

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МЕНЕДЖМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ДО НЕСТІЙКИХ УМОВ**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Анастасія АНДРЕЙЧУК

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри,

д.держ. упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АНДРЕЙЧУК АНАСТАСІЇ СЕРГІЙВНІ

1. Тема роботи: «Менеджмент адаптації операційної діяльності фермерського господарства до нестійких умов»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: звітні матеріали за результатами діяльності фермерського господарства, статистичні форми бухгалтерського обліку, базові документи організаційно - регламентаційного та розпорядчого напрямів, супровідна документація комерційних та операційних видів роботи.

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

1. Теоретичні засади інтерпретації адаптаційно-стратегічних управлінських моделей організації аграрного виробництва фермерського сектору в умовах нестійкого середовища.

2. Встановлення стану агровиробництва у фермерському господарстві за економічними показниками.

3. Формування конфігурації адаптаційно-стратегічної моделі операційного менеджменту фермерського господарства під тиском підвищеної ринкової турбулентності.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Параметри операційного менеджменту в агробізнесі за рівнями. Схема формування системи операційного менеджменту в агробізнесі. Механізм адаптації управління операційною системою агробізнесу. Інтеграція вуглецевих проєктів до операційних стратегій агробізнесу. Орієнтири адаптації операційного менеджменту аграрного виробництва до турбулентних умов воєнної економіки. Склад агровиробничої структури посівів, 2025 рік. Товарна продукція по складу, структурі, 2025 рік, %. Динаміка і трендові залежності собівартості продукції та прибутку фермерського господарства. Прогнозна оцінка фінансово-виробничих показників операційної діяльності за трендами. Матриця БКГ для стратегій агровиробництва ФГ «ОЛЛА». Трендове узгодження фактичних часових рядів доходу й обсягів валової агропродукції за 2023–2027 роки. Трендова динаміка доходу, витрат, профіту підприємства до 2028 року.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання01.10.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка, на основі аналізу джерел інформації з адаптації менеджменту операційних процесів в агробізнесі за тиску турбулентності, першого теоретично-методичного розділу роботи.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка, на базі аналітичного дослідження матеріалів фермерського господарства стану його операційної системи, другого розділу.	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка, на підставі опрацьованої конфігурації адаптаційної моделі управління поточними процесами агровиробництва господарства третього розділу.	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Анастасія АНДРЕЙЧУК

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОРІЄНТИРИ АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У НЕСТІЙКИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Теоретичні засади операційного аграрного менеджменту	6
1.2. Підходи наукового характеру до способів адаптації операційних стратегій агровиробництва до викликів турбулентного середовища	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА»	25
2.1. Аналіз результатів діяльності агропідприємства за динамічними економічними показниками його розвитку	25
2.2. Оцінка відповідності діючих операційних стратегій за методами статистичного аналізу	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ НАПРЯМІВ АДАПТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА» ДО МІНЛИВИХ УМОВ	42
3.1. Формування адаптивної моделі виробничої стратегії фермерського господарства	42
3.2. Оцінка економічної результативності із реалізації рекомендацій щодо проектування стратегічних можливостей розвитку агровиробництва	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Проблематика відновлення функціонування та організації аграрного підприємництва за умов воєнного протистояння набуває особливої значущості та відзначається складною багатовимірністю. Бойові дії спричинили масштабне пошкодження інфраструктурних об'єктів, втрату виробничих ресурсів і скорочення трудового потенціалу в сільськогосподарській сфері. Такі обставини ускладнюють реструктуризацію аграрного виробництва та підтримання продовольчої стійкості в локальному, загальнодержавному рівнях.

Серед основних проблем, з якими стикаються аграрні підприємства у воєнний період, варто виокремити порушення експортної логістики та падіння цін на сільськогосподарську продукцію. Спостерігається дефіцит паливно-мастильних матеріалів через руйнування нафтопереробної інфраструктури, ускладнення постачання насіння, добрив, запчастин та пестицидів. Додатковими ускладненнями стали мобілізація частини працівників, мінування земельних ділянок, логістичні затримки, обмежений доступ до кредитів, накопичення залишків минулорічного врожаю, що спричинило дефіцит оборотного капіталу. Окремого впливу зазнали галузі тваринництва, зокрема птахівництво, де проблеми із забезпеченням кормів та ветеринарних препаратів поглибили втрати виробників. Вчені зазначають на значному рості собівартості щодо експлуатації агротехніки через подорожчання запчастин та інших матеріалів [43]. Водночас відмічено, що частина аграріїв поєднує виробничу діяльність з участю у волонтерських та оборонних ініціативах. В свою чергу це зумовлює перерозподіл робочого часу та навантаження між господарськими і суспільними обов'язками.

Між тим менеджмент агропідприємств налаштований на пошук адаптаційних управлінських рішень, зокрема впровадження точних технологій, розвиток переробних потужностей. Пріоритетними залишаються завдання відновлення логістичних ланцюгів і вжиття альтернативних джерел енергії, що засвідчуючи високий рівень гнучкості та здатність сектора до трансформації в

умовах воєнної турбулентності. Тобто масштабні виклики та системні втрати для українського аграрного сектору вимагають ви будови адаптаційного механізму і відновлювальних траєкторій.

Звідси **актуальність кваліфікаційного дослідження** обумовлена потребою науково обґрунтованого менеджменту агровиробництва у воєнних умовах для безперервності функціонування, відновлюваності, стійкості до загроз, виконання продовольчої місії агросектору.

Об'єкт дослідження - процес пристосування операційної діяльності ФГ «ОЛЛА» до нестійкості бізнес-середовища агровиробництва.

Предмет дослідження - управлінські інструменти з формування адаптаційної моделі в контурі операційної діяльності ФГ «ОЛЛА».

Метою роботи стало аргументоване підтвердження ефективності напрямів адаптивності управління агровиробничою діяльністю з урахуванням ідентифікації ризиків, що формуються в середовищі підвищеної невизначеності та соціально-економічної напруги.

Завданнями із досягнення поставленої мети є:

- 1) узагальнення теоретичних підходів з пристосування до змінених умов середовища управлінсько-виробничої діяльності агробізнесу;
- 2) аналітичну оцінку стану аграрного менеджменту за результатами операційної діяльності ФГ «ОЛЛА»;
- 3) проєктування адаптаційної моделі управління аграрним виробництвом цього господарства з рекомендаційними орієнтирами його подальшого розвитку в умовах турбулентності.

Методи дослідження у роботі - аналітичного узагальнення, статистичного опрацювання даних, прогностного трендового моделювання, інструментарій БКГ, сценарне планування та інші наукові підходи.

Інформаційну основу становили матеріали організаційно-економічної документації агропідприємства, зокрема річні звітні масиви за 2023–2025 роки, договірні документи по комерційній діяльності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОРІЄНТИРИ АДАПТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У НЕСТІЙКИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні засади операційного аграрного менеджменту

Операційний менеджмент в аграрному застосуванні багатьма вченими трактується як науково впорядкована система організаційного забезпечення агровиробничих процесів. Тому вона виступає однією з провідних передумов результативної і прибуткової діяльності сільськогосподарських підприємств. Звідси встановлено, що систематичне, своєчасне та якісне застосування його інструментального апарату створює умови для конкурентоспроможного розвитку сучасного агропідприємства. Пов'язано це з тим на думку вчених, що безперервність технологічного циклу щодо виробництва агропродукції, формування її якості, прибутковості прямо залежать від дієвості операційної системи [46].

Вченими запропоновано певне трактування мети операційного менеджменту: формування результативної системи адміністрування операційних процесів в агровиробництві та сервісі. Тобто йдеться про побудову такої управлінської архітектури, котра забезпечує послідовне виконання необхідних дій, щоб досягти бажаного результату діяльності агробізнесу. При цьому науковці зауважують, що ринкові орієнтири можуть бути реалістично сформовані виключно за умови професійного врахування об'єктивних обмежень, прописаних у обґрунтованих технологіях виробництва агропродукції. Отже необхідним в операційному менеджменті є дотримання чітко визначених критеріїв і встановлених стандартів. Відтак прийняття оптимальних операційних рішень потребує від керівника зануреності у функціонування агровиробничої системи, розуміння її внутрішньої логіки розвитку та конфігурації взаємозв'язків у сільськогосподарських галузях.

Доведено, що інтеграція в єдину конструкцію аспектів розвитку агробізнесу можлива за опори на раціонально організоване управління операційними процесами.

Втім деякі вчені зазначають, що розгортання практики вжиття операційного менеджменту у різних типах агропідприємств дає підстави виокремлювати певні параметри (рис. 1.1.).

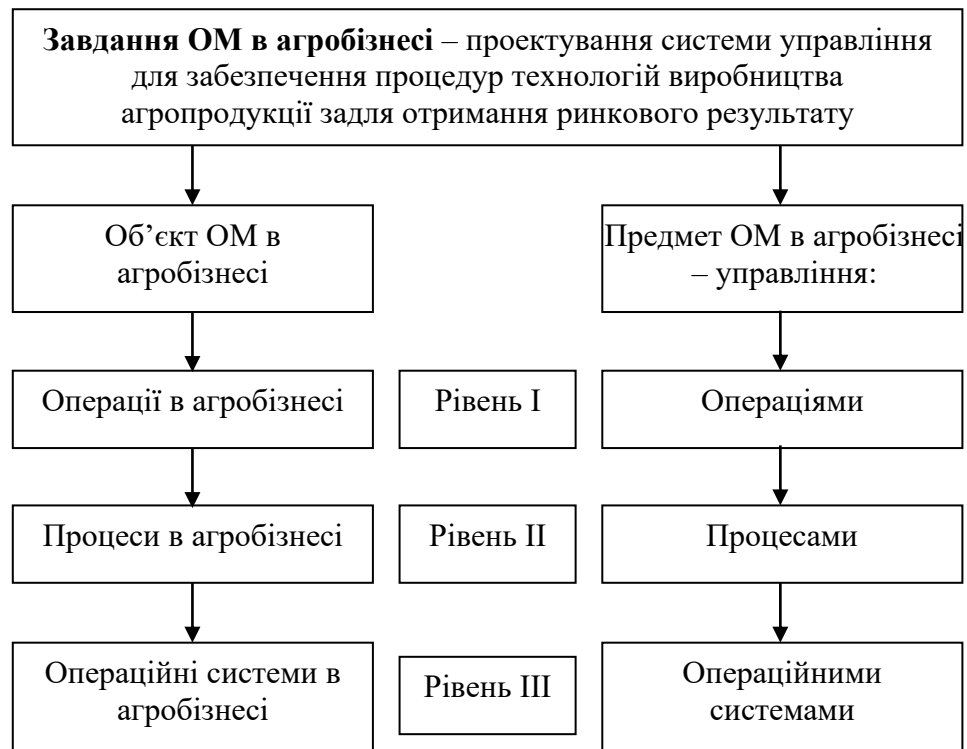


Рис.1.1. Параметри операційного менеджменту в агробізнесі за рівнями
Узагальнено на підставі: [43, 46].

