ячменю), які доцільно спрямувати під бобові, зокрема сочевицю. Відтак можливо забезпечити вищу стійкість до посухи та підвищення агрохімічного балансу ґрунтів. Отже проведений факторний аналіз підтверджує: найбільші втрати виникають через кліматичні ризики та хвороби на вразливих культурах. При цьому озимі культури та олійні проявляють стійкість і стратегічну доцільність для подальшого розширення.

На завершальному етапі статистичного дослідження доречно оцінити взаємозв'язки між результативними показниками виробничо-комерційних бізнес-процесів товариства, що формують основу провідної стратегії товариства. Для встановлення сили та напрямів чинників, які визначають коливання фінансових і виробничих результатів опрацьовано кореляційно-регресійний аналіз, який уможлиблює узагальнення залежностей і формування аналітичної бази для подальшого вибору оптимальної моделі розвитку.

Статистичні параметри до кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, %	Продуктивність праці, грн.	Фондооснащеність виробництва, тис грн.	Валовий вихід продукції на 100 га угідь, тис грн.
	у	х ₁	х ₂	х ₃
2020	17,59	291,0	655,5	1144,9
2021	19,62	326,1	629,0	1378,0
2022	23,34	382,1	619,6	1552,7
2023	25,38	471,6	581,4	1715,7
2024	21,09	440,4	563,5	1756,3

Визначено, що у процесі статистичного дослідження виявлено впливи факторів на результативний показник, оцінено інтенсивність цього впливу. Тому в багатофакторній економіко-статистичній моделі зосереджено увагу на найбільш значущих параметрах виробничої діяльності товариства, щоб виробити стратегію адаптації до змін. Узагальнення розрахунків дало змогу сформулювати рівняння множинної регресії, яке описує залежність рівня рентабельності від продуктивності праці, фондооснащеності та виробництва валової продукції:

$$y = -364,75 + 0,5703x_1 + 0,4959x_2 - 0,1229x_3 .$$

З'ясовано, що підвищення погодинної продуктивності праці на одну гривню супроводжується приростом рівня рентабельності на 57,03 відсоткових пункти. При цьому зростання фондооснащеності на одну гривню спричиняє збільшення рентабельності на 49,59 пунктів, що відображає вагому роль технічних ресурсів у формуванні фінансових результатів. Натомість збільшення валового виходу продукції на 100 гектарів угідь на одну тисячу гривень викликає зниження рентабельності на 12,29 в.п. Тобто виявлено диспропорції між інтенсивністю використання землі та витратами на її обробіток. Зроблено оцінку щільності взаємозв'язку: коефіцієнт кореляції дорівнює 0,99, тобто пряма лінійна залежність

між результативним показником і сукупністю факторів. Значення коефіцієнта детермінації становить 0,9312, тобто 93,12 відсотків варіації рентабельності пояснюється зміною взятих в модель чинників. Відтак уточнено пріоритети виробничої стратегії: ріст продуктивності праці, оновлення технічної бази є значно вагомішими драйверами ефективності, ніж екстенсивне збільшення валового виходу продукції на площу.

2.3. Дослідження елементів стратегічного управління діяльністю товариства

Визначено, що стратегічне управління діяльністю товариства потребує системного узгодження виробничих, ресурсних і фінансових рішень. Оскільки встановлені у дослідженні відхилення показників за останні роки свідчать про нерівномірність результатів аграрного виробництва та чутливість підприємства до зовнішніх воєнних і ринкових ризиків. Особливої ваги набуває формування довгострокових орієнтирів розвитку, які мають спиратися на результативність землі виробництва, основних фондів, а також на прогнозування можливостей стабілізації прибутковості. Варто зауважити, що виявлені тенденції зміни рентабельності й продуктивності обумовлюють потребу в переосмисленні виробничої структури, оптимізації витрат і розширенні каналів реалізації.

Менеджмент товариства спирається на визначені напрями функціонування, які формують стратегічну модель його розвитку. Зокрема, діяльність орієнтована на вирощування продукції рослинництва з використанням науково обґрунтованих технологій, адаптованих до природно-кліматичних умов Дніпропетровщини та специфіки ґрунтів земельного фонду. Встановлено, що реалізація вирощеної продукції здійснюється шляхом гуртової торгівлі через оптимізовані канали збуту. У процесі аналізу споживацького ринку регіону визначено найбільш потужні та активні підприємства - ТОВ «Грейн Тех Агро», ТОВ «АГРО КМР», ТОВ «Павлоградський КХП», ТОВ «AGROLIDER», ТОВ «Синельникове-Агро», дрібні господарства.

Також встановлено, що господарство підтримує сталі комерційні взаємини з підприємствами-переробниками та постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Зазначені підприємства працюють у межах однієї територіальної зони з базовим товариством, що дає змогу мінімізувати транспортні витрати й забезпечити належні умови зберігання зібраного врожаю. На цих елеваторах функціонує обладнання для сушіння, зберігання, переробки зерна, діють сертифіковані лабораторії, котрі проводять аналізи з встановлення якості зернової продукції. Головні напрями збуту агропродукції за останні роки відображені на рисунку 2.1.

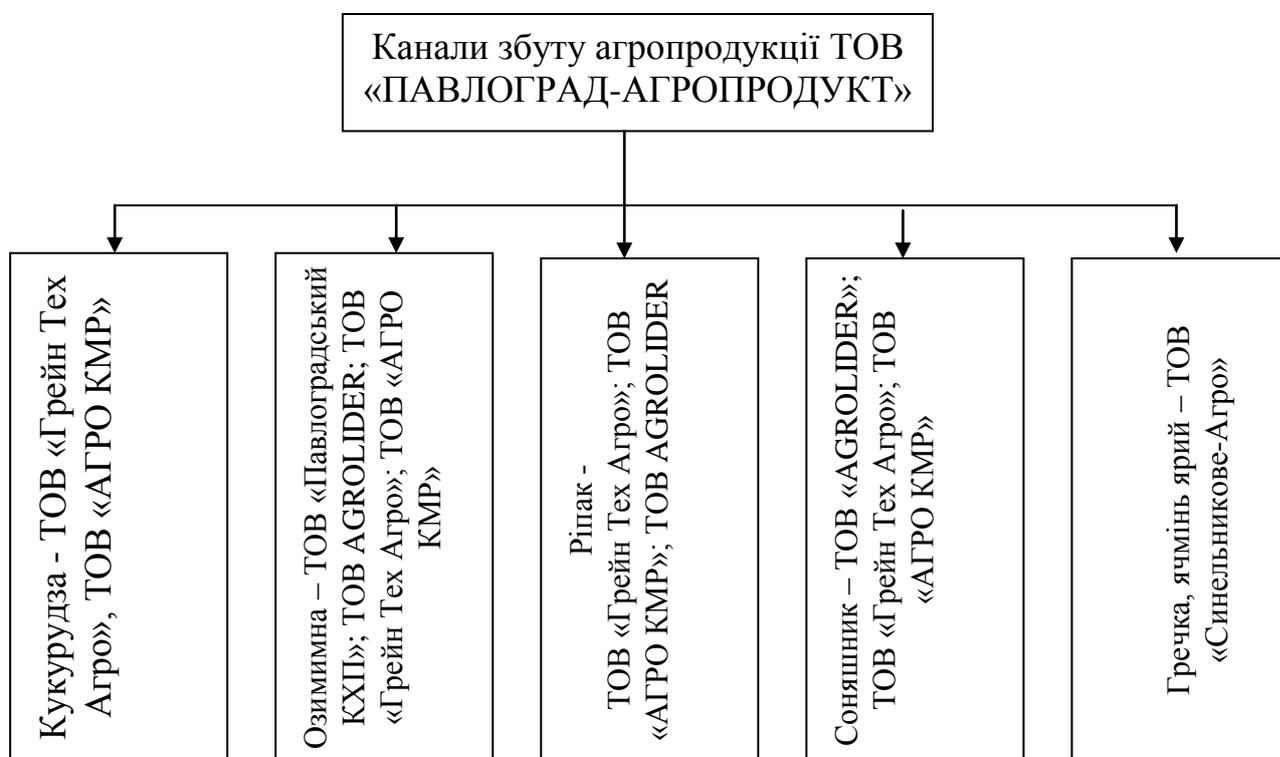


Рис. 2.3. Канали розподілу агропродукції товариства

У межах аналізу постачальницько-збутових зв'язків товариства встановлено, що найбільші труднощі пов'язані з втратою доступу до контрагентів, розташованих у прифронтових та окупованих регіонах. Раніше агропідприємство купувало пестициди, мікродобрива, мінеральні добрива, посівний матеріал через регіональні склади ТОВ «Фірма Ерідон» Запорізької області, оскільки була вигідна ціна та довгострокові стосунки щодо обслуговування. Після окупації

значної частини Запорізької області й активізації бойових дій доступ до цих ресурсних баз став практично неможливим, що змусило товариство шукати альтернативні канали забезпечення. Додатково запасні частини до сільськогосподарської техніки раніше закуповувалися у ТОВ «АгроЗапчастини», яка орієнтується на постачання комплектувальних для тракторів і комбайнів. Нині через систематичні ракетні удари по Запорізькій області логістика від цього постачальника ускладнена та потребує перегляду договірних умов. Частина насіння, мінеральних добрив і засобів захисту також надходила через гуртові бази ТОВ «Агро-Світ», проте через влучання ракети у склад втрачено і цей постачальницький об'єкт. Тобто останнім часом посилюється необхідність у перегляді постачальників ресурсів через залежність від воєнних ризиків. За такої ситуації товариство змушене формувати нову систему постачальницьких зв'язків, орієнтуючись на партнерів у відносно безпечніших областях та поступово диверсифікуючи джерела закупівлі матеріально-технічних ресурсів.

У 2025 році витрати на оновлення постачальників необхідних ресурсів були перерозподілені (табл. 2.11.).

Визначено, що у 2025 році товариство сформувало оновлену систему постачання МТЦ, оскільки попередні контрагенти розташовані в регіонах, які тимчасово окуповані або постійно зазнають ракетних ударів. Наразі співпраця вибудована з новими місцевими та обласними організаціями, які забезпечують стабільність поставок і знижують логістичні ризики. Встановлено, що найбільша частка витрат припадає на добрива та мікродобрива, частка яких становить 25,5%, що відображає ресурсомісткість технологій вирощування основних культур. Значну питому вагу займає закупівля пестицидів, яка сягає 18,1%, що зумовлено потребою в захисті посівів у несприятливих умовах. Також вагоме місце посідають паливно-мастильні матеріали з питоною вагою 21,3%, адже технологічні операції аграрного виробництва залежні від значного обсягу пального. З'ясовано, що частка постачання насіння соняшнику та ріпаку становить 9,5%, тоді як насіння зернових групє 8,3%, що відповідає виробничій структурі господарства.