Відповідно цього встановлено три взаємопов'язані площини його об'єкта: операції, процеси й операційні системи. Вони послідовно плануються, організовуються та управляються конкретними агроменеджерами відповідно їх приналежності до категорій. Такий підхід, як вказують науковці, ґрунтується на управлінському впливі операційного менеджменту на окремі операційні дії, процесуальні ланцюги, системи, в межах яких ці дії реалізуються. Втім операції та процеси відображають будь-які види діяльності в аграрному виробництві, науковій сфері, економіці й інших галузях, де відбувається творчо-технологічне

перетворення ресурсів. Операційні системи у цьому контексті, як доведено вченими, постають як організаційно-технологічний механізм, що забезпечує виконання зазначених процесів, операцій. Тому орієнтація операційного менеджменту в агробізнесі налаштована на досягнення запланованих параметрів ефективності та результативності функціонування агропідприємства з зосередженням на цьому триєдинстві.

Встановлено, що змістовне поле предмета операційного менеджменту в агробізнесі формують закономірності планування, організації та регулювання операцій, процесів і операційних систем. При цьому охоплюється організація аграрного виробництва, система логістики, постачання ресурсів, збут продукції, управління технологічними процесами й використання трудових і матеріальних ресурсів. Вчені згодні, що основна управлінська місія операційного менеджменту, полягає у конструюванні раціональних й одночасно результативних систем управління агробізнесом. При цьому вино мають бути здатними забезпечити повний комплекс процедур з досягнення бажаного ринкового результату стосовно операційної системи агропідприємства. Узагальнене дослідження ролі операційного менеджменту у суспільному виробництві дає підстави стверджувати, що операційний підхід пронизує всі сфери діяльності соціально-економічних систем. У наукових працях вітчизняних дослідників операційний менеджмент розглядається як провідний чинник удосконалення матеріального виробництва. Оскільки він задає логіку організації процесів, структуру використання ресурсів та механізми досягнення цільових результатів [38, 45].

Найважливішим напрямом управлінського впливу операційного менеджменту, на думку науковців, є забезпечення економічно обґрунтованого та організаційно виваженого ведення діяльності соціально-економічних систем. З урахуванням цього зміст управлінської спрямованості операційного менеджменту доцільно інтерпретувати через взаємодію трьох базових категорій: ефективності, раціональності й результативності в адмініструванні операцій. Важливим є їх реалізація в контурі операційної системи

підприємства. Наголошується вченими, що серія ефектів може дозволити оцінити рівень оптимальності та доцільності функціонування операційної системи, визначити міру узгодженості її цілей, ресурсів і результатів. Так, ефекти в операційному менеджменті вчені трактують як досягнутий ступінь реалізації цілей, поставлених перед операційною системою. Для агропідприємства, що працює на конкретному ринковому сегменті, така ефективність проявляється у здатності задовольняти потреби споживачів у якісній сільськогосподарській продукції і формувати максимально можливий рівень прибутковості. У контексті окремої операції ефективність відображає рівень досягнення запланованого результату. Кількісне оцінювання такої ефективності, як зауважують вчені, ґрунтується на співставленні отриманих результатів із витратами, які були понесені на виконання операції. Втім параметрами ефективності виступають очікуваний корисний ефект, імовірність його досягнення та обсяг ресурсів, необхідних для реалізації заданого результату з визначеним рівнем імовірності [3, 12].

Встановлено, що поняття раціональності доцільно пов'язувати з досягненням максимально можливої ефективності операційної системи й окремих операцій за умов мінімізації грошових витрат і часових ресурсів. Характерно це варіанту організації операційних процесів, за якого досягається найкраще співвідношення між результатом і вартістю його отримання. Визначено характеристики й результативності, котру варто розглядати як отримання такого кінцевого результату, який є прийнятним для агропідприємства з точки зору його розвитку на локальному агроринку. Сукупність ефективності, раціональності та результативності формує економічну основу прибутковості операційної системи.

З огляду на виокремлене зроблено висновок, що операційний менеджмент як провідний напрям загальної системи аграрного менеджменту спирається на певну теоретико-методологічну базу. У працях дослідників наголошується, що його засадами є положення економічного аналізу, знання з техніки й технології відповідних агрогалузей. Важливими звісно є й економіка агропідприємства,

загальна теорія менеджменту, макроекономічні підходи, а також логіка організації управлінських процесів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Формування системи операційного менеджменту в агробізнесі
Узагальнено на підставі: [12, 19, 45].

У рамках цього підходу операційний менеджмент, на думку учених, охоплює управління ресурсами, інвестиціями, організацією агровиробництва, маркетингом у виробничій сфері. Втім вчені виокремлюють базові складові операційного менеджменту - економічні засади, математичні інструменти дослідження операцій, систему сучасних технологій та організаційні механізми їх реалізації. Доведено, що такі компоненти перебувають у стійких взаємозв'язках у межах поля операційного менеджменту і забезпечують життєздатність, адаптивність та розвиток операційної системи підприємства.

Відтак аналіз процесу становлення та еволюції операційного менеджменту як самостійного напрямку загального менеджменту дає змогу підкреслити його органічний зв'язок з практикою виконання операцій у різних сферах діяльності. Встановлено, що операційний підхід відображає логіку перетворення ресурсів на продукт або послугу, фіксує послідовність дій виконавця й структурує відповідальність за досягнення результату. Тобто надається статус невід'ємного елементу сучасних управлінських систем.

1.2. Підходи наукового характеру до способів адаптації операційних стратегій агровиробництва до викликів турбулентного середовища

Між тим посилення конкуренції на аграрному ринку формує потребу постійного зміцнення ринкових позицій підприємств, підтримання їх стійкості та господарської рівноваги. У сучасних умовах управлінські підходи в сфері операційної діяльності еволюціонують і зазнають концептуальних змін, що зумовлено ускладненням середовища функціонування та розширенням спектра управлінських завдань.

У теоретико-методичній інтерпретації вчені виділяють діяльність суб'єктів господарювання з поділом на операційну, фінансову та інвестиційну [34]. У широкому змістовому трактуванні операційна діяльність вченими розглядається як базова функція підприємства, зорієнтована на виробництво, реалізацію продукції, робіт і послуг, що забезпечує формування основної частки доходу та визначає економічні результати його базової діяльності. При цьому операційна система стає комплексом організованих процесів виробничої діяльності підприємства та посідає центральне місце у структурі функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта. У такому методичному підході операційна функція інтерпретується вченими як сукупність управлінських і технологічних дій, спрямованих на трансформацію ресурсного забезпечення, що надходить із зовнішнього середовища, у готовий результат

діяльності у формі продукції, яка повертається у зовнішній економічний простір.

Встановлено, що у ринковому середовищі господарювання діяльність підприємств супроводжується постійними ризиковими чинниками та залежить від масштабів виробничої системи, організаційно-правової форми, профілю спеціалізації та інших характеристик. Тому, як наголошують вчені, за умов економічних трансформацій безперервність функціонування виробничої структури детермінується якісним управлінням операційними процесами. В аграрній сфері економіки операційний менеджмент поступово посилює своє значення, забезпечуючи результативність основної поточної діяльності підприємств та реалізацію їх стратегічної місії і господарських завдань. Враховуючи зміну середовища та необхідність підлаштування агропідприємства повинні на думку вчених змінити і вектор операційної діяльності. Обумовлено це тим, що потрібно враховувати вплив галузевої специфіки національного господарства, у межах якого функціонує агропідприємство. Зазначено науковцями, що для більшості аграрних суб'єктів господарювання провідною основою операційної діяльності виступають виробничі або збутові процеси, які доповнюються інвестиційним та фінансовим компонентом. Відтак реалізація операційних процедур здійснюється за умов наявності сформованого інвестованого капіталу, однак його планування та відтворення належать до площини інвестиційної і фінансової діяльності [30].

Вченими зазначено, що операційна діяльність агропідприємства орієнтована переважно на товарний ринок. Втім водночас перебуває у взаємодії з іншими видами та сегментами господарської активності, що характеризуються власними технологічними та ресурсними особливостями. Результативність функціонування підприємств у конкурентному середовищі ґрунтується на досягненні максимального обсягу якісної продукції за раціонального використання матеріально-сировинних ресурсів та економії виробничих витрат. Отже, як вказують науковці, зростання ефективності основної діяльності формує передумови зниження собівартості та збільшення

прибутковості. Тобто операційна система здатна забезпечувати узгодження інтересів власників, працівників, споживачів і держави [29].

Звідси ефективність виробничої діяльності визначається економічністю управлінських дій та ощадливим використанням ресурсного потенціалу, що передбачає оцінювання досягнення цільових результатів, обсягу задіяних ресурсів. Узагальнення наукових підходів дає можливість інтерпретувати ефективність як поєднання більш раціонального використання ресурсів наряду із тісним зв'язком з результативністю діяльності в абсолютних вимірниках. Водночас застосування відносних показників, на думку вчених, забезпечує співставлення отриманих результатів із ресурсними витратами соціально-економічної системи. Тобто застосування окреслених ознак щодо операційної діяльності дає підстави визначати її ефективність як міру економічності використання ресурсів. В той же час потрібно враховувати й їх перетворення у соціально-економічні результати та забезпечення досягнення цільових параметрів функціонування підприємства. Доведено необхідність ґрунтування на закономірностях відтворення капіталу, що супроводжуються зміною його форм, формують циклічний характер операційної діяльності.

Загалом низка вчених представляють операційну систему агропідприємства як взаємопов'язані підсистеми управління, такі як - переробною та забезпечувальною. Переробна підсистема реалізує безпосереднє перетворення ресурсів, що надходять із зовнішнього середовища. Втім результативність цього процесу залежить від інвестиційного забезпечення, стабільності інформаційних потоків та своєчасного врахування змін у технологічних тенденціях, на товарному, ресурсному ринках. При цьому забезпечувальна підсистема не бере безпосередньої участі у агровиробничому процесі, проте виконує функції забезпечення переробної підсистеми, включаючи ремонтно-експлуатаційні, обчислювальні та соціально-побутові служби. Підсистема управління, що охоплює процеси планування та контролю, спрямована на координацію діяльності інших складових із визначення стратегічних орієнтирів, формування виробничих планів та ресурсного

забезпечення. Також відповідає за синхронізацію їх функціонування в єдиному організаційному механізмі. Тобто вона акумулює та інтерпретує внутрішню інформацію про стан операційних процесів та зовнішні сигнали щодо змін у ринковому, технологічному та нормативному середовищі [21, 27]. Таким чином операційна система: цілісне утворення взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують рух, взаємодію ресурсів у процесі вироблення агропродукції та отримання економічного результату від його реалізації. Рівень її дієвості визначається, як зауважують науковці, узгодженістю елементів та функціонуванням у межах єдиного механізму.

Встановлено, що стартовим етапом операційного циклу виступає усвідомлення потреби підвищення ефективності діяльності, що потребує формування системи показників для комплексного відображення стану операційної сфери. Подальша реалізація адаптації операційної системи передбачає різнобічне планування та запровадження організаційних, техніко-технологічних, ресурсних заходів, спрямованих на підвищення її результативності. Між тим важливим є скорочення витрат та модернізація застарілих технічних і технологічних об'єктів відповідно наявної МТБ для забезпечення якості дотримання технологій виробництва агропродукції. Тобто важливості має облік та контроль витрат як інструмент мінімізації виробничих ризиків, оскільки економія ресурсів здатна забезпечити вищу стабільність рентабельності, ніж збільшення відпускних цін. Операційний аналіз дає змогу визначати вплив структури витрат і доходів на рентабельність продукції та загальну результативність діяльності. Тобто є особливо значущим для малих форм господарювання, де управлінські функції зосереджені в межах однієї управлінської особи.

З огляду на окреслені позиції вчені вказують, що в операційному менеджменті агробізнесу виникає необхідність у обґрунтованому встановленні співвідношень. Зокрема, між постійними і змінними витратами, обсягами виробництва, цінами реалізації та фінансовими результатами, що ґрунтується на маркетингових дослідженнях, обліковій інформації, фінансовому аналізі та

плануванні. Розподіл витрат на змінні та умовно-постійні дозволяє оцінювати їх взаємозв'язок з обсягами виробництва. Це дає в свою чергу визначати резерви підвищення прибутковості, враховуючи, що змінні витрати мають пряму залежність від масштабів виготовлення продукції. Втім умовно-постійні, як стверджують автори, залишаються стабільними у межах певного часового інтервалу [26].

Систематизація позицій науковців і фахівців з менеджменту агросфери відтворена у схемі адаптаційного механізму операційної підсистеми за напрямками посилення результативності керування рослинництвом (рис. 1.3).

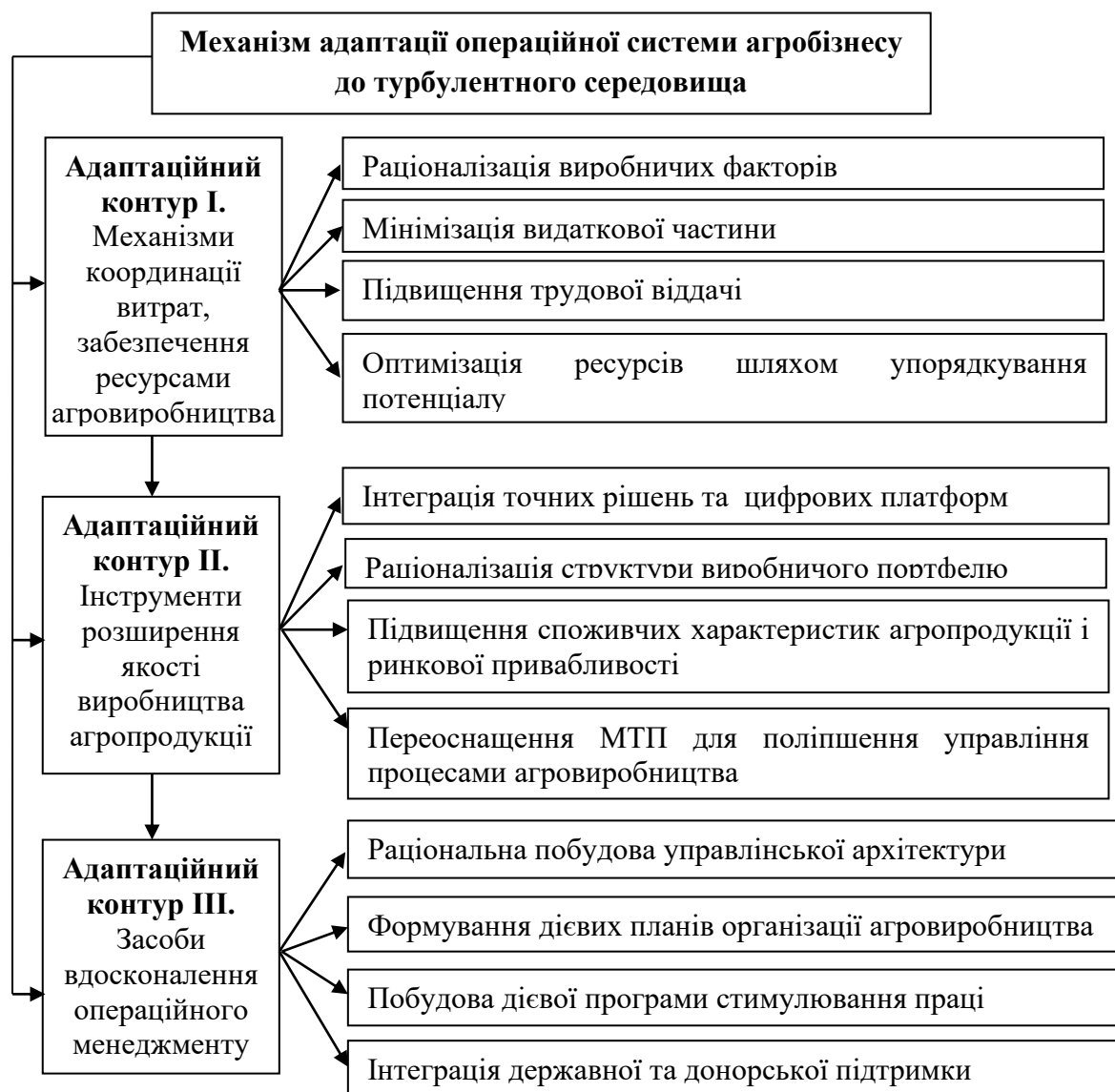


Рис. 1.3. Механізм адаптації управління операційною системою агробізнесу

Узагальнено на підставі: [15, 26, 40].

Встановлено вченими, що турбулентність воєнного, логістичного та ринкового середовища трансформує операційну систему агробізнесу у простір підвищених виробничих й економічних ризиків. Саме тому адаптаційний механізм операційної діяльності доцільно розглядати як ієрархічну структуру взаємопов'язаних контурів, спрямованих на збереження керованості агровиробництва. Тому перший адаптаційний контур має бути спрямованим, як вважають вчені, на координацію витрат і ресурсних потоків [26]. Оскільки у воєнних умовах дефіцит необхідних агровиробництву матеріалів, палива, порушення постачання безпосередньо загрожують його безперервності й виконанню технологічних операцій, передбачені у агротехнологіях. Встановлено, що раціоналізація використання агрономічних та енергоресурсів знижує матеріаломісткість агропродукції, стримує зростання собівартості, що набуває особливої ваги за цінових коливань і транспортних обмежень. Звідси випливає, що зменшення фондомісткості, трудомісткості через удосконалення організації робіт, підвищення технічної дисципліни сприяє зростанню трудової віддачі навіть за нестачі кадрів. У результаті, як доводять науковці практики, формується економічна стабілізація операційної системи, яка дозволяє агробізнесу утримувати обсяги виробництва за обмеженого доступу до ресурсів. Однак з'ясовано, що ресурсна стабілізація не гарантує довгострокової конкурентної спроможності у турбулентному середовищі.

Другий адаптаційний контур, за дослідженнями вчених, спрямовується на технологічне оновлення та зміну сортів, гібридів культур. Оскільки швидкість реакції на погодні зміни, воєнні обмеження доступу до полів і ризики втрат урожаю визначають результативність усього виробничого сезону. Встановлено досвідом роботи аграріїв, що впровадження цифрових інструментів моніторингу посівів, обліку витрат, контролю виконання агрономічних операцій підвищує оперативність коригувань технологій. Крім цього приводить до зменшення ймовірності перевитрат у ситуаціях, коли підвезення ресурсів або переміщення техніки ускладнюється. Оскільки ринки збуту в період війни характеризуються нестабільністю й нерівномірністю попиту, раціоналізація

структури виробничого портфеля знижує залежність від окремих культур. Це своєю чергою пом'якшує фінансові ризики, пов'язані з блокуванням маршрутів продажів агропродукції. Звідси підвищення якості рослинницької продукції та стандартизація параметрів зберігання і доробки розширюють можливості доступу до більш маржинальних каналів реалізації. Втім модернізація технічного забезпечення зменшує витрати ПММ, часу на гектар, що досить важливо за порушення логістики й дефіциту агровиробничих технічних компонентів [29, 34].

Разом з тим встановлено, що технологічна адаптація потребує інституційно-організаційної підтримки. Тому третій адаптаційний контур, як вважають вчені, формується як система управлінських інструментів підвищення пластичності агробізнесу в умовах високої невизначеності. Встановлено, що раціональна побудова управлінської архітектури забезпечує швидке перерозподілення ресурсів між підрозділами агропідприємства та ділянками робіт у кризових ситуаціях. А формування узгоджених програм організації агровиробництва синхронізує польові, фінансові й збутові процеси, мінімізуючи розриви між плануванням та виконанням. Дієва система стимулювання персоналу, як доведено, знижує ризики втрати кадрів і підтримує дисципліну виконання технологічних операцій у період соціальної напруги. Водночас науковці вказують й на доречність інтеграції державної та донорської підтримки, що розширює фінансові можливості оновлення техніки й придбання ресурсів за обмеженого власного капіталу [38].

Узагальнено, що взаємодія трьох адаптаційних контурів формує цілісний механізм пристосування операційної системи агробізнесу до турбулентного середовища війни та ринку. Пояснюється така доцільність забезпеченням поєднання ресурсної керованості, технологічного розвитку та організаційної адаптації процесів.