Розподіл закупівель МТЦ між постачальниками у 2025 році

№ з/п	Організація	Номенклатура поставки	Питома вага поставок у сукупному обсязі, %
1	ТОВ «Агро Прайд»	Посівний матеріал озимої пшениці, озимого та ярого ячменю	8,3
2	ТОВ «Агро Солюшенс»	Посівний матеріал соняшнику, ріпаку	9,5
3	Інтернет магазин «АгроКонсультант» м. Павлоград	Посівний матеріал кукурудзи	2,6
4	ТОВ «Агроресурс»	Посівний матеріал гречки	2,2
5	ТОВ «Пальне Павлоград»	Пальне, паливно-мастильні матеріали	21,3
6	ТД «СВАРОГ АГРО»	Група пестицидів	18,1
7	ТОВ «ДІП АГРО»	Добрива, мікродобрива	25,5
8	ТОВ «Агро Дніпро»	Комплектувальні, сервісна підтримка, технічні матеріали	11,2
9	Дрібні підприємства Павлоградського району	Інші МТЦ	1,3
	Всього	-	100

Разом з тим внесок дрібних місцевих підприємств щодо інших матеріалів є мінімальним, оскільки їхня продукція має допоміжний характер. Узагальнена структура доводить раціональність оновленої логістики та демонструє реальне переформатування постачальницьких зв'язків відповідно до викликів воєнного часу. Хоча система постачання/ збуту частково оновлена, однак у межах стратегії управління необхідно забезпечити подальшу адаптацію до можливого зміщення лінії фронту, загроз порушення логістики. Відповідно, варто формувати дублюючі канали постачання й альтернативні напрями реалізації агропродукції, поєднуючи це з диверсифікацією виробничих рішень і вирощуванням більш стресостійких культур. Такий підхід дасть змогу зберегти стабільність роботи у разі повторних зовнішніх змін.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» функціонує як олійно-зерновий виробник із усталеними каналами збуту та постачання, однак воєнні ризики спричинили дисбаланси в цих ланцюгах. Узагальнено, що природні й економічні умови залишаються сприятливими, проте кризові фактори останніх років вимагають подальшої адаптації виробничої системи до зовнішніх викликів. Виявлено, що валова продукція протягом п'яти років досліджень зросла на 1958,1 тис. грн., що відповідає приросту 37,8%. Приріст виробітку на одного працівника склав 316,6 тис. грн., що відображає покращення трудової продуктивності. Обсяг реалізаційного доходу збільшився на 1186,7 тис. грн., що свідчить про деяке зміцнення ринкової позиції товариства. Водночас ціни зростали більш активно на ресурсне забезпечення агровиробництва, що сформувало ріст виробничої собівартості на 38,6% більше за початковий період і більше за нарощений виторг. Звідси прибуток підвищився лише на 462,3 тис. грн., що зменшило рівень рентабельності на 12,61%. Крім цього зростання виробничих витрат на гектар на 3,3 тис. грн. ускладнило операційну діяльність. Відтак агропідприємство має незначну ефективність використання ресурсів й потребує коригування стратегії агровиробництва.

2. З'ясовано, що валова продукція мала середньорічний приріст 190,9 тис. грн., що підтверджено трендовими моделями. Темп приросту зменшився з 20,6% до 0,6%, відображаючи уповільнення розвитку агровиробництва. Сформовано залежність між валовою продукцією та продуктивністю праці, де коефіцієнти приросту підтверджують кореляційний зв'язок. Так, абсолютні прирости валового виробництва скоротилися на 1022,4 тис. грн., що підтверджує зниження еластичності системи. Також вартісний еквівалент приросту збільшився на 19,2 тис. грн., що вказує на ресурсну напруженість. Аналітичне вирівнювання підтвердило тенденцію до стабілізації, хоча коливання значень зберігають ризикову структуру, тобто наявні параметри дозволяють оцінити виробничу систему як чутливу до зовнішніх збурень.

3. Збутова система демонструє залежність від кількох контрагентів, що підвищує комерційні ризики. Встановлено, що обсяг товарної продукції по пшениці та соняшнику забезпечив основну частку доходу. Водночас наявні втрати по кукурудзі та ярому ячменю послабили стабільність грошового потоку. Звідси зроблено висновок про посилення диверсифікації каналів реалізації, що є необхідною умовою подальшого розвитку товариства. Загалом збутова програма потребує розширення регіональної присутності на фоні нестабільної логістики.

4. Під час оцінювання виробничої програми встановлено, що зменшення валового збору кукурудзи на 491,6 ц спричинене управлінськими рішеннями щодо структури площ та істотним падінням урожайності на 545 ц. Зафіксовано скорочення результативності ярого ячменю на 298,8 ц, що пов'язано зі зниженням урожайності на 396 ц та технологічними ускладненнями. Втрати по гречці становили 623 ц, що пояснюється скороченням площі, зменшенням господарської доцільності та обмеженою збутовою підтримкою. Натомість приріст валового збору озимої пшениці досяг 301,5 ц завдяки стабільній урожайності та кращому менеджменту площ. Підвищення результативності виробництва олійних культур забезпечили управлінські рішення, що збільшили валовий обсяг соняшнику на 583,3 ц та ріпаку на 728 ц. У структурі посівів простежується перерозподіл площ на користь ріпаку й озимого ячменю, що відображає перегляд виробничих пріоритетів. Загалом виробнича система потребує подальшої адаптації через окреслені ризики та втрату економічної привабливості окремих культур.

5. Визначено, що у структурі витрат провідне місце займають добрива з питомою вагою 25,5%. Частка пестицидів становить 18,1%, формуючи значний ресурсний тиск на собівартість. Пальне і мастильні матеріали охоплюють 21,3%, що підсилює залежність від цінкових коливань. Закупівля насіння озимих культур займає 8,3%, а соняшнику та ріпаку 9,5%. Структура постачальників оновлена через втрату доступу до контрагентів у ризикових регіонах, але простежується залежність від одного постачальника та каналу збуту. Поточна модель постачання потребує створення дублюючих ресурсних каналів на випадок логістичних загроз.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ОРІЄНТИРІВ З ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН ЗМОДЕЛЬОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ»

3.1. Пропозиції щодо впровадження стратегічного рішення для раціоналізації бізнес-процесів виробничої діяльності товариства

Узагальнення результатів попередніх економічних оцінок дає підстави стверджувати, що виробнича система товариства перебуває у стані структурної нестійкості, обумовленої нерівномірністю фінансових потоків, послабленням урожайності окремих культур, коливанням валового продукту на площу та недостатньою узгодженістю збутових каналів. У той же час простежено асиметрію у використанні земельного масиву, оскільки окремі культури демонструють прогресивну тенденцію (озима пшениця, ріпак), а інші виявляють регресію через техногенні та погодні чинники (кукурудза, гречка, ярий ячмінь), що формує нерівномірний вплив на кінцеві параметри рентабельності. Визначено, що наявні внутрішні резерви підприємства не можуть бути задіяні повною мірою без системної корекції виробничої структури та переорієнтації інвестиційного навантаження. Звідси постає потреба у застосуванні портфельних інструментів стратегічного аналізу, які дадуть змогу ранжувати наявні види агропродукції, встановити їхню ринкову динаміку та визначити напрями майбутнього розвитку. Тому подальший етап дослідження передбачає побудову матриці БКГ як основи для формування оновленої виробничої стратегії господарства.

У структурі реалізованої продукції товариства протягом 2023–2024 років зафіксовано низку структурних зрушень (табл. 3.1.). Найглибше скорочення спостерігається у сегменті кукурудзи: грошовий результат зменшився на 455,5 тис. грн., а структурна вага звузилася на 7,3 відсоткові пункти. Тобто спостерігається продовження виявленої динаміки за попередній п'ятирічний період, що узгоджується з виявленими раніше проблемами кліматичного впливу, нестачею вологи, неможливістю сформувати повноцінні качани.

Структурні зрушення у номенклатурі реалізованої продукції

Вид продукції	2023		2024		2024 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Кукурудза	670,3	10,8	214,8	3,5	32,1
Гречка	162,1	2,6	172,8	2,8	106,7
Пшениця озима	1155,2	18,5	1243,6	20,0	107,7
Ячмінь озимий	764,2	12,1	788,3	12,7	103,2
Ріпак	1232,1	19,6	1378,9	22,2	112,0
Соняшник	1967,2	31,5	2280,5	36,7	115,9
Ячмінь ярий	310,7	4,9	127,3	2,1	41,0
Всього	6261,8	100	6206,2	100	99,2

Звідси відбувалося обмеження можливості сформувати виробничий потенціал культури. Аналогічно відбулося зменшення результату щодо одержання товарної продукції ярого ячменю. Його грошові надходження скоротилися на 183,4 тис. грн., а частка реалізації знизилася на 2,8 пункти. Причини пов'язані з установленим ураженням посівів фузаріозом, що спричинило відчутне падіння врожайності і, відповідно, пропозиції зерна.

Між тим сегмент гречки проявив іншу тенденцію: обсяг реалізації збільшився на 10,7 тис. грн. Однак структурна частка майже не змінилася, оскільки приріст відбувся на фоні зниження сумарного обсягу виторгу товариства. Попередній аналіз засвідчив, що потенціал гречки стримується недосконалістю збутових каналів, тому навіть збільшення доходу не створило істотного впливу на структуру товарного випуску. Сегменти озимини та олійних культур сформували висхідну траєкторію. Так грошові обсяги озимої пшениці зросли на 88,4 тис. грн., озимого ячменю на 24,1 тис. грн., ріпаку на 146,8 тис. грн., соняшнику на 313,3 тис. грн. Відносні відхилення підтверджують зростання частки цих культур: озима пшениця підвищила вагу на 1,5 пункти, озимий ячмінь на 0,6 пунктів, ріпак на 2,6 пунктів, соняшник на 5,2 пункти. Найвищу позитивну динаміку продемонстрував соняшник, продаж якого забезпечила зростання

грошового результату на 15,9 %, що пояснюється сприятливою кон'юнктурою й більш адаптивними умовами вирощування.