На підставі вивчення досвіду практиків агробізнесу встановлено, що у 2025 році великі аграрні корпорації України трансформували поведінкову модель. Вони змістили акценти від оборонного утримання позицій до

проактивного нарощування масштабів через вертикальне поєднання ланцюгів створення вартості. Також пріоритет було надано техніко-технологічному оновленню, що відбувається попри триваючі воєнні ризики та логістичні ліміти.

Виявлено дослідженнями аналітиків агроринку, що інвестиційне середовище наприкінці 2025 року характеризувалося обережною позитивною динамікою. Вони спиралися на очікування дипломатичної деескалації, поступової інтеграції до європейського простору попри перепони та розширення доступу до міжнародних фінансових інструментів. Встановлено, що домінуючим вектором розвитку стало поглиблення технологічних переділів і формування доданої вартості, оскільки вивезення сировини при високих тарифах і транспортних ризиках втрачає економічну доцільність. Так, з'ясовано, що агрохолдинги переорієнтовують капіталовкладення на створення виробництв біоетанолу, біометану, біодизелю. Також на розширення переробки олійних культур, борошномельної продукції, адже готова агропродукція має вищу ціну та кращу транспортабельність для ринків Європи й Азії [44].

З'ясовано, що паралельно відбувається зсув у бік енергетичної автономії, оскільки нестійкість національної енергосистеми змушує аграрні компанії інтегрувати функції власної генерації у виробничу архітектуру. Виявлено, що встановлення сонячних електростанцій і систем акумулювання енергії на елеваторних комплексах знижує витрати в довгостроково й забезпечує безперервність операцій у періоди відключень. Втім й кадровий дефіцит прискорив цифровізацію, у межах якої поширюються системи точного землеробства, аналітика на основі штучного інтелекту та цифрові платформи для агротехнологічних операцій. Наприклад, автоматизація мінімізує залежність від людського чинника, оптимізує використання пестицидів чи ПММ, зменшує втрати за зростання їх вартості. Особливої актуальності набуло після руйнування ключових гідротехнічних споруд і в умовах кліматичних змін відновлення й розгортання локальних систем зрошення, що капіталізує земельні активи, стабілізує врожайність. Так, агрохолдинги синхронізують ці технологічні зрушення з підготовкою до європейських регуляторних стандартів

[47]. Тому що у такий спосіб можливо на спрощений доступ до єдиного ринку та інструментів пільгового кредитування і страхових гарантій від міжнародних інституцій.

Крім цього вчені виділяють й такий досвід агрокорпорацій, котрі формують європейські виробничі плацдарми, щоб локалізувати виробництво сільськогосподарської продукції всередині ЄС і зняти торговельні бар'єри. Така стратегія дає змогу одночасно змістити фокус з напівфабрикатів на готові до споживання харчові продукти з підвищеною маржинальністю. Досвід розширення площ під зрошенням у внутрішніх кластерах, як зазначають дослідники, теж мінімізують ризики втрат від посухи та підвищують прогнозованість грошових потоків.

Терор рф енергетичної сфери України підштовхнув аграріїв до побудови нових операційних стратегій з формування напрямів енергетичної диверсифікації. Зокрема використання відходів переробки як палива, розбудова потужностей відновлюваної генерації, що перетворює побічні продукти на джерело додаткових доходів і забезпечує продаж електроенергії за ринковими цінами. Так, низка аграрних компаній впровадили біогазові установки, що перетворюють органічні відходи сільського господарства на електроенергію. Зокрема потужні біогазові комплекси агрохолдингу МХП ($\approx 17,5$ МВт) та інших підприємств. Біогазові проєкти використовують відходи виробництва цукру, тваринництва та рослинництва, що створює потужності для генерації «зеленої» енергії як напряду в агрокластерах. Наприклад, ТОВ «Фірма Астарта-Київ» реалізувала біоенергетичні проєкти, де біогаз служить як альтернативний енергоносіє для власних виробничих процесів [44, 47].

Виявлено, що деякі біогазові комплекси в Україні продають вироблену електроенергію за «зеленим тарифом», що створює додаткові фінансові потоки для агропідприємств. Тобто біоенергетика дозволяє агровиробникам перетворювати органічні відходи на енергію, наприклад використовуючи гній та силосну масу для анаеробного бродіння в біореакторах. Такі проєкти мінімізують залежність агровиробництва від зовнішніх енергоносіїв і

підвищують енергетичну автономність ферм та елеваторів, що особливо важливо в умовах перебоїв енергопостачання. Доведено ефективність аграрної біоенергетики, оскільки стрімко зростає ресурсний потенціал агропідприємств через раціональне використання побічної продукції агровиробництва як сировини для виготовлення біомаси та біопалива, що оптимізує ресурсний потенціал господарств. Встановлено, що впровадження біоенергетичних технологій в агросекторі сприяє скороченню парникових газів та підвищенню екологічної стійкості виробництва. Тобто біогазові установки, продаж «зеленої» енергії, конверсія відходів у енергоресурси свідчать про адаптацію операційної системи агробізнесу до турбулентного середовища (Додаток А).

Вченими виявлено, що впровадження вуглецевих сертифікацій і механізмів монетизації екологічних практик дозволяє перетворювати сталий обробіток ґрунтів у фінансовий актив із виходом на глобальні ринки. Українські аграрії у 2025 році дедалі активніше залучаються до вуглецевих ринків як механізму формування додаткових доходів на основі екологічних практик землеробства [11]. Функціонування таких ринків передбачає впровадження регенеративних технологій, зокрема мінімального обробітку ґрунту та використання покривних культур, які сприяють накопиченню вуглецю.

У Додатку Б відображено механізм інтеграції вуглецевих проєктів у операційні стратегії агробізнесу через трансформацію агротехнологій у фінансові потоки вуглецевого ринку. Процес участі аграрних підприємств розпочинається зі збору виробничих та агроекологічних даних, що дозволяє визначити базовий рівень вмісту вуглецю у ґрунті. Подальший етап передбачає систематичний моніторинг змін за допомогою дистанційних технологій і польових вимірювань, що підвищує точність оцінювання екологічного ефекту. Отримані дані проходять процедуру незалежної верифікації, яка забезпечує довіру до результатів і запобігає маніпуляціям. Лише підтверджені показники можуть бути трансформовані у вуглецеві сертифікати, які стають об'єктами торгівлі на добровільних ринках. Ці сертифікати продаються компаніям,

зацікавленим у компенсації власних викидів або досягненні кліматичної нейтральності.

Встановлено, що у 2025 році інституційне визнання ґрунтового вуглецю за міжнародними стандартами значно підвищило привабливість таких активів для інвесторів [34]. Тобто зростання попиту на сертифікати стимулює розширення участі фермерських господарств у відповідних програмах. Таким способом відбувається сприяння формуванню мережі виробників, які інтегрують екологічні практики у свої виробничі стратегії. Паралельно вдосконалюються інструменти вимірювання, зокрема супутникові технології, що забезпечують більш точний облік змін у ґрунтах. Завдяки цьому підвищується прозорість і надійність вуглецевих проектів [11]. Так, аграрні підприємства, залучені до вуглецевих ринків, отримують фінансові стимули для подальшого впровадження сталих агротехнологій. У довгостроковій перспективі це формує умови для поєднання екологічних результатів із економічною доцільністю виробництва. Внаслідок такого підходу агробізнес поступово трансформується у модель, що одночасно підтримує родючість ґрунтів і підвищує фінансову стійкість господарств.

У межах формування вуглецевих проектів агропідприємства поступово інтегрують сталі агротехнології в операційну діяльність, що забезпечує екологічний, фінансовий ефект для структурної трансформації виробництва в умовах криз. Саме ці інвестиційні потоки та механізми підвищення операційної стійкості дають змогу агробізнесу переходити від сировинної моделі до глибших переділів. Зокрема, як зазначають дослідники, у сегментах переробки та формування доданої вартості. У цьому контексті інвестиції у глибоку переробку сої та білкові концентрати дають змогу заміщувати імпортні кормові добавки й розширювати експорт у сегментах аквакультури, спеціалізованого харчування. Таким способом безпосередньо посилюється адаптивність операційної системи агробізнесу до фінансових, логістичних і ринкових викликів воєнно-кризового періоду.

З'ясовано, що розвиток регіональної логістичної інфраструктури стає необхідною умовою збереження конкурентоспроможності агробізнесу. Так виявлено, що частина агрохолдингів за період війни обрала курс на транспортну суверенність, інвестуючи у власні автопарки, вагонні платформи та зернові аби. Відтак вдалося більш стабільно відвантажувати продукцію під час прикордонних і портових блокад. Також довгострокові програми «розумного зеленого» розвитку поєднують економічну віддачу з ресурсозбереженням, зокрема через відмову від енергоємних технологій обробітку ґрунту на користь вологозберігаючих практик. Досліджено, що така трансформація зменшує витрати, вирівнює врожайність і підвищує екологічні параметри без додаткових капіталовкладень [8].

З'ясовано вченими, що біоенергетичні кластери та виробництво біометану формують довгострокові потоки доходів і виконують роль енергетичної страховки бізнесу під час блекаутів. Установлено, що інвестиції у багаторічні культури та крапельне зрошення створюють проекти з тривалим горизонтом окупності та високою питомою прибутковістю на гектар, забезпечуючи кліматичну незалежність і стійкість аграрного виробництва в умовах воєнно-економічної турбулентності.

Встановлено, що адаптація операційного менеджменту агрохолдингів спрямовується на зростання доданої вартості через переробку та енергетичну автономність (Додаток В). Так, цифровізація та водна безпека формують базу зниження витрат і стабілізації врожайності за умов воєнних ризиків. Зокрема інтеграція до ринків ЄС через стандарти та вертикальну локалізацію зменшує торговельні бар'єри та залежність від внутрішньої логістики. Окреслено, що екологічна монетизація і біоенергетика трансформують сталий агровиробничий цикл у додаткові фінансові потоки. Відтак логістична автономність і Smart Green технології забезпечують безперервність операцій і ресурсну економію під час кризових обмежень. Варто зауважити, що багаторічні культури та біометан формують довгострокову стійкість доходів незалежно від коливань ринків. Окреслені напрями показують пріоритетність операційного менеджменту в

агробізнесі і створюють, за прогнозами аналітиків, більш сталу платформу для його стійкості.

Основні пріоритеті, на котрі має бути налаштована операційна діяльність агробізнесу, щоб адаптуватись до викликів та ефективно функціонувати, наведена у Додатку Г.

Встановлено, що воєнні та економічні потрясіння порушують сталі зв'язки між ресурсами, технологіями і логістикою агровиробництва, що знижує керованість операційної системи. З огляду на це вченими ідентифіковано потребу у збільшенні обсягів, перебудові режиму функціонування виробничих процесів під дефіцит ресурсів і високі ризики. Саме тому обґрунтовано ресурсно-витратний орієнтир як базу адаптації, оскільки він спрямовує систему на зменшення питомих витрат кожної тонни врожаю. Реалізація цього підходу конкретизується науковцями через раціоналізацію структури посівів, яка вирівнює продуктивність полів і усуває технологічно слабкі ділянки. Унаслідок такого вирівнювання з'ясовано можливість нормувати добрива, засоби захисту, ПММ відповідно до фактичного потенціалу ґрунтів. Своєю чергою, це дозволяє мінімізувати зайві проходи техніки і знизити енергоємність польових операцій.

Втім виявлено, що логістика операцій через диспетчеризацію та цифровий контроль трансформує працю у керований потік, підвищуючи виробіток без зростання навантаження [12]. Така стабілізація ресурсного контуру формує передумови для перегляду всієї технологічно-виробничої програми підприємства. У цьому контексті аргументовано переорієнтацію структури культур на ліквідні та менш ризикові позиції, що знижує залежність від складної логістики і дефіцитних ресурсів. Одночасно вченими підтверджено, що поєднання озимих і ярих, а також олійних і зернових культур розподіляє погодні й ринкові ризики. В межах такої диверсифікації сівозміна набуває ролі інструмента стабілізації фітосанітарного стану і водного балансу ґрунтів. Тобто так досягається забезпечення більш рівномірної врожайності без пропорційного зростання витрат. Оскільки стабільність урожаю повинна бути реалізована у збуті, технологічна дисципліна за агротехнологічними операціями

формує більшу однорідність врожайності, що обумовлює керованість каналів реалізації. Водночас виявлено, що без енергетично та інфраструктурно стійкої системи доробки така якість не може бути збережена. Тому автономна генерація і біоенергетика інтегруються у виробничий контур як умова безперервності сушіння і зберігання. Паралельно резервування логістичних маршрутів запобігає блокуванню реалізації при збоях транспортної інфраструктури. При цьому локалізація зберігання і доробки зменшує втрати та фінансові розриви між збиранням і продажем.

Встановлено, що адаптація операційної системи агробізнесу до змін ґрунтується на стабільності логістично виробничого циклу. Водночас цей цикл формується через операційну безперервність, яка забезпечує виконання критичних агротехнологічних і збутових процедур без сезонних розривів. Унаслідок цього з'ясовано, що агробізнес здатний своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами навіть за умов перебоїв енергопостачання та транспорту. Таким способом убезпечено отримання контрактних обсягів агропродукції, оскільки виробничі й логістичні вузли не втрачають функціональної цілісності. Доведено ефективність диверсифікації фінансової спроможності операційного контуру, що зменшує залежність від окремих каналів надходження коштів і кредитного тиску. У результаті сформовано більш прогнозований грошовий потік, який дозволяє покривати виробничі витрати та підтримувати платоспроможність упродовж сезону. Узагальнено, що така операційна стійкість агробізнесу безпосередньо трансформується у підтримку продовольчої безпеки регіону через стабільність виробництва і постачання аграрної продукції.

У сукупності окреслені рішення формують операційну стійкість агропідприємства в умовах війни. Саме така адаптована операційна система, на думку практиків та вчених, забезпечує збереження виробничих обсягів і передбачуваність грошових потоків у кризовому середовищі.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА»

2.1. Аналіз результатів діяльності агропідприємства за динамічними економічними показниками його розвитку

Для формування перспектив розвитку операційної сфери діяльності фермерського господарства «ОЛЛА» проаналізовано управлінські підходи разом із фінансово-економічною архітектурою його функціонування впродовж останніх років. Територіальна локація агропідприємства та умови господарювання як виявлено, цілком сприяють виробництву агропродукції. Підприємство було організовано Мухом Олександром Миколайовичем 02 грудня 2002 року, тобто на ринку працює 23 роки. Орендовані і власні угіддя господарства зосереджені у межах Криничанської громади на землях, що відносять до Семенівської сільської ради.

Транспортно-логістичне обслуговування агропідприємства частково базується на інфраструктурі Придніпровської залізниці, де найближчим вузлом є станція Верхівцеве, віддалена приблизно на 7 км від Семенівки. Втім воєнні ризики та регулярні атаки по об'єктах транспортної мережі істотно ускладнюють стабільність вантажних потоків. Руйнування окремих ділянок колій, пошкодження обладнання та вимушені зміни графіків руху внаслідок ударів дронів і ракет призводять до затримок, переорієнтації маршрутів. Тобто є залежність від зростання транзакційних витрат, що безпосередньо впливає на можливості реалізації аграрної продукції через залізничні канали.

Клімато-географічні характеристики території визначаються помірно-континентальним режимом з достатнім обсягом атмосферної вологи у весняно-літній період, відносно м'якими зимовими умовами, що формує агрометеорологічні передумови продуктивному землеробству. Середньорічний

обсяг опадів перебуває в інтервалі 455–555 мм, тоді як температурні показники липня сягають близько +24–+28 °С, а січня коливаються поблизу –2 – –7 °С, що відповідає параметрам теплої посушливої агрозони. Ґрунтовий профіль представлений переважно звичайними малогумусними чорноземами, які забезпечують належний рівень родючості та агрофізичної придатності для вирощування основних культур.

Аграрна спеціалізація Кам'янського району характеризується домінуванням рослинницького напрямку, на який припадає близько три четвертих сукупного агровиробництва. При цьому в межах району функціонують фермерські формування, котрі зорієнтовані і на тваринницькі напрями крім рослинництва. Загалом встановлено, що фермери спеціалізуються на зернових, олійних культурах, виробництві м'яса, молока і яєць. ФГ «ОЛЛА» оперує значним масивом сільськогосподарських угідь та використовує лінійно-функціональну модель управління, що забезпечує його безперервну стабільну діяльність протягом останніх 23 років. За цей період було вибудовано результативну управлінську систему, яка сприяла накопиченню майнових ресурсів і підтриманню прийнятних фінансових параметрів.

Розширення площ землекористування відбувалося внаслідок високого рівня довіри з боку власників паїв до керівника підприємства, що супроводжувалося дисциплінованим виконанням договірних зобов'язань і ощадливим землекористуванням. Муха О.М. підтримує сталі зв'язки з місцевою громадою, забезпечуючи соціально-виробничу допомогу шляхом виконання агротехнічних робіт на присадибних ділянках селян. Починаючи з 2014 року та особливо в умовах повномасштабної війни, підприємство бере участь у підтримці ЗСУ через постачання продовольства. Також відбувається і фінансове сприяння закупівлі спорядження для військовослужбовців мешканців громади, що відображає суспільну відповідальність і організаційну зрілість голови господарства як менеджера.

З урахуванням наведених передумов для подальшого аналізу результативності агропідприємства за економічними критеріями було здійснено деталізоване вивчення структури, параметрів земельних ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Склад, ступінь залучення земель фермерського господарства до
агровиробництва**

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Сукупна площа землекористування	800	100	806	100	812	100	101,5
С/г земельний фонд	800	100,0	805	99,9	810	99,8	101,3
Обсяг орних земель	767	95,9	780	96,9	786	97,0	102,5
Обсяг пасовищного користування	33	4,3	25	3,2	24	3,1	72,7
Індекс використання земель с/г напряму	1,000		0,999		0,998		99,8
Орні землі у структурі угідь	0,959		0,969		0,970		101,2
Кадровий склад, осіб	12	—	11	—	10	—	83,3
Площа орних земель на 1 працівника	63,9		70,9		78,6		123,0

Встановлено, що площа земельного банку протягом терміну, котрий досліджується, зросла на 12 га, що відповідає приросту 1,5%, що дещо розширює його виробничу основу. Наразі спостерігається ріст орних земель на 19 га, або на 2,5%, при скороченні земель пасовищного напрямку на 9 га, що відповідає 27,3% тобто тваринництво дещо втрачає. За такої структурної перебудови частка орних земель зросла на 1,2%, що означає більшу концентрацію агровиробництва. Водночас індекс освоєння земель впав на 0,2%, що доводить факт часткового виведення окремих ділянок з активного обігу.

Виявлено і певне скорочення чисельності працівників на 2 особи, або на 16,7%, яке супроводжувалося зростанням навантаження ріллі на одного працівника на 23,0%. Звідси експлуатація земельних ресурсів за рахунок концентрації ріллі та оптимізації трудових витрат підвищується, як і ризик перевантаження виробничої системи.

Дослідження структурного вмісту галузей господарства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Агровиробнича структура посівів

Площі	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
<i>1.Загалом зернові агрокультури</i>	408	53,2	420	53,8	415	52,8	101,7
1.1.Пшениця озима	191	46,8	190	45,2	193	46,5	101,0
1.2.Ячмінь озимий	115	28,2	128	30,5	115	27,7	100,0
1.3.Кукурудза	65	15,9	60	14,3	67	16,1	103,1
1.4.Овес	37	9,1	42	10,0	40	9,6	108,1
<i>2.Загалом культури технічного призначення</i>	296	38,6	295	37,8	310	39,4	104,7
2.1.Ріпак	134	45,3	140	47,5	127	41,0	94,8
2.2.Соняшник	162	54,7	155	52,5	183	59,0	113,0
<i>3.Загалом кормовиробничі культури</i>	63	8,2	65	8,3	61	7,8	96,8
3.1.Кукурудза кормова	31	49,2	30	46,2	28	45,9	90,3
3.2.Травостої	32	50,8	35	53,8	33	54,1	103,1
Загалом площа посівів	767	100	780	100	786	100	102,5

Встановлено, що загальна посівна площа одержала приріст у 2,5%, що розширило виробничий потенціал агропідприємства. Під зернові агрокультури було відведено додатково 7 га, проте їх частка у структурі скоротилася на 0,4 відсоткових пунктів. Оскільки ціни на олійні культури зростали, то було нарощено посівну площу під культурами технічного призначення на 14 га, що

становило приріст 4,7% і відображає переорієнтацію на більш дохідні напрями. Усередині цієї групи посіви соняшнику укрупнились на 21 га, або на 13,0%, тоді як ріпак скоротився на 7 га, що відповідає зменшенню на 5,2%. Площі під кормовиробничими культурами зменшено на 3,2%, що може обмежувати власну кормову базу при збереженні тваринницького напрямку. Отже агровиробнича структура посівів за останні роки зміщена у бік високорентабельних олійних культур, підвищуючи адаптацію до ринкових умов. Водночас це може створювати серію ризиків для внутрішньої збалансованості агровиробництва.