Незважаючи на ефективність деяких культур, виявлено, що загальний результат реалізації по товариству у 2024 році порівняно з минулим роком зменшився на 55,6 тис. грн. Загострення воєнної ситуації у 2024 році спричинило порушення логістичних ланцюгів та різке подорожчання МТЦ, що істотно обмежило можливість товариства закуповувати дорогі але якісні системи захисту, живлення культур. Через це виробничий потенціал звузився, і обсяг грошової виручки мав незначне зростання порівняно з 2023 роком, а загальний результат реалізації зменшився на 55,6 тис. грн. Водночас у сегментах кукурудзи та ярого ячменю зафіксовано стійку спадну динаміку внаслідок посухи, виснаження вологозапасів та ураження фузаріозними патогенами, що знизило обсяги товарної продукції. Такі передумови формують необхідність обґрунтування стратегії методом БКГ та оновлення виробничої програми з коригування структури посівів для стабілізації результатів діяльності.

У межах локального ринку провідну конкуренцію для ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» становить ТОВ «Агрофірма «Ісіда», порівняння з діяльністю якого дало можливість уточнити реальні параметри ринкової присутності товариства. На основі цього зіставлення узагальнено потребу формувати подальші напрями розвитку, орієнтовані на вдосконалення виробничих операцій та нарощення ефективності збутових механізмів господарства (табл. 3.2.).

Установлено, що управлінські рішення щодо посівних площ і технологій спричинили збільшення реалізаційного результату соняшникової продукції на 313,3 тис. грн., що забезпечило найвищий приріст серед культур. Оцінено, що виробнича стратегія щодо ріпаку створила приріст обсягів на 146,8 тис. грн., підвищуючи загальну стійкість олійного напрямку. Розподіл площ під озимою пшеницею сформував зростання реалізації на 88,4 тис. грн., що підсилює економічну вагу цього сегмента. Натомість управління виробництвом кукурудзи призвело до зниження реалізаційних обсягів на 455,5 тис. грн. через падіння

врожайності й економічної доцільності. Ярий ячмінь скоротив результат на 183,4 тис. грн, що відображає технологічні та ринкові обмеження його вирощування.

Таблиця 3.2.

Реалізаційні параметри агропродукції у контексті регіональної ринкової частки

Показник	Види виробляємої продукції							Середня точка
	кукурудза	гречка	пшениця	Ячмінь озима форма	ріпак	соняшник	Ячмінь ярий	
Реалізаційні об'єми на 2023 рік	670,3	162,1	1155,2	764,2	1232,1	1967,2	310,7	894,54
Реалізаційні об'єми на 2024 рік	214,8	172,8	1243,6	788,3	1378,9	2280,5	127,3	886,6
Темп зростання, %	32,1	106,7	107,7	103,2	112,0	115,9	41,0	88,4
Частка регіонального ринкового охоплення ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ»	3,9	1,8	18,9	12,7	19,7	25,3	2,1	12,06
Частка регіонального ринкового охоплення ТОВ «Агрофірма «Ісіда»»	5,3	1,9	16,2	11,6	17,1	20,9	3,9	10,87
Відносна ринкова частка	0,74	0,95	1,17	1,09	1,15	1,21	0,54	0,98

Реалізаційна програма по продажу гречки потребує удосконалення, оскільки збут зріс лише на 10,7 тис. грн., що не змінює її обмеженої ролі у товарній структурі. Порівняння часток ринку засвідчило перевагу товариства над ТОВ «Агрофірма «Ісіда» у пшениці, ріпаку та соняшнику відповідно на 2,7%, 2,6% і 4,4%, що визначає сильні позиції у цих сегментах. Водночас конкурента отримує вищі показники у кукурудзі та ярому ячмені, де перевищення становить 1,4% і 1,8%, що потребує корекції продуктового портфеля. Сукупність цих показників дала змогу встановити координати культур за темпами зміни та відносною ринковою часткою, формуючи вихідні дані для побудови матриці БКГ.

Узагальнено середні орієнтири для поділу матриці на аналітичні сегменти, де оцінений рівень приросту становить 88,4%, а інтегральний показник ринкової

присутності дорівнює 0,98. На підставі отриманих параметрів сформовано структурну модель БКГ, графічне відображення якої наведено на рисунку 3.1.

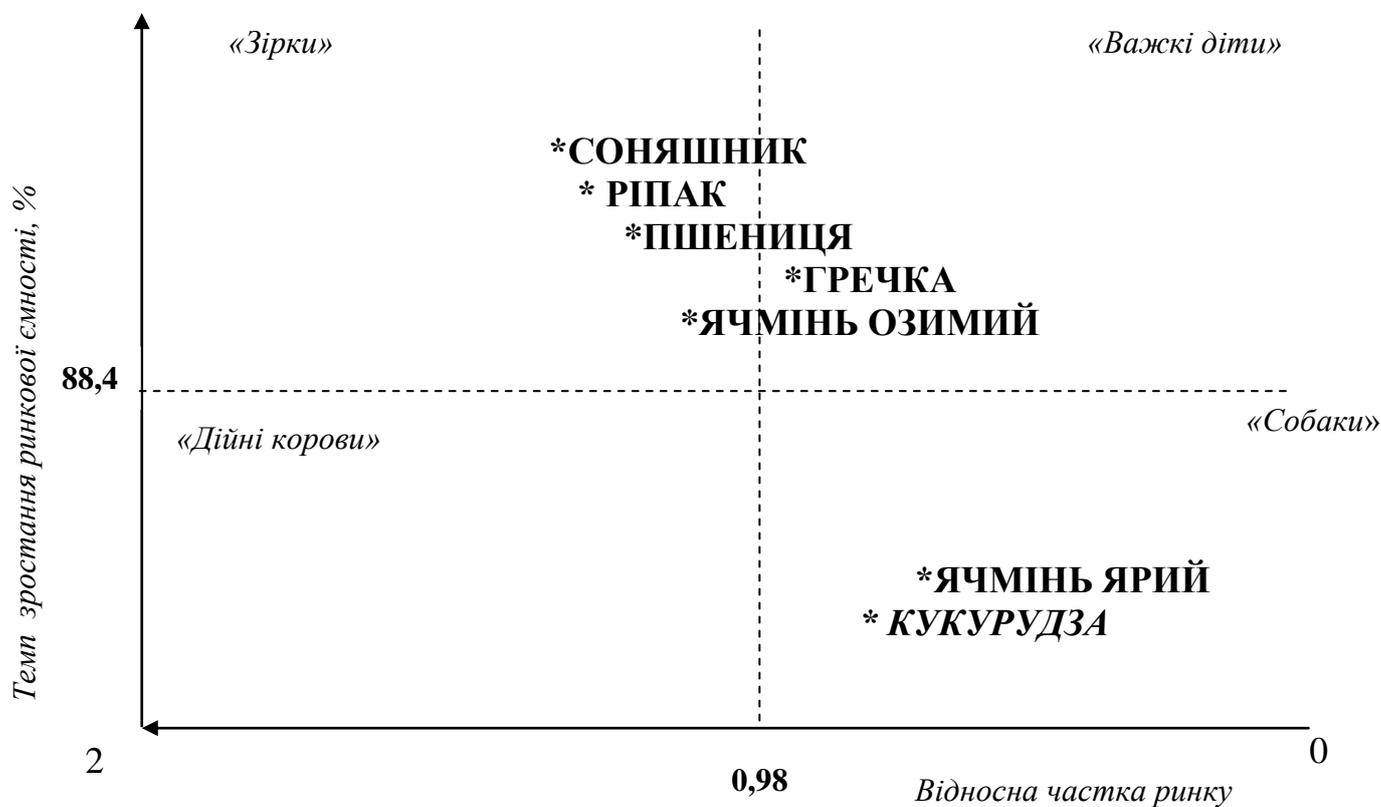


Рис 3.1. Розміщення агропродукції на мапі БКГ щодо продукування стратегій

Згідно результатів по позиціонуванню агропродукції наведені на мапі матриці БКГ, в сегмент «Зірки» потрапили соняшник, ріпак, озимина: пшениця й ячмінь. Встановлено, що реалізаційні зміни за соняшником відзначаються найбільшим приростом доходу, що зумовлює потребу в подальшому посиленні технологічної інтенсивності через використання гібридів, адаптованих до посухи. Втім підвищення врожайності можливе за рахунок удосконалення живлення та контролю густоти, що підсилює конкурентну перевагу над Агрофірмою «Ісіда». Таким чином стратегія соняшнику має налагоджену систему розподілу, оскільки ринкова частка товариства розташована у верхній межі регіонального сегмента.

Крім зазначеного можливо з часом додати точні системи землеробства, щоб підвищити точність управлінських рішень та стабілізувати дохідність.

Напрямок вирощування ріпаку характеризується стійкими параметрами ринкової присутності, де перевага над конкурентом підтверджена обсягами продажу. Тоді стратегія повинна ґрунтуватися на технологічних заходах щодо контролю вегетаційного періоду, коли утворюється розетка, для цього потрібно контролювати погодні умови. Доцільно використовувати оптимальні й адаптивні гібриди вести оптимізацію строків посіву, що знижує ризик втрати рослин у стресових умовах. Найбільш ефективним може стати рішення щодо укладання контрактів з регіональними переробниками Богуславський елеватор, оскільки така модель збуту гарантує стабільні відвантаження та зменшує залежність від коливань зовнішнього ринку. Також у перспективі підвищення продуктивності через удосконалення цифрової системи живлення та моніторингу осінньої вегетації.

Оскільки озима пшениця характеризується високою часткою ринку і додатною динамікою реалізації, то це посилює її роль у структурі виробничого портфеля. Визначено, що стратегія повинна охоплювати підвищення результативності за рахунок посухостійких сортів, особливо стійких до перепадів температур, важливими є оптимізація норм висіву та своєчасне азотне підживлення. Варто включати до каналів збуту ТОВ Агрофірма «Лідер», котре пропонує більш вигідні умови закупівлі зерна з мінімальними логістичними ризиками, особливо актуально в транспортній нестабільності регіону. Отже стратегія виробництва й реалізації озимої пшениці потребує подальшої підтримки як одного із найбільш передбачуваних напрямів діяльності.

Встановлено, що озимий ячмінь має стабільні показники ринкової присутності та позитивну зміну реалізації, що засвідчує доцільність поглиблення інтенсивності технологічних операцій. Так, застосовуються сорти, пристосовані до умов Дніпропетровської області, що знижує ризики стресових ушкоджень у зимовий період. Окремо можливо запропонувати перспективи збуту через співпрацю з комбикормовими підприємствами, що гарантує стабільний попит на

продукцію. Відтак сукупність характеристик дозволяє підтримувати культуру в сегменті розвитку та оптимізувати структуру витрат.

Виявлено, що гречка потрапила до сегменту «важкі діти», вона має обмежений вплив на товарну структуру товариства, оскільки темп її зростання супроводжується низьким обсягом доходу. Виробничі параметри культури потребують вдосконалення, передусім щодо вибору сортів, адаптованих до умов недостатньої вологи. Визначено необхідність оптимізації витрат через точне нормування добрив і контроль густоти посівів, що знижує ризик перевитрат. Отже варто, щоб гречка залишалась як допоміжний сегмент із чітким контролем собівартості, але з часом доцільно провести маркетингову компанію щодо збільшення позиціонування даної культури на ринку з метою активізації її продажу під замовлення.

Найгірші позиції одержали дві культури кукурудза та ярий ячмінь, вони закономірно потрапили до сегмента «собаки». Стратегії по цим культурам можуть стосуватися диверсифікації напрямів, виключення з ротації та заміни на іншу культуру. Оскільки кукурудза характеризується різким зниженням реалізаційних обсягів та падінням ринкової частки, то це робить її економічно недоцільною для подальшого вирощування. Наразі висока собівартість у поєднанні з логістичними труднощами регіону спричиняє подальше зниження рентабельності напряму. Тобто є потреба в повному вилученні культури зі структури виробництва та переорієнтації площ на сочевицю, яка має нижчі виробничі витрати і стабільнішу цінову позицію. Зокрема, сочевиця як бобова культура зменшує потребу в мінеральному азоті та покращує структуру ґрунту, що позитивно впливає на загальну ресурсну модель підприємства.

Також і ярий ячмінь характеризується найнижчими параметрами ринкової частки та значним зменшенням доходу, що підтверджує втрату його доцільності. Визначено, що технологічна чутливість культури до погодних коливань у Павлоградському районі спричиняє додаткові ризики та збитки. Доцільною стратегією є поступове згортання вирощування і повне звільнення площ під сочевицю, яка потенційно матиме вищий рівень економічної стабільності та

передбачуваний попит. Така трансформація дозволить оптимізувати ресурсні витрати й підвищити результативність загальної виробничо-збутової моделі товариства.

Узагальнення розміщення аграрної продукції за сегментами аналітичної матриці дало змогу сформуванню напрямів подальшого розвитку, що згруповані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Опрацьовані за підсумками БКГ-оцінювання стратегії товарного портфеля

№	Сегмент матриці	Продукція	Наповнення стратегії
1	«Зірки»	Соняшник	Додати посухостійкий гібрид, наприклад толерантний СИ Арізона з високою олійністю, врожайністю. Застосувати систему живлення з корекцією норм азоту під фактичну вологозабезпеченість, контроль густоти посіву. Впровадити елементи точного землеробства для зменшення перевитрат ресурсів. Закріпити збут через чинні канали реалізації олійних культур у регіоні, щоб підвищити приріст виручки 313,3 тис. грн і зберегти частку 36,7 % у структурі доходів.
2		Озима пшениця	Додати стійкий до змін температур сорт Богдана. Використати технологію оптимізованих норм висіву, мікропідживлення для підтримання приросту доходу більше за 88,4 тис. грн. Розглянути організацію замкненого циклу виробництво-переробка-збут шляхом відкриття пекарні та розподілу частини зерна сорту Богдана до млина пекарні.
3		Озимий ячмінь	Додати агрохімічні заходи фосфорно-калійного живлення мікродобривами для стимулювання розвитку рослин для забезпечення доходу більше за 24,1 тис. грн. Налагодити збутову співпрацю з комбикормовими підприємствами регіону для стабільного використання зерна фуражного призначення.
4		Ріпак	Заміна озимого гібриду ріпаку ДК Розетта з високою зимостійкістю та стійкістю до фомозу. Впровадити технологію контролю осіннього росту рослин з регуляцією розетки та оптимізацією строків посіву для зниження ризику вимерзання і збереження приросту виручки 146,8 тис. грн. Закріпити контракти з олійно-екстракційним заводом.
5	«Важкі діти»	Гречка	Впровадити стратегію нішевого виробництва з жорстким контролем витрат і норм добрив, орієнтуючись на збереження помірному приросту не нижче 10,7 тис. грн. Використати спеціалізовані канали збуту через крупнопереробне підприємство та контракти під замовлення.
6	«Собаки»	Ярий ячмінь	Реалізувати стратегію згортання виробництва ярого ячменю через скорочення грошових надходжень і падіння частки реалізації. Перевести 24 га з ярого ячменю під сочевицю. Закріпити збут сочевиці через трейдерів і переробників бобових, орієнтуючись на формування стабільнішої маржі.
7		Кукурудза	Впровадити стратегію повного згортання вирощування кукурудзи у зв'язку зі зниженням виручки на фоні високої собівартості, серії ризиків. Перевести 50 га з-під кукурудзи під сочевицю, щоб скоротити витрати на добрива й підвищити загальну рентабельність посівної структури.

Визначено, що підсумки стратегічного позиціонування сільськогосподарської продукції товариства відповідно БКГ - оцінюванню окреслюють спрямованість на адаптивно-інноваційну систему прецизійного землеробства. Тому, що вона включає адаптацію до змін шляхом введення нових сортів й гібридів, нішевих бобових культур, вологоощадних технологій, мікропідживлення, оптимізації структури і ресурсів. Важливим у такій стратегії є впровадження точних систем з регуляції росту, розвитку рослин у проблемні фази вегетації, а також, з часом, залучення цифрового сервісу бізнес процесів.

3.2. Варіанти формування адаптації стратегій диверсифікаційного розвитку підприємства

На основі виконаних досліджень дійшли висновку: товариству власну виробничо-комерційну діяльність варто пристосувати до постійних змін як управлінську стратегію. Запропонований контур стратегії ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» ґрунтується на адаптивно-інноваційній системі прецизійного землеробства та диверсифікації виробничої програми. Визначено, що структурною основою моделі є поєднання портфельного аналізу БКГ, оптимізації виробничих площ, упровадження ресурсозберігальних технологій та розширення переробного сегмента. Модель охоплює корекцію сівозміни шляхом вилучення малоприбуткових культур та включення сочевиці як економічно доцільного напрямку. Тому що він забезпечує зменшення витрат на азотне живлення й формує стабільніший фінансовий результат за умови тривалості тиску кризи.

Важливою складовою моделі є розвиток переробної діяльності через організацію пекарні з реалізацію хлібобулочної продукції. Виробнича модель міні-пекарні передбачає виготовлення натуральних хлібобулочних виробів із власного борошна озимої пшениці сорту Богдана, а також нішевих продуктів на основі гречки та сочевиці. Такий підхід дає змогу розширити цільовий споживчий сегмент та підвищити рентабельність виробничо-збутової системи. Оскільки товаристві є млин, то комплектація міні-пекарні за витратами може бути

прийнятною та економічно обґрунтованою ініціативою. Тобто так можна збільшити додану вартість на вироблювану агропродукцію, сформувавши соціальний ефект для громади та забезпечити нові канали реалізації. Такий підхід забезпечує зменшення залежності від трейдерської інфраструктури та підвищує стійкість агровиробництва до зовнішніх викликів.

Розрахунок початкових інвестицій засвідчив, що запуск міні-пекарні потребує витрат на технологічне оснащення, ремонт приміщення та первинне забезпечення виробництва. Оцінено, що наявність власного млина істотно скорочує фінансове навантаження, оскільки зменшує витрати на закупівлю борошна та забезпечує стабільний контроль за якістю сировини. Сукупні інвестиційні витрати наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Комплексна економічна характеристика відкриття міні-пекарні на базі
двосегментного сценарного аналізу**

№ з/п	Показник	Стандартний сегмент	Нішевий крафтовий сегмент
1	Початкові вкладення, тис. грн.	520	650
2	Добовий обсяг виробництва, шт.	350	250
3	Собівартість одиниці продукції, грн.	10,5	14,0
4	Ціна реалізації, грн.	24 - 28	40 - 70
5	Середня ціна для розрахунку, грн.	26	55
6	Маржинальний дохід з одиниці, грн.	15,5	41
7	Місячний виторг, тис. грн.	236,6	357,5
8	Змінні витрати, тис. грн.	42	55
9	Постійні витрати, тис. грн.	78	98
10	Загальні витрати, тис. грн.	120	153
11	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	116,6	204,5
12	Маржинальний запас міцності, %	47	66
13	Точка беззбитковості, шт./день	149	87
14	Строк окупності, міс	4,5	3,1

Продаж планується здійснювати на локальному ринку м. Павлоград. Виявлено, що ринок хлібобулочних виробів у м. Павлоград демонструє стійкий попит у двох сегментах:

- 1) продукція стандартного типу (формові та подові хліби),
- 2) крафтові вироби з функціональною цінністю (гречаний, із додавання сочевиці, дієтичний).

При створенні двох окремих сценаріїв реалізації, вдалося точніше обґрунтувати економічну результативність проєкту. Так, доведено, що нішевий сегмент має значно вищу маржинальність завдяки підвищеній ціні реалізації та інтересу споживачів до продукції зі збагаченим складом. Тобто підтверджується доцільність включення у виробничу програму хлібів на основі гречки і сочевиці, зокрема у форматах крафтового або дієтичного типу. При цьому стандартний сегмент забезпечує стабільний обсяг продажів та широку доступність каналу збуту, а крафтовий сегмент формує підвищену рентабельність і скорочує строк окупності.

Таблиця 3.5.

Пропозиції по збутовій програмі стандартної та крафтової продукції

№ з/п	Канали продажу	Механізм дії
1	TikTok + Telegram	Модель: викладається відео процесу випікання (дуже високі перегляди), фото хлібу з підписом «з власного зерна Павлоградщини», можливість замовлень у Direct, доставка по місту, акції: «Хліб дня - 20 грн». У TikTok заходять ролики: як формується тісто, як виглядає хліб з сочевиці/гречки, ранок пекарні - дуже гарно рекомендується алгоритмом. Telegram-канал «Пекарня Павлограда» + чат-бот замовлень. Працює краще за Instagram у маленьких містах. Модель: публікуються фото свіжої випічки; дається час, коли можна забрати; приймаються замовлення на наступний день; є власна постійна аудиторія. Передбачає мінімум витрат, великі охоплення аудиторії.
2	Магазини біля дому	Модель: завезення вранці хлібобулочних виробів, при цьому магазин отримує товар на реалізацію або викупом. Частка магазину: 10–25 % від роздрібною ціни. Отримуються переваги стабільний попит, відсутність витрат на власні точки продажу, швидкий товарообіг.
3	Кав'ярні м. Павлоград	Модель – укладається договір випічки під замовлення, характерні для певної кав'ярні. Крім крафтового хлібу, булочки, рогалики, круасани, міні-хлібці, крафтові смаколики з гречки та сочевиці.