Графічно структуру посівних площ господарства відображено за допомогою діаграми, поданої на рисунку 2.1.

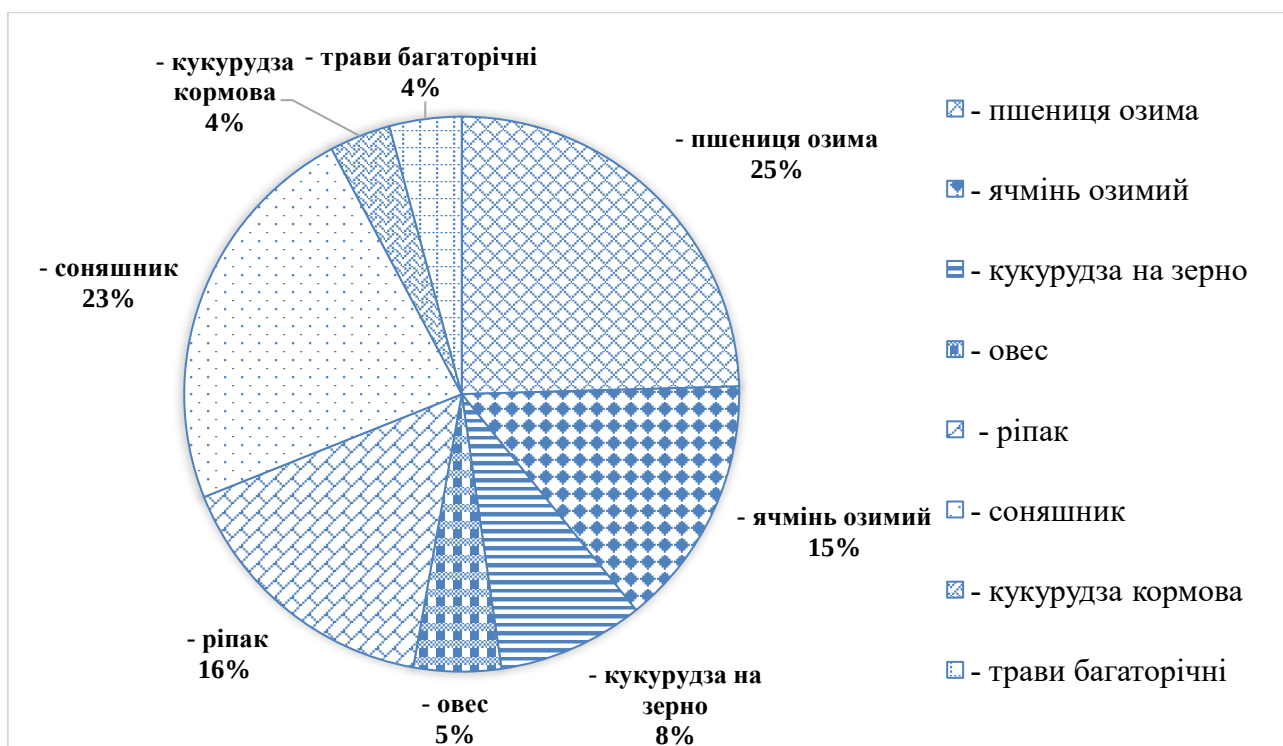


Рис. 2.1. Склад агровиробничої структури посівів, 2025 рік

Встановлено, що діаграма відображає домінування технічних і зернових культур у структурі посівів, що визначає товарну спеціалізацію господарства у 2025 році. На тлі цього перевага соняшнику і озимої пшениці формує основну

частину виробничого потенціалу та грошових надходжень. Така конфігурація свідчить про орієнтацію агропідприємства на культури з прогнозованим збутом і високою ліквідністю. Водночас обмежена частка кормових культур зменшує внутрішню диверсифікацію та підвищує залежність від ринкових коливань. Зафіксовано, що структура посівів тяжіє до інтенсивної моделі використання земельних ресурсів. Наведений схематичний розподіл підтверджує стратегічний зсув господарства у бік ринково адаптованого агровиробництва з концентрацією на найбільш прибуткових культурах.

Система показників із ресурсної забезпеченості діяльності господарства приведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Система показників ресурсної забезпеченості фермерського господарства

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна балансова вартість ОВФ, тис. грн.	15726,4	14298,6	13396,6	85,2
Середньорічний обсяг оборотних активів, тис. грн.	11354,9	13521,3	15154,8	133,5
Коефіцієнт забезпеченості ОВФ, грн.	72,2	94,6	113,1	156,7
Обсяг валового виробництва агропродукції, тис. грн.	12353,1	13923,7	14225,9	115,2
Фондовіддача, грн.	0,79	0,97	1,06	135,2
Фондомісткість, грн.	1,27	1,03	0,94	74,0
Фондооснащеність, тис. грн.	1965,8	1776,2	1653,9	84,1
Фондоозброєність, тис. грн.	1310,5	1299,9	1339,7	102,2
Грошовий сукупний дохід, тис. грн.	1625,3	12983,2	13351,9	114,9
Сукупна собівартість, тис. грн.	10150,4	11254,9	12231,3	120,5
Прибуток, тис. грн.	1474,9	1728,3	1120,6	76,0
Рівень прибутковості капіталу, %	5,4	6,2	3,9	-1,5

Доведено, що вартість основних агровиробничих фондів скоротилася на 2329,8 тис. грн., що відповідає зменшенню на 14,8% і свідчить про вибуття виробничих активів. При такій ситуації навпаки обсяги оборотного капіталу

зросли на 3799,9 тис. грн., або на 33,5%, що відображає переорієнтацію ресурсів у поточні операції. Незважаючи на тиск війни обсяги валового виробництва утворили приріст 15,2%, тобто це відповідає отриманню зростання валової продукції на 1872,8 тис. грн. Втім витрати сукупні значно виросли, їх приріст стався на 20,5% або на 2080,9 тис. грн, майже нівелюючи ефект доходів. За таких умов прибуток закономірно впав на 24,0% або на 354,3 тис. грн., що на пряму привело до падіння рентабельної діяльності та проблеми у структурі операційних витрат. Також це вказує на недоліки у технологічній організації виробничих процесів, які не забезпечують адекватної віддачі від нарощування обсягів виробництва.

Водночас встановлено, що фондівіддача зросла на 35,2% і фондомісткість скоротилася на 26,0%, що означає, що кожна гривня основних фондів фактично генерує більше продукції. При цьому отримано зменшення фондооснащеності на 15,9% через зниження вартості основних засобів на 2329,8 тис. грн. Отже виробництво працює у режимі перевантаження техніко-технологічної бази. Саме ця розбіжність між високою віддачею і падінням оснащеності формує стратегічну потребу в удосконаленні операційного менеджменту, оскільки поточна ефективність досягається ціною підвищення довгострокових виробничих ризиків. Тобто неможливість на даному етапі утримати контроль над ростом витрат на виробництво. Незважаючи на те, що внутрішніх резервів операційної оптимізації наче вистачає, проте вони не реалізуються через недосконалість управління виробничими та логістичними процесами. Відтак господарство повинно підвищити довгострокову та операційну ефективність фондів. Тому що на зараз скорочення вартості основних фондів, низька рентабельність капіталу, падіння прибутку і рентабельності виробництва формують ризик інвестиційної стагнації.

В таблиці 2.4. наведено окремі показники, що характеризують стан роботи персоналу в підприємстві.

Виявлено скорочення числа працівників на 16,7%, прямі затрати праці зменшилися на 4,0 тис. люд.-год, або на 17,6%, що відображає скорочення

загального обсягу трудових витрат. Водночас річний фонд часу роботи одного працівника знизився лише на 20,5 люд.-год, що дорівнює скороченню на 1,1% і свідчить про збереження інтенсивності зайнятості.

Таблиця 2.4.

Система показників використання кадрів фермерського господарства

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна кількість працівників, осіб	12	11	10	83,3
Прямі витрати праці, тис. люд. год.	22,9	21,0	18,9	82,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1905,57	1905,57	1885,08	98,9
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1029,4	1265,8	1422,6	138,2
Погодинна продуктивність праці, грн.	540,2	664,3	754,7	139,7

За таких умов річна продуктивність праці зросла на 393,2 тис. грн., або на 38,2%, що вказує на суттєве підвищення ефекту від роботи персоналу. Погодинна продуктивність збільшилася на 214,5 грн, за приросту 39,7% і підтверджує технологічне та організаційне ущільнення праці. Тобто в господарстві компенсовано скорочення персоналу зростанням продуктивності, проте підвищення інтенсивності роботи створює ризики перевантаження операційного процесу.

В таблиці 2.5. надано стан формування ФОП станом на 1 січня 2026 року.

Доведено, що загальний фонд оплати праці становив 1355,08 тис грн., що формує базу витрат на утримання кадрового потенціалу господарства. Тобто управлінський і спеціалізований по галузям сільського господарства персонал концентрує 801,2 тис. грн., що дорівнює 59,1% фонду, посилюючи роль управління в операційній системі. Водночас оплата технічних працівників у рослинництві і тваринництві становить 237,2 тис. грн., що відповідає 17,5% фонду і вказує на стриманий рівень стимулювання виробничої праці. Середньомісячні виплати робітникам обох галузей перебувають біля 9900 грн.,

що наближається до мінімального рівня оплати праці. Така структура формує ризик плинності кадрів у виробничих ланках при зростанні ринкових зарплат.

Таблиця 2.5.

Формування фонду оплати праці в господарстві станом на січень 2026 року

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Посадові оклади, грн.	Середньомісячна оплата праці, грн.	Середньорічна оплата праці, грн.
1	Голова	1	18270	18270	219240
2	Бухгалтер	1	14920	14920	179040
3	Головний агроном	1	17800	17800	213600
4	Інженер-механік	1	15780	15780	189360
5	Технічні робітники рослинницької галузі	2	9900	19800	118800
6	Завідуючий фермою	1	12450	12450	149400
7	Головний зоотехнік	1	15600	15600	167200
8	Технічні робітники тваринницької галузі	2	9870	18740	118440
	ВСЬОГО	10	-	-	1355080

Відтак наявна модель оплати праці підтримує управлінську стабільність, але потребує корекції для зміцнення операційної стійкості агровиробництва.