Отже залучення двох моделей збуту дозволяє диверсифікувати доходи та мінімізувати ризики ринку. Тобто попередньо націленість на магазини «біля дому» у м. Павлоград; локальні кав'ярні; онлайн-продаж через TikTok і Telegram. Згодом - соціальні заклади (школи, дитсадки, лікарні - за попередніми контрактами); система замовлень «забрати сьогодні ввечері / завтра зранку»; пілотна торгова точка «віконце» після стабілізації виробництва.

Визначено, що найпривабливішим способом для нішевого хліба є онлайн-продаж та співпраця з кав'ярнями, тоді як стандартний хліб найкраще реалізується через «магазини біля дому». Унаслідок двосегментної економічної оцінки встановлено, що відкриття міні-пекарні значно підсилює виробничо-збутову стратегію ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ». Стандартний сегмент забезпечує стабільний товарооборот і соціальний ефект для громади, втім нішевий сегмент формує високий фінансовий результат і скорочений строк окупності. Відтак комбінований формат збуту підвищує стійкість проекту до коливань попиту, використання власного борошна, нішевих культур (гречки, сочевиці) створює унікальну конкурентну пропозицію для регіонального ринку.

У межах стратегічної оцінки розглянуто можливості та загрози розвитку міні-пекарні, що впливають на конкурентоспроможність та фінансову стабільність проекту. Узагальнення SWOT – аналізу подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

SWOT-оцінювання напряму пекарської діяльності

Переваги	Проблеми	Можливості	Загрози
Власне борошно та контроль якості; низька собівартість; Гнучкість продуктового асортименту; Можливість виробництва гречаного хліба і хліба з сочевиці; Висока маржинальність.	Відсутність досвіду у переробній діяльності; Потреба у додатковому персоналі; Чутливість до перебоїв електропостачання.	Розвиток локальної торгової мережі; Мобільні автолавки; Контракти зі школами, кафе, магазинами крокової доступності; Впровадження торгової марки; соціальний ефект для громади.	Посилення конкуренції; Коливання цін на енергоносії; Нестабільність споживчого попиту; Логістичні ризики воєнного періоду.

На підставі проведеного аналізу доведено перспективність запуску міні-пекарні як напряму структурного розширення діяльності товариства. Впровадження цього проекту забезпечить формування доданої вартості на власну сировину, підвищення стійкості виробничих процесів у мінливому економічному середовищі та створює можливість для диверсифікації товарного портфеля. Тобто раціональне використання виробничих потужностей та оптимізація витрат формують високу економічну віддачу і скорочують строк окупності інвестицій до п'яти місяців. Отже запропонований напрям є релевантним складником довгострокової стратегії розвитку ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ».

Нині важливим є відновлення інтенсивності освоєння угідь шляхом впровадження ґрунтозберігаючих технологій і систем моніторингу. Разом з тим приріст земельного фонду створює можливості для посилення економічної стабільності та диверсифікації рослинництва. Таким чином, адаптивна стратегія має поєднувати раціональне використання розширених угідь з модернізацією трудових і технологічних компонентів менеджменту.

Встановлено, що товариство має стійку ресурсну основу: стабільну площу угідь, достатній рівень землезабезпеченості, підвищення продуктивності праці та зростання фондівіддачі. Сильними сторонами є результативність озимих культур, стабільний валовий збір ріпаку й соняшнику, інтенсивний приріст економічної віддачі на 1 працівника. Визначено, що слабкими сторонами залишаються зниження врожайності кукурудзи, ярого ячменю, недосконалі канали збуту, залежність від погоди, високі витрати виробництва, падіння рентабельності на тлі зростання собівартості. До зовнішніх можливостей належать розвиток бобових культур на вивільнених 74 га, застосування цифрових агросистем, розширення збуту в безпечніші регіони. Варто переглянути товарний портфель щодо сортооновлення, в тому числі для зменшення втрат від кліматичних ризиків. Таким чином зовнішні загрози формуються воєнними ризиками, порушенням логістики, коливанням цін та підвищеним технологічним зношенням фондів.

Відтак для товариства доцільно запровадити адаптивну стратегію менеджменту, котра передбачає постійне коригування виробничої програми,

гнучке управління ризиками та швидке переналаштування ресурсів відповідно до коливань середовища. Нині перевагу слід надати варіативній структурі посівів із частковою заміною нестійких культур (кукурудза, ярий ячмінь) на бобові, що формують вищу стійкість до посухи й покращують агрохімічний баланс ґрунтів. Доцільно зміцнити технологічну базу через цифрові інструменти моніторингу, діагностику врожайності, що підсилює оперативність управління. Зокрема, необхідно розширювати канали збуту, щоб мінімізувати залежність від окремих контрагентів і забезпечити стабільність грошових потоків. Узагальнено, саме адаптивно-антикризова стратегія з акцентом на гнучкість, цифровізацію та диверсифікацію дає змогу товариству витримувати воєнну турбулентність і формувати стійку траєкторію розвитку.

Результат аналізу став підставою для розробки локальної стратегії діяльності всього агропідприємства методом аналізу його середовища SWOT. В таблиця 3.7 систематизовані та оцінені в 3 бали найбільш вагомні фактори внутрішнього середовища товариства

Таблиця 3.7.

Встановлення переваг й прогалин у діяльності товариства методом SWOT

№ з/п	Переваги	бал	№ з/п	Прогалини	бал
1	Формування результативності агровиробництва набором ефективних культур	3	1	Стагнація показників прибутку, рівня рентабельності за впливу росту затрат на агровиробництво.	3
2	Власні активи для операційної діяльності	3	2	Зменшення вкладень в основні фонди, та зниження якості технічного забезпечення процесів	3
3	Власні активи для переробки й збуту	3	3	Нерівномірність у структурі доходів за агропродукцією	3
4	Оновлені канали розподілу агропродукції	3	4	Зниження прибутковості від вирощування ячменю ярих форм, кукурудзи через порушення фіто санітарного порогу та впливу посухи	3
	РАЗОМ	12	5	Недостатня диверсифікація збутових каналів	3
6			Потреба в подальшому оновленні логістичних зв'язків	3	
			РАЗОМ	18	

В таблиця 3.8 систематизовані та оцінені в 3 бали найбільш вагомні фактори зовнішнього середовища товариства

**Ідентифікація можливих загроз й ринкових можливостей для товариства
методом SWOT**

№ з/п	Можливості	бал	№ з/п	Виклики	бал
1	Нові партнерства з переробниками олійного, зернового та круп'яного профілю, по контрактам на соняшник, ріпак, пшеницю, гречку та сочевицю.	3	1	Високий рівень воєнних ризиків у регіоні, що спричиняє руйнування інфраструктури, порушення транспортних маршрутів та підвищення витрат на логістику.	3
2	Відкриття власної пекарні на базі наявного млина з формуванням замкнутого ланцюга виробництва переробка збут для озимої пшениці, гречки, сочевиці.	3	2	Залежність від обмеженої кількості трейдерів та елеваторних структур, яка посилює ціновий тиск і загрозу невідгідних умов збуту при реалізації основних культур.	3
3	Розширення каналів просування хлібобулочної продукції через кав'ярні, магазини біля дому, мережі TikTok + Telegram.	3	3	Нестабільні регуляторні вимоги та цінові коливання на зернові, олійні й нішеві культури знижують передбачуваність ринку та скорочують маржу.	3
4	Зростання попиту на нішеві крупи, зокрема гречку і сочевицю, з боку мереж магазинів здорового харчування, онлайн платформ продажу продуктів та сегмента громадського харчування, що розширює можливості реалізації	3	4	Конкурентний тиск з боку ТОВ «Агрофірма «Ісіда» та інших господарств, які мають сильніші позиції у кукурудзі й ярому ячмені та здатні перехоплювати частину клієнтів регіонального ринку.	3
5	Перспектива участі у регіональних кластерах і кооперативах для спільного використання техніки, потужностей та посилення позицій у переговорах з трейдерами.	3	5	Ризики ураження посівів посухою, дефіцитом вологи, хворобами та фузаріозними патогенами, які знижують урожайність і погіршують якість товарної продукції.	3
			6	Зростання вартості мінеральних добрив, пестицидів, пального, енергоносіїв, що збільшує виробничі витрати й загрожує рентабельності культур з нижчою ціною віддачею.	3
РАЗОМ		15		РАЗОМ	18

Установлено, що можливості товариства зосереджені на розвитку переробки, розширенні збуту й кооперації, що підсилює стійкість діяльності. Визначено, що ринкові виклики формують високе навантаження через воєнні загрози, логістичні збої, цінову волатильність. Зокрема, конкуренція й залежність від трейдерів послаблюють позиції агровиробництва під час реалізації продукції. В тому числі й кліматичні ризики та подорожчання ресурсів погіршують

прогнозованість результатів господарювання. Саме тому потрібно налаштувати максимальну адаптивність для стратегії наступного розвитку товариства.

У таблиці 3.9 узагальнено взаємодію факторів та визначено стратегії відповідно до методики SWOT.

Таблиця 3.9.

Адаптаційні стратегії діяльності товариства методом SWOT

Комбінація	Зміст стратегій
Сила / шанси	Використання наявних сильних позицій у соняшнику, ріпаку та озимій пшениці для розширення співпраці з переробними підприємствами й одночасного запуску власної пекарні на базі млина, що посилює інтеграцію виробництва переробка збут і зменшує залежність від трейдерів.
Сила / загрози	Оновлення збутових каналів і власних активів для переробки з метою часткового обходу логістичних обмежень, формування більш стабільної локальної мережі реалізації хліба, круп і бобових та зниження впливу цінових коливань і монополізації з боку окремих трейдерів.
Слабкість / шанси	Стратегія подолання нерівномірності доходів та концентрації ризиків через диверсифікацію товарної структури за рахунок нішевого виробництва гречки та сочевиці з подальшим виведенням продукції на спеціалізовані ринки здорового харчування, онлайн продажів і контрактів з круп'яними комбінатами.
Слабкість / загрози	Відмова від економічно недоцільних напрямів кукурудзи та ярого ячменю, переорієнтацію площ на сочевицю, що має стабільніший попит, а також поетапне оновлення технічної та логістичної бази за рахунок участі у коопераціях і програм підтримки.