В таблиці 2.6 наведені системні показники щодо результативної діяльності агропідприємств за останні три роки.

Просторова база аграрного виробництва протягом трьох останніх років поступово мала тенденцію до зростання, це підтверджено збільшення земельної площі на 1,5%, та орних площ на 2,5%. Втім встановлено скорочення вартості основних засобів на 2329,8 тис. грн., що дорівнює зменшенню на 14,8% і відображає вибуття техніко-технологічної бази із ефективної експлуатації. Водночас встановлено зміщення ресурсів у поточні операції виробничого

процесу, так як вартість оборотних активів підвищилась на 3799,9 тис. грн., або на 33,5%.

Таблиця 2.6.

Зведені показники результативності операційної діяльності господарства

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Загальний обсяг банку землі, га	800	806	812	101,5
Площа угідь с/г призначення, га	800	805	810	101,3
Площа орної землі, га	767	780	786	102,5
Балансова вартість ОВФ, тис. грн.	15726,4	14298,6	13396,6	85,2
Середньорічний обсяг оборотних активів, тис. грн.	11354,9	13521,3	15154,8	133,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	12	11	10	83,3
Обсяг валового виробництва агропродукції, тис. грн.	12353,1	13923,7	14225,9	115,2
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.	1544,1	1729,7	1756,3	113,7
- валової продукції				
- товарної продукції	1453,2	1612,8	1648,4	113,4
- прибутку	184,4	214,7	138,3	75,0
Виробництво валової агро продукції на одного працівника, тис. грн.	1029,4	1265,8	1422,6	138,2
Виробництво валової агро продукції на 1 люд.-год., грн.	540,2	664,3	754,7	139,7
Грошовий дохід, тис. грн.	11625,3	12983,2	13351,9	114,9
Сукупна собівартість, тис. грн.	10150,4	11254,9	12231,3	120,5
Прибуток, тис. грн.	1474,9	1728,3	1120,6	76,0
Рівень рентабельності, %	14,5	15,4	9,2	-5,4

За умов скорочення штату на 16,7%, валова продукція на одного працівника збільшилась на 393,2 тис. грн., або на 38,2%. По аналогії виробіток на одну люд.-год зріс на 214,5 грн., що має приріст 39,7% і підтверджує більш оптимальні методи з використання праці. Вартість валової продукції, обчислюючи на 100 га угідь, збільшилась на 212,2 тис. грн., що дорівнює 13,7% і відображає підвищення продуктивності землекористування. В результаті організації комерційної діяльності було одержано зростання коштів на 1726,6

тис. грн., або на 14,9%. Але рівень витрат підвищився більшими темпами на 2080,9 тис. грн., або на 20,5%, що сформувало витратний тиск. Унаслідок цього встановлено падіння прибутковості на 354,3 тис. грн., що відповідає 24,0% і означає втрату частини фінансового результату. Звідси відбулося зменшення рівня рентабельності агровиробництва на 5,4 в.п., тобто відбулося погіршення стану ефекту виробничого процесу. Тобто в діяльності нашого фермерського господарства виявлено зростання виробництва і продуктивності ресурсів, які супроводжуються погіршенням фінансової віддачі через випереджальне зростання витрат.

На базі результатів досліджень встановлено, що першочерговим завданням для фермерського господарства може бути спрямування зростаючого оборотного капіталу у відновлення основних засобів виробничого призначення. Таким способом можливо зменшити технологічні збої та втрати, що виникають через деградацію матеріально-технічної бази. Водночас доцільним є впровадження оптимального ресурсно-витратного режиму управління, орієнтованого на зниження собівартості одиниці продукції. Для цього структура посівів має узгоджуватися з реальною продуктивністю полів і логістичними можливостями господарства. Контроль за цим можливий шляхом залучення цифрових, точних технологій землеробства. Доцільно концентрувати виробництво на соняшнику, озимій пшениці та культурах із прогнозованим внутрішнім збутом. Так можливо зменшити залежність від високовитратних технологій і нестійких каналів реалізації. Додатково необхідно формувати резервні логістичні канали через альтернативні елеватори та перевізників. Відтак поєднання ресурсної, технологічної та інфраструктурної адаптації, можливо, створить підґрунтя зі стабілізації операційної діяльності за умов воєнної сучасної економіки.

2.2. Оцінка відповідності діючих операційних стратегій за методами статистичного аналізу

З метою оцінки відповідності діючих операційних стратегій реальним фінансово-виробничим параметрам господарства використано серію статистичних і аналітичних методів. Їх використання дає змогу кількісно визначити, які напрями товарної продукції формують основні доходи та які з них створюють витратний тиск. При цьому аналіз структури і динаміки виручки по культурах дозволяє виявити внутрішні диспропорції між обсягами виробництва та фінансовою віддачею (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Динаміка за структурою товарної продукції господарства

Вид продукції	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	2425,2	20,9	2745,8	21,15	3051,6	22,8	125,8
Озимий ячмінь	1686,2	14,5	1783,2	13,73	1822,4	13,65	108,1
Кукурудза	638,1	5,5	252,4	1,94	136,0	1,02	21,3
Овес	180,3	1,6	206,7	1,59	164,0	1,23	91,0
Ріпак	1950,4	16,8	2332,6	17,97	2218,5	16,62	113,7
Соняшник	2343,7	20,2	2942,5	22,65	3137,6	23,5	133,9
Кормові культури	218,5	1,88	285,4	2,20	245,7	1,84	112,4
<i>Рослинництво, разом</i>	<i>9442,4</i>	<i>81,2</i>	<i>10668,6</i>	<i>82,2</i>	<i>10775,8</i>	<i>80,7</i>	<i>114,1</i>
Приріст ж.в. ВРХ	1452,3	12,5	1707,0	13,15	1881,8	14,09	129,6
Приріст ж.в. свиней	730,6	6,29	727,6	5,61	694,3	5,2	95,0
<i>Тваринництво, разом</i>	<i>2182,9</i>	<i>18,8</i>	<i>2314,6</i>	<i>17,8</i>	<i>2576,1</i>	<i>19,3</i>	<i>118,0</i>
Сукупна товарна продукція	11625,3	100,0	12983,2	100,0	13351,9	100,0	114,9

Встановлено, що сукупна товарна продукція зросла на 1726,6 тис. грн., що має приріст 14,9% і відображає посилення ринкової активності

господарства. На основі наведеного продукція рослинництва збільшилась на 1333,4 тис. грн., або на 14,1%, зберігаючи домінування у структурі з часткою 80,7%. Основний приріст сформували доходи від озимої пшениці і продажу соняшнику, прирости склали 626,4 тис. грн. і 793,9 тис. грн. відповідно, що підтверджує концентрацію на ліквідних культурах. Водночас надходження коштів з реалізації кукурудзи впало на 502,1 тис. грн., або 78,7%, що свідчить про входження в сегмент високого ризику. Між тим частка товарної продукції ріпаку утримувалася на рівні понад 20%, забезпечуючи стабільність доходів.

Стосовно продукції тваринництва відбулося впевнене зростання доходів на 393,2 тис. грн., або на 18,0%, що підвищує диверсифікацію операційного контуру. При цьому виторг по продажу живої ваги ВРХ зріс на 429,5 тис. грн., втім надходження коштів з продукції свинарства стали меншими на 36,3 тис. грн., формуючи внутрішній структурний зсув. Така зміна свідчить про поступове зміщення до більш капіталомістких, але стабільніших напрямів тваринництва. Якщо розглядати галузь рослинництва у сукупній частці реалізації то є факт деякого зниження динаміки доходів особливо порівнюючи 2024 та 2025 роки. Також темп росту виторгу по тваринництву більший за темп підвищення грошових надходжень по галузі рослинництва. Дві галузі, як виявлено, мають низькі індекси приросту по грошовим надходженням за останні роки, тобто виробничий менеджмент потребує на удосконалення. Хоча товарна структура поволі і адаптується до умов війни через концентрацію на пшениці, соняшнику і ріпаку, але рівень витрат все ж таки має загрозливу тенденцію до подальшого стрімкого зростання.

Графічно структуру товарної агропродукції господарства відображено за допомогою діаграми, поданої на рисунку 2.2.

Виявлено, що у структурі товарної продукції 2025 року рослинництво формує домінуючу частку доходів, зосереджену переважно на озимій пшениці та соняшнику, які разом забезпечують 46,0% виручки. Звідси орієнтація підприємства на культури зі стабільним внутрішнім збутом і відносно прогнозованою ціною.