Встановлено, що зовнішні умови формують для товариства складну комбінацію можливостей і численних загроз, які потребують адаптивного управлінського реагування. Поглиблений аналіз показує, що розвиток переробки, відкриття власної пекарні та виробництво сочевиці створять нові точки економічного зростання за умови розширення збутових каналів. Тобто взаємодія з переробниками, торговельними мережами здатна посилити комерціалізацію продукції та підвищити стабільність збуту. Визначено, що воєнні, логістичні та цінові ризики формують потребу у перегляді виробничої структури і поступовому скороченні малорентабельних культур. Відтак інтеграція БКГ-оцінювання та SWOT дає можливість краще узгодити стратегії виробничого й збутового менеджменту з реальними ринковими умовами. Узагальнення результатів

підкреслює важливість розвитку переробки, підтримки нішевих культур для зміцнення стійкості бізнес-моделі товариства.

Отже SWOT-діагностика дозволила комплексно оцінити внутрішні параметри діяльності ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» та визначити зовнішні тенденції, які впливають на результативність агровиробництва. До сильних сторін віднесено наявність ефективних культур у товарній структурі, власний ресурсний потенціал для виробництва та переробки, оновлені канали реалізації продукції та можливість розширення напрямів збуту. Водночас виявлено низку внутрішніх обмежень, серед яких стагнація рентабельності, недостатня модернізація техніко-технологічного забезпечення, нерівномірність прибутковості агропродукції та обмеженість збутових каналів.

У контексті зовнішнього середовища визначено перспективи розвитку через активізацію співпраці з переробними підприємствами, упровадження нішевих культур, зокрема сочевиці та гречки, а також можливість формування переробного напрямку на базі власного млина та організації пекарні з фірмовими точками продажу. До загроз віднесено логістичну нестабільність регіону, цінні коливання на основні види агропродукції, підвищені воєнні ризики та конкуренцію з боку інших товаровиробників. Проведене узагальнення параметрів SWOT-аналізу стало основою для формування адаптивних стратегій, спрямованих на посилення конкурентних переваг та корекцію виробничої моделі.

Запропонована модель антикризового управління ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» ґрунтується на адаптивно-інноваційній системі прецизійного землеробства та диверсифікації виробничої програми. Визначено, що структурною основою моделі є поєднання портфельного аналізу БКГ, оптимізації виробничих площ, упровадження ресурсозберігальних технологій та розширення переробного сегмента. Модель охоплює корекцію сівозміни шляхом вилучення малоприбуткових культур та включення сочевиці як економічно доцільного напрямку, що забезпечує зменшення витрат на азотне живлення й стабільніший фінансовий результат.

3.3. Оцінювання можливої результативності товариства від рекомендованих стратегічних рішень з адаптації до змін

Визначено, що оцінювання потенційної результативності господарства є необхідним етапом для впровадження стратегічних рішень адаптивного типу. З огляду на висновки SWOT-аналізу та портфельної матриці БКГ, доцільним є вилучення кукурудзи і ярого ячменю та перерозподіл площі із включенням сочевиці, котра має перспективу ринкової реалізації. Відтак оптимізована виробнича програма дає змогу сформуванню раціональні обсяги вирощування культур і зосередитись на напрямках, що підтримують переробку гречки, озимої пшениці та сочевиці. Такий підхід забезпечує підвищення доходності діяльності товариства та створює стабільні умови для відновлення виробничих процесів у кризовому середовищі.

Подано вихідні умови для формування агровиробничої стратегії на основі економіко-математичного моделювання структури посівів (табл. 3.10.).

Таблиця 3.10

Параметри для оптимальної побудови посівних площ за умовами контрактів

Показник	Кукурудза	Гречка	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Ріпак	Соняшник	Ячмінь ярий	Сочевиця
Урожайність, ц/га	14,2	32,5	38,9	37,3	28,4	21,9	15,2	14,5
Ціна, грн./1 ц	908	1834	1060	970	2350	2760	930	2450
Обсяг контрактної угоди, ц	0	760	3050	1250	2570	2560	0	925

Сукупна площа ріллі становить 470 га, при цьому площа під сочевицею обмежується 74 га, а вирощування ріпаку та соняшнику не може перевищувати відповідно 115 і 118 га. Сочевицю планується включити у структуру за рахунок вилучення кукурудзи та ярого ячменю. Позначимо наступне: x_1 – площа під кукурудзу; x_2 – площа під гречку; x_3 – площа під пшеницю; x_4 – площа під ячмінь

озимий; x_5 – площа під ріпак; x_6 – площа під соняшник; x_7 – площа під ячмінь ярий; x_8 – площа під сочевицю. За змістом задачі всі змінні можуть набувати лише невід’ємних значень:

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; x_3 \geq 0; x_4 \geq 0; x_5 \geq 0; x_6 \geq 0; x_7 \geq 0; x_8 \geq 0.$$

Обмеження, встановлені для дотримання умов контрактних домовленостей, подаються у такій формі:

$$14,2x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 0, \quad (1.1)$$

$$0x_1 + 32,5x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 760, \quad (1.2)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 38,9x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 3050, \quad (1.3)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 37,3x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 1250, \quad (1.4)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 28,4x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 2570, \quad (1.5)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 21,9x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 2560, \quad (1.6)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 15,2x_7 + 0x_8 \geq 0, \quad (1.7)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + x_7 + 14,5x_8 \geq 925, \quad (1.8)$$

Обмеження щодо наявного земельного банку, що використаний під агровиробництво, подано як:

$$1x_1 + 1x_2 + 1x_3 + 1x_4 + 1x_5 + 1x_6 + 1x_7 + 1x_8 \leq 470, \quad (1.9)$$

$$1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \leq 0, \quad (1.10)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 1x_8 \leq 74; \quad (1.11)$$

Критерій результативності, що характеризує сукупний дохід від продажу агропродукції, формулюється як величина, яку необхідно максимізувати:

$$12893,6 \cdot x_1 + 59605,0 \cdot x_2 + 41234,0 \cdot x_3 + 36281,0 \cdot x_4 + 66740,0 \cdot x_5 + 60444,0 \cdot x_6 + 14136,0 \cdot x_7 + 35525,0 \cdot x_8 \rightarrow \max$$

У підсумку, в межах оптимізаційної моделі виробничої програми визначено невід’ємні значення змінних, котрі відповідають системі обмежень-нерівностей та забезпечують найвище значення цільової функції. Підсумкові результати подано в Додатку Б.

В результаті оптимізації виробничої програми відбувається перерозподіл площ із отриманням зростання доходності, прибутковості (табл. 3.11.).

Таблиця 3.11

Раціоналізація посівів на основі запропонованого розв’язку оптимізаційної задачі

Показник	Наявні дані на 2024 рік	План на 2026 рік	Плановані значення 2026 року до фактичних у 2024 році	
			+,-	%
Обсяг площі під кукурудзою, га	50,0	0,0	-50,0	0,0
Обсяг площі під гречкою, га	20,0	19,8	-0,2	99,2
Обсяг площі під пшеницею озимих форм, га	97,0	96,8	-0,2	99,8
Обсяг площі під ячменем озимих форм, га	46,0	45,8	-0,2	99,5
Обсяг площі під ріпаком, га	115,0	114,7	-0,3	99,8
Обсяг площі під соняшником, га	118,0	118,8	0,8	100,7
Обсяг площі під ячменем ярих форм, га	24,0	0,0	-24,0	0,0
План обсягу площі під сочевицею, га	–	74,0	–	–
Дохід, тис. грн.	6206,2	6537,6	331,4	105,3
Прибуток, тис. грн.	235,3	484,6	249,3	205,9
Рівень рентабельності, %	3,9	8,0	4,1	

Доведено, що за оптимізаційною моделлю сформовано істотне скорочення площ під кукурудзою на 50 гектарів і під ярим ячменем на 24 гектари, що звільнило 74 гектари для введення сочевиці. Втім для інших культур відбулися незначні коригування: зменшення гречки, озимини відповідно по 0,2 гектари та ріпаку на 0,3 гектара, що становить відносні зміни у межах від 0,8 до 0,2%. При

цьому соняшник, навпаки, демонструє приріст у 0,8 гектара, що відповідає відхиленню 0,7% і зумовлене балансуванням сівозміни після введення сочевиці. Визначено, що зміна структури площ сприяла підвищенню доходу на 331,4 тис. грн. і приросту прибутку на 249,3 тис. грн., що забезпечило ріст рентабельності на 4,1 в.п. Така раціоналізація площ формує економічно вигідну модель виробництва та відповідає меті максимізації результативності товариства.

У підсумковій таблиці 3.12 наведено узагальнені результати діяльності товариства з урахуванням впровадження оптимізаційно-виробничої стратегії та розвитку переробного напрямку в межах адаптації до змін.

Таблиця 3.12

Розрахунок ефекту від адаптаційної стратегії діяльності товариства

Показник	Наявні дані на 2024 рік	План на 2026 рік	Плановані значення 2026 року до фактичних у 2024 році	
			+,-	%
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– основних фондів	578,9	556,2	-22,7	96,1
– виробничих витрат	1270,4	1287,9	17,5	101,4
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– валової продукції	1517,5	1618,9	101,4	106,7
– товарної продукції	1320,5	1391,0	70,5	105,3
Одержано валової продукції:				
– на одну люд.-год., грн.	471,2	502,7	31,5	106,7
– на одного робітника, тис. грн.	891,5	951,1	59,6	106,7
– на 1 грн. основних фондів, грн.	2,6	2,9	0,3	111,0
Припадає на 1 га ріллі:				
– виробничих витрат, тис. грн.	12,7	12,9	0,2	101,4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6206,2	6537,6	331,4	105,3
Повна собівартість продукції, тис. грн.	5970,9	6053,0	82,1	101,4
Прибуток, тис. грн.	235,3	484,6	249,3	205,9
Рівень рентабельності, %	3,9	8,0	4,1	

Встановлено, що планові показники формуватимуть зниження фондоозброєності на 22,7 тис.грн., його рівень матимуть деяке падіння 3,9%, що зумовлюється перерозподілом культур, вилученням кукурудзи, ячменю ярих

форм. Така динаміка супроводжується зростанням фондівдачі, доходу та прибутку, тому характеризує не погіршення технічного забезпечення, а раціональніше використання наявних основних засобів. Водночас виробничі витрати на 100 гектарів мають зрости на 17,5 тис. грн., що дорівнює 1,4%, через введення сочевиці як нової технологічної позиції. Оцінено, що валова продукція на 100 гектарів підвищиться на 101,4 тис. грн., тобто на 6,7%, а товарна продукція зросте на 70,5 тис. грн., що відповідає 5,3%. При цьому показник віддачі фондів зросте на 0,3 грн., що формує результат у 11,0% та характеризує ефективніше використання основних засобів.

Стосовно формування витрат, за планом на один гектар ріллі вони мають збільшитися на 0,2 тис. грн., тобто до 1,4%, що пов'язано зі зміною технологій вирощування. Доходність від реалізації продукції повинна підвищитися на 331,4 тис. грн., або на 5,3% і є прямим наслідком раціоналізації площ. Собівартість зросте на 82,1 тис. грн., тобто на рівні 1,4%, однак цей рівень перекидається приростом прибутку. Визначено, що прибуток буде сформовано за сприятливих умов шляхом приросту у 249,3 тис. грн., що становить 105,9% і саме це дозволить підвищити рентабельність на 4,1 в.п. Така конфігурація показників підтверджує переваги оптимізаційної стратегії агровиробництва й економічну результативність виробничої моделі.

Узагальнено, що поєднання раціоналізації виробничої програми, удосконалення переробних напрямів і впровадження агротехнологічних рішень для кожної культури формує цілісну систему розвитку товариства. Відтак сукупність запропонованих заходів створює адаптивну модель управління, яка забезпечує стійкість товариства в умовах змін і зміцнює його стратегічні позиції.

Висновки до розділу 3

1. В результаті оцінювання БКГ встановлено вибіркові стратегії для соняшнику, ріпаку, озимини, які віднесено до сегмента інтенсивного зростання. Для них рекомендовано поглиблювати якість технологій включаючи локальні системи живлення, посухостійкі сорти/гібриди, співпрацювати вигідніше з переробниками. Встановлено, що надходження по кукурудзі стали менше на 455,5 тис. грн., ячменю ярих форм на 183,4 тис. грн., що підтверджує їх економічну недоцільність у подальшому циклі. Відтак стратегічний портфель формують соняшник, ріпак, озимина, втім гречка розвивається як нішевий напрям, кукурудза, ярий ячмінь підлягають виведенню зі структури посівів та заміні на сочевицю. При цьому гречка, розміщена в групі проблемного зростання, потребує стратегії нішевого виробництва з жорстким контролем витрат. Варто розширити спеціалізовані канали збуту під замовлення крупно-переробних підприємств, ринку здорового харчування.

2. Встановлено, що двосегментна модель міні-пекарні формує додатковий фінансовий потік завдяки поєднанню стандартного та крафтового форматів продукції. Так, стандартний сегмент випічка з твердих сортів пшениці забезпечує помірний, але стабільний обсяг реалізації й передбачуваний дохід. Натомість крафтові вироби з гречкою та сочевицею формують значно вищий чистий результат і швидше повертають вкладення. Визначено, що строк окупності інвестицій становить до 5 місяців, що робить модель привабливою для товариства. Продажі через магазини «біля дому», кав'ярні, онлайн-канали TikTok, Telegram створюють економну збутову мережу. За розрахунками стандартний сегмент дасть можливість отримати 116,6 тис. грн. на місяць при орієнтовній окупності 4,5 місяці. Крафтовий сегмент формує 204,5 тис. грн. на місяць із приблизною окупністю 3,1 місяця, посилюючи рентабельність бізнес-моделі.

3. Встановлено, що результати SWOT-аналізу підкреслюють необхідність адаптації запропонованих стратегічних напрямів покращення управління діяльністю товариства. Встановлено, що стратегіями мають бути диверсифікація товарного портфеля введенням сочевиці та напрямку переробки шляхом

відкриття міні-пекарні, а також згорання малоприбуткових напрямів. Відтак оптимізований сценарій передбачатиме при впровадженні стратегій зростання ефективних показників діяльності товариства.

4. Доведено, що оптимізаційна модель посівної структури, яка передбачає вилучення кукурудзи й ярого ячменю та введення сочевиці на 74 гектари, формує економічно вигіднішу конфігурацію виробництва. Перерозподіл площ без суттєвих відхилень для озимини, ріпаку, соняшнику, гречки дозволяє зберегти агротехнологічний баланс сівозміни й одночасно змістити акцент на більш прибуткові культури. Планові показники засвідчують, що валова продукція на 100 гектарів сільськогосподарських угідь збільшується на 101,4 тис. грн, що відповідає приросту на 6,7%, а товарна продукція зростає на 70,5 тис. грн, тобто на 5,3%. Обсяг валової продукції на одного працівника підвищується на 59,6 тис. грн, а показник віддачі основних фондів збільшується на 11,0%, що підтверджує ефективніше використання техніки та обладнання. Оцінено, що дохід за такої моделі зростає приблизно на 331,4 тис. грн., а прибуток збільшується на 249,3 тис. грн., що забезпечує підвищення рівня рентабельності на 4,1 в.п. Підвищення віддачі основних фондів, результативності праці підтверджує раціональніше використання ресурсів за умов незмінної площі ріллі. Відтак оптимізаційна модель є дієвим інструментом адаптації виробничої програми до кризових умов та формує базу для стійкого фінансового результату.

5. Узагальнено, що поєднання БКГ-оцінювання, SWOT-діагностики, оптимізаційної моделі посівів, проекту мініпекарні вибудовує цілісну адаптивно-антикризову модель розвитку ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ». Зміщення акцентів у структурі виробництва на озимі, олійні, нішеві бобові культури разом із розвитком переробки – міні-пекарні із залученням борошна пшениці, гречки, сочевиці знижує залежність від ризикових напрямів виробництва, посилює стабільність доходів. Відтак запуск міні-пекарні на базі власного млина розширюватиме ланцюг «виробництво – переробка – збут», що підвищуватиме додану вартість на одиницю сировини й створюватиме соціальний ефект для громади.

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що адаптивне управління та комплексний ризик-аналіз створюють основу стійкості агропідприємств за воєнних умов, при цьому поєднання кількісних, якісних інструментів оцінювання дозволяє своєчасно коригувати рішення. Встановлено, що сценарне планування формує резервні траєкторії дій, що допомагають утримувати безперервність виробничих процесів і зменшувати несподіваність кризових ситуацій. Втім оптимізація логістичних ланцюгів та пошук альтернативних маршрутів стабілізують ресурсне забезпечення і підтримують функціонування виробництва. Тобто стратегічний розвиток агробізнесу потребує інноваційних технологій, диверсифікації діяльності та глибокої інтеграції підходів до формування довгострокової витривалості.

2. Встановлено, що діяльність ТОВ «ПАВЛОГРАД-АГРОПРОДУКТ» характеризується олійно-зерновим напрямом виробництва, має ресурсне забезпечення, проте відчутно напругу в темпах формування результативності, зумовлену воєнними ризиками. Визначено протягом років вивчення збільшення валової продукції на 1958,1 тис. грн., приріст доходу на 1186,7 тис. грн. Однак вони не трансформувалися у пропорційне покращення рентабельності, прибутку через випереджальне зростання собівартості на 38,6%. Оцінено, що підвищення виробітку на одного працівника на 316,6 тис. грн. відображає зміцнення трудової віддачі. Проте цей ефект нівелюється падінням рентабельності на 12,61%, що засвідчує дисбаланс між доходами й змушеним ростом витрат. Відтак економічна динаміка товариства перебуває під впливом факторів ресурсного тиску, що потребує корекції управлінської моделі, виробничо-комерційних підходів.

3. З'ясовано, що динаміка валової продукції поступово знижувала темпи приросту, що простежується на основі трендових моделей і кореляційних залежностей. Визначено, що середньорічний приріст у 190,9 тис. грн. відображає позитивну тенденцію, проте скорочення абсолютних приростів на 1022,4 тис. грн. означає зменшення еластичності виробничої системи. Аналітичні розрахунки

засвідчили, що підвищення вартісного тиску на 19,2 тис. грн. супроводжується накопиченням ризикових відхилень у показниках, що вказує на зростання чутливості до зовнішніх коливань. Тобто виробнича система функціонує у режимі нестійкої рівноваги, котра потребує стабілізуючих управлінських рішень і коригування параметрів ресурсозабезпечення.

4. Досліджено, що збутові процеси товариства сформовані з високою залежністю від обмеженої кількості контрагентів, що посилює комерційну вразливість у воєнно-логістичних умовах. Доведено, що пшениця та соняшник забезпечують основний фінансовий потік, втім негативні результати по ячменю ярих форм, кукурудзі знижують рівномірність надходжень і підсилюють ризикову структуру доходів. Окреслена конфігурація розподілу агропродукції потребує стратегічного розширення ринкової присутності, включаючи нові регіональні напрямки, кращі канали.

5. Оцінено, що виробнича програма товариства характеризується значними різноспрямованими змінами у валових зборах культур, що відображає управлінські рішення та технологічні ризики. Виявлено, що зменшення збору кукурудзи на 491,6 ц і ярого ячменю на 298,8 ц пов'язане із падінням урожайності та зниженням економічної доцільності цих культур у поточному циклі. Втім одночасне зростання валового збору соняшнику на 583,3 ц та ріпаку на 728 ц підтверджує ефективність агротехнологічних рішень і рішення з перегляду структури посівних площ. Встановлено, що у структурі витрат домінують добрива з питомою вагою 25,5% та ПММ з часткою 21,3%, що формує суттєвий ресурсний тиск на операційну діяльність. Відтак виробничо-ресурсна система потребує подальшої адаптації, зокрема оптимізації площ, удосконалення технологій та формування дублюючих каналів постачання.

6. Визначено, що структурне позиціонування культур у межах БКГ-матриці відображає чітку диференціацію ринкових можливостей та економічної результативності кожного сегмента товарного портфеля. Встановлено, що соняшник, ріпак і озимі культури зберігають стабільні конкурентні переваги та характеризуються приростами доходу відповідно на 313,3 тис. грн., 146,8 тис. грн.

і 88,4 тис. грн., що формує ядро стратегічного виробництва. Одночасно тривале падіння прибутку по кукурудзі на 455,5 тис. грн., ярому ячменю на 183,4 тис. грн. підтверджує доцільність їх поступового виведення зі структури посівів. З'ясовано, що гречка займає проміжне положення між сегментами виробництва, що потребує стратегії вузькоспеціалізованого розвитку з акцентом на канали збуту з високою доданою вартістю. Тобто запропоновано основу адаптивної моделі виробництва зміщення фокусу на озимі, олійні та залучення бобових культури як інструменту зниження неприбуткової частки.

7. Рекомендовано впровадження переробного процесу до діяльності товариства та відкриття міні-пекарні на базі власного млина. Таким чином відбудеться створення нового центру формування доданої вартості та значно посилить економічну стійкість до кризи. Встановлено, що двосегментна модель (стандартна та крафтова лінії) забезпечує стабільний грошовий потік. Так, крафтовий сегмент за планом може сформувати 204,5 тис. грн. чистого доходу на місяць зі строком окупності близько 3,1 місяця. Тоді як базовий сегмент генеруватиме 116,6 тис. грн. із поверненням вкладень через приблизно 4,5 місяця. Визначено, що використання власних ресурсів для переробки та виробництва хлібобулочних виробів з борошна озимої пшениці, гречки та сочевиці забезпечуватиме контроль собівартості, розширення номенклатури продукції. і Також багатоканальна система збуту («магазини біля дому», локальні кав'ярні, просування через TikTok, Telegram) підвищує пластичність збутової програми та зменшує маркетингові витрати. Відтак міні-пекарня для товариства може стати стратегічним елементом диверсифікації виробництва із формуванням стабільних джерел додаткового доходу.

8. Визначено стратегії для товариства на базі SWOT-оцінки його діяльності, що дозволило сформувати послідовну адаптацію системи рішень. На старті доцільно використати результативність виробничої програми шляхом її оптимізації з вилученням ячменю ярого, кукурудзи та введенням сочевиці. Також збутову програму по озимині, олійним культурам налаштувати на співпрацю з переробниками. Подальшим кроком є розгортання переробного сегмента і

формування локальної збутової мережі через магазини «біля дому», кав'ярні та онлайн-канали TikTok і Telegram. Така модель мінімізує вплив логістичних збоїв і цінових коливань та зменшує залежність від трейдерської інфраструктури. Доцільно провести диверсифікацію товарної структури шляхом розвитку гречки та сочевиці на вивільнених площах і їх подальшим просуванням у нішеві канали збуту. Таким способом можливо забезпечити збалансування доходів між культурами та створити додаткові джерела прибутковості. Стратегічно вірним рішенням може стати вилучення малорентабельних культур і модернізація техніко-технологічної бази через кооперацію в межах громади. Сукупність цих рішень формує інтегровану адаптивну стратегію, що забезпечує прогнозний дохід 6537,6 тис. грн., прибуток 484,6 тис. грн. і рівень рентабельності 8,0%.

9. Отже запропонована модель оптимізації окресленої виробничої програми забезпечуватиме відчутне посилення економічної результативності та раціональніше використання ресурсної бази. Оскільки перехід від кукурудзи й ярого ячменю до вирощування сочевиці на 74 гектарах збільшуватиме дохід на 331,4 тис. грн. та підвищуватиме прибуток на 249,3 тис. грн. Звідси очікувано має зрости рентабельність на 4,1 відсотковий пункт. З'ясовано, що зміна структури посівів не порушує агротехнологічну логіку сівозміни та дає змогу утримувати стабільні результати по соняшнику, ріпаку, озимині. Відтак оптимізована виробнича модель функціонує як інструмент адаптації до кризових змін, забезпечуючи збалансованість товарної структури та передумови для витривалості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчикова А. М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 38-49. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141_038-049.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
2. Андрощук І.О., Рябоволик Т.Ф., Рябоволик Ю.В. Роль аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 45. 2022. С. 10-14. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/4.pdf (дата звернення: 09.05.2025).
3. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 9 (42). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/29.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/29.pdf) (дата звернення: 16.06.2025).
4. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони*. 2024. № 1(131). С. 67 – 74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf (дата звернення 19.09.2025).
5. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587> (дата звернення 12.09.2025).
6. Бобиль В.В., Сорокін К.О. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7799/7929> (дата звернення 23.09.2025).

7. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 11.05.2025).
8. Бровко Л.І., Плескачев О.О. Активно-орієнтований менеджменту в контексті зниження фінансових ризиків аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7699/7829> (дата звернення 25.10.2025).
9. Бутенко Д.С., Тимошенко К.В. Циркулярна економіка як стратегія досягнення цілей сталого розвитку в контексті існуючих викликів та бізнес-практик. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7813/7943> (дата звернення 21.09.2025).
10. Буркун В.В., Амірханян Г.Г. Концептуальні засади формування інфраструктурного забезпечення аграрного сектору на принципах сталості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6521/6460> (дата звернення: 23.09.2025).
11. Василішин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2020. 419 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/9849> (дата звернення: 17.06.2025).
12. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 12.09.2025).
13. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 10.11.2025).

14. Верзун А.А., Войнич Л.Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210/6153> (дата звернення 12.10.2025).

15. Висоцька І. Аграрні розписки: види, оформлення, облік. *Сайт. Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8957-agrarn-rozpiski-2021> (дата звернення 17.10.2025).

16. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 14.10.2025).

17. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 19.09.2025).

18. Гаврилко І.М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Volume 5. № 1 URL: <https://ujae.org.ua/mehanizm-pryjnyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnykh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 16.10.2025)

19. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-innovatsijnym-rozvytkom-agrarnykh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendentsij/> (дата звернення: 12.09.2025)

20. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств.

- Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf (дата звернення: 25.09.2025)
21. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/6.pdf (дата звернення: 26.09.2025)
22. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка*. (Електронне видання). 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 27.09.2025)
23. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.09.2025).
24. Гончаренко С. І. Інноваційні ресурсозберігаючі технології як фактор підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник ХНТУСГ*. 2021. С. 131–141. URL : <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/7fe3c45a-e0a9-42ce-a06e-822dec6c657b> (дата звернення: 19.10.2025)
25. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. URL : <https://surl.li/unihmw> (дата звернення: 15.10.2025)
26. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. URL : <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/33708.pdf> (дата звернення: 17.10.2025)
27. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an*

Economic Regulation. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 11.10.2025)

28. Дем'яненко Н.В., Павленко Я.В., Жайворон Д.С. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7702/7832> (дата звернення 22.09.2025).

29. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 14.10.2025).

30. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf (дата звернення 10.09.2025).

31. Демчук Н.І., Ткаліч О.В., Ткаченко Г.А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економічна наука*. 2020. № 4. С. 29 - 32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/7.pdf (дата звернення 12.10.2025).

32. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 28.09.2025).

33. Жук В.М., Василішин С.І., Нежид Ю.С. Обліково-інформаційне забезпечення управління агропідприємствами в умовах надзвичайних ситуацій та повоєнних викликів. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7778/7908> (дата звернення 24.09.2025).

34. Зубар І.В., Зелінська О.В., Ревенко О.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 182 – 188. URL :

- <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7735/7865> (дата звернення 15.10.2025).
35. Іванов Р.В., Гуртовий Ю.В., Катан В.О. Стратегічне планування та розвиток підприємств в умовах глобальних викликів та кризових явищ. URL: <https://www.confcontact.com/2024-kolektyvna-monographiya/Stattya-Ivanov-Hurtovij-Katan-Ivanov.pdf> (дата звернення 19.10.2025).
36. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 15.09.2025).
37. Кальний С.В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 26 – 34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf (дата звернення 19.10.2025).
38. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114 – 119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7725/7855> (дата звернення 13.10.2025).
39. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 15.08.2025).
40. Кифяк В. Теоретичні положення обґрунтування сутності та особливостей розвитку агробізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 56–71. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11058> (дата звернення 18.08.2025).
41. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753> (дата звернення 19.09.2025).
42. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 20.09.2025).
43. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/297/285> (дата звернення 21.09.2025).
44. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення 29.09.2025).
45. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146;5> (дата звернення 22.09.2025).
46. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення 27.09.2025).
47. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 22.10.2025).
48. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення 15.09.2025).
49. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2023. Вип. №

55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840/2764> (дата звернення 16.09.2025).
50. Масловська Л.Ц. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *АгроСвіт*. 2017. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 10.09.2025).
51. Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/20.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
52. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 19.09.2025).
53. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810> (дата звернення 25.06.2025).
54. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8357/1/10.pdf> (дата звернення 18.09.2025).
55. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 10.09.2025).
56. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114 – 123. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (дата звернення 11.08.2025).

57. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 15.05.2025).
58. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90—97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (дата звернення: 19.10.2025).
59. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90—97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (дата звернення: 23.10.2025).
60. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/174/131> (дата звернення 22.10.2025).
61. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 07.09.2025).

ДОДАТКИ

Підсумки кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язків у діяльності товариства

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9650
R-квадрат	0,9312
Нормований R-квадрат	0,7247
Стандартна похибка	3,5179
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	3	167,46	55,82	4,51	0,33
Залишок	1	12,38	12,38		
Всього	4	179,84			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	-364,75	111,40	-3,27	0,19	-1780,19	1050,68
Змінна X 1	0,5703	0,28	2,02	0,29	-3,01	4,16
Змінна X 2	0,4959	0,15	3,32	0,19	-1,40	2,40
Змінна X 3	-0,1229	0,09	-1,42	0,39	-1,23	0,98

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	15,97	0,58	0,33
2	17,48	-0,59	-0,34
3	21,81	-2,00	-1,13
4	17,76	2,69	1,53
5	4,62	-0,68	-0,39

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	3,94
30	16,55
50	16,89
70	19,82
90	20,45

План раціоналізації структури господарської програми товариства

Значення	Площі посіву								ліва частина	Знак	права частина
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8			
	0,00	19,84	96,83	45,7	114,7	118,8	0,00	74,00			
Обмеження											
Назва	Коефіцієнти										
Контракт за кукурудзою	14,2	0	0	0	0	0	0	0	0,0	>=	0,0
Контракт за гречкою	0	32,5	0	0	0	0	0	0	760,0	>=	760,0
Контракт за пшеницею	0	0	38,9	0	0	0	0	0	3050,0	>=	3050,0
Контракт за ячменем озимим	0	0	0,0	37,3	0	0	0	0	1250,0	>=	1250,0
Контракт за ріпаком	0	0	0	0	28,4	0	0	0	2570,0	>=	2570,0
Контракт за соняшником	0	0	0	0	0	21,9	0	0	2560,0	>=	2560,0
Контракт за ячменем ярим	0	0	0	0	0	0	15,2	0	0,0	>=	0,0
Контракт за сочевицею	0	0	0	0	0	0	0,0	14,5	925,0	>=	925,0
Загальна площа посіву	1	1	1	1	1	1	1	1	470,0	<=	470,0
Межа посівної площі кукурудзи	1	0	0	0	0	0	0	0	0,0	<=	0,0
Межа посівної площі сочевиці	0	0	0	0	0	0	0	1	74,0	<=	74,0
Критерій оптимальності											
Назва	Коефіцієнти								Розрахункове значення		
Загальний дохід, грн.	0,0	171,4	1241,3	784,67	1375,67	2296,2	0,0	668,3	6537,6	→	Max
Загальні витрати, тис. грн.									6053,0		
Прибуток, тис. грн.									484,6		