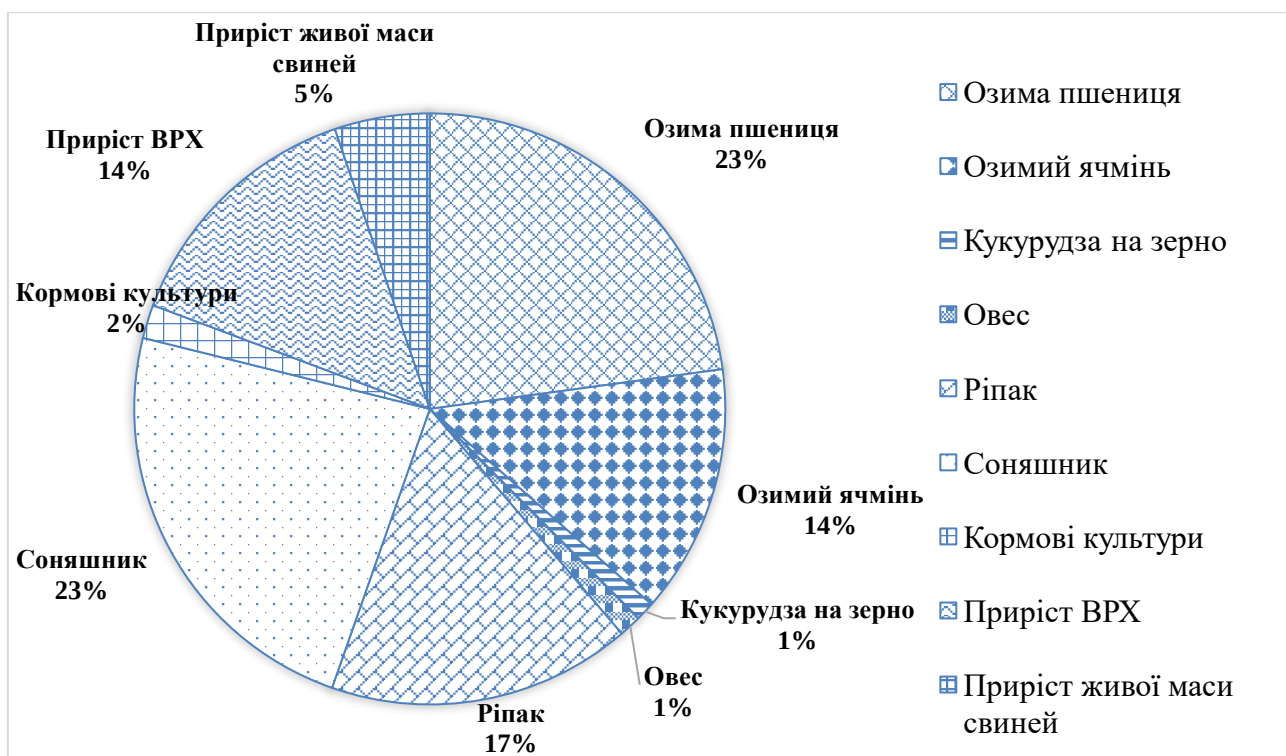


Рис. 2.2. Товарна продукція по складу, структурі, 2025 рік, %

Частка ріпаку на рівні 17,0% підтримує товарну диверсифікацію рослинницького контуру, зменшуючи залежність від двох основних культур. Водночас різке скорочення кукурудзи до 1,0% і зменшення вівса до 1,5% відображають відмову від витратних або логістично складних напрямів. Сукупно по галузі рослинництва було нарощено товарної продукції на 1333,4 тис. грн. більше за минулий період, що підтверджує позитивну динаміку галузі. При цьому по галузі тваринництва спостерігається зростання виторгу на 393,2 тис. грн., або на 18,0%, що формує додаткове джерело грошових надходжень. Усередині галузі приріст ВРХ склав приріст 429,5 тис. грн., тоді як продукція свинарства зменшилась на 36,3 тис. грн., що свідчить про структурні проблеми цього напрямку. Така конфігурація означає, що тваринництво переходить до більш стабільного, але капіталомісткого сегмента. Отже саме рослинництво забезпечує основну фінансову базу господарства, а тваринництво має потенціал диверсифікації, але потребує технологічного та організаційного коригування..

З метою поглиблення оцінки ефективності операційної діяльності доцільно перейти від загальних фінансових показників до аналізу внутрішньої витратно-результативної динаміки виробництва. Для цього використано трендову інтерпретацію змін собівартості та прибутку, яка дозволяє виявити не разові коливання, а стійкі закономірності формування фінансового результату. Даний підхід сприяє простеженню, яким чином витратний тиск трансформується у зміну прибутковості підприємства. Саме тому подальший аналіз зосереджується на графічному відображенні трендових залежностей між цими показниками. Це створює підґрунтя для ідентифікації ризиків і потенціалу операційної адаптації фермерського господарства.

На рисунку 2.3 представлено динаміку та трендові залежності собівартості сільськогосподарської продукції і прибутку фермерського господарства, що відображають зміну фінансового результату під впливом витратного навантаження.

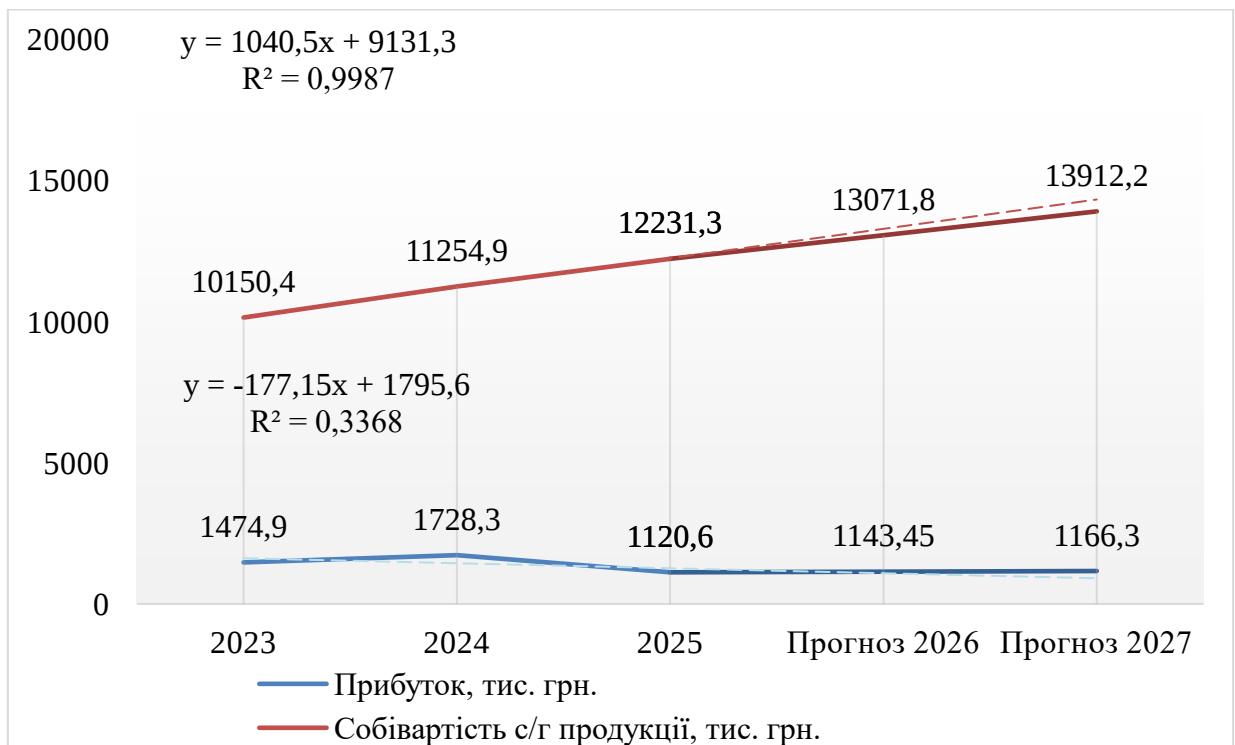


Рис. 2.3. Динаміка і трендові залежності собівартості сільськогосподарської продукції та прибутку фермерського господарства

Поданий графік відображає асиметричну динаміку між зростанням собівартості та нестабільністю прибутку. Лінійна модель собівартості набула вигляду:

$$y = 1040,5x + 9131,3$$

Отримано коефіцієнт детермінації 0,9987, котрий підтверджує системне і майже лінійне зростання витрат у виробничому контурі. Тобто кожен рік підприємство входить у фазу вищої витратної бази незалежно від коливань урожайності чи цін. Водночас тренд прибутку має вигляд:

$$y = -177,15x + 1795,6$$

Встановлено від'ємний кут нахилу, що відображає поступову втрату фінансової віддачі. Низьке значення R^2 на рівні 0,3368 свідчить про слабку керованість прибутку через внутрішні операційні параметри. Після піку у 2024 році у 1728,3 тис. грн. прибуток знизився на 607,7 тис. грн. у 2025 році, що вказує на різке погіршення маржинальності.

Отже прогнозні значення на 2026–2027 роки вказують на слабке відновлення, яке не компенсує попередніх втрат, за одночасного зростання собівартості до 13912,2 тис. грн. прибуток залишається під тиском. Звідси - агропідприємство входить у фазу витратної пастки, коли нарощення виробництва не забезпечує адекватного приросту прибутку. Відтак для стабілізації операційної діяльності необхідний перехід до управління питомими витратами та технологічної оптимізації виробничих процесів.

Для визначення факторів, що реально впливають на результативність операційної діяльності виконано кореляційний аналіз щільності зв'язку між рентабельністю, фондоозброєністю, витратами виробництва. Застосовано при цьому лінійну функцію:

$$y_x = \alpha_0 + \alpha_1 X \quad (2.1)$$

В таблиці 2.8. наведено систему вихідних показників для аналізу.

Кореляційна матриця (Додаток В) показала певні залежності між показниками. Зв'язок між рівнем рентабельності та фондоозброєністю становить - 0,942, що означає дуже сильну обернену залежність. Тобто

зростання вартості фондів на одного працівника у поточній структурі супроводжується падінням рентабельності. Зв'язок між рентабельністю та собівартістю дорівнює - 0,855, що також є сильним негативним зв'язком і підтверджує вирішальний вплив витрат на профіт.

Таблиця 2.8.

Вихідна інформація для встановлення щільності зв'язку

Роки	Показник рівня рентабельності, % (y)	Показник фондоозброєності, тис. грн. (x ₁)	Показник собівартості, тис. грн. (x ₂)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % (y _x)
2023	14,5	1310,5	10150,4	14,5
2024	15,4	1299,9	11254,9	15,4
2025	9,2	1339,7	12231,3	9,2
2026	9,1	1354,2	13071,8	9,1
2027	9,0	1368,8	13912,2	9,0

Кореляція між фондоозброєністю та собівартістю становить 0,920, тобто зростання капіталоозброєності відбувається разом із ростом витрат, а не з їх економією.

Множинне регресійне рівняння рівня рентабельності має вигляд:

$$y = 159,412 - 0,112 \cdot x_1 + 0,000166 \cdot x_2$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,888$, тобто майже 89% змін рентабельності пояснюються саме фондоозброєністю та собівартістю, що підтверджує високу пояснювальну здатність моделі. Коефіцієнт при x_1 дорівнює -0,112, що означає: при зростанні фондоозброєності рівень рентабельності зменшується на 0,112 в.п. Тобто нарощування вартості основних фондів у теперішній структурі не створює доданої вартості, а збільшує фінансовий тиск через амортизацію, обслуговування та енерговитрати. Реальна кореляція між собівартістю та рентабельністю є від'ємною, що підтверджує витратну пастку підприємства. Отримана модель доводить, що проблема операційної діяльності полягає у неефективному перетворенні виробничих ресурсів у фінансовий результат.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ НАПРЯМІВ АДАПТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА» ДО МІНЛИВИХ УМОВ

3.1. Формування адаптивної моделі виробничої стратегії фермерського господарства

Для формування адаптивної стратегії агровиробництва виконано трендове вирівнювання показників валової продукції, собівартості, прибутку дозволило оцінити інерційність розвитку операційної моделі. Відтак отримано базу для прогнозування фінансових результатів за умов збереження чинних управлінських рішень (рис. 3.1.).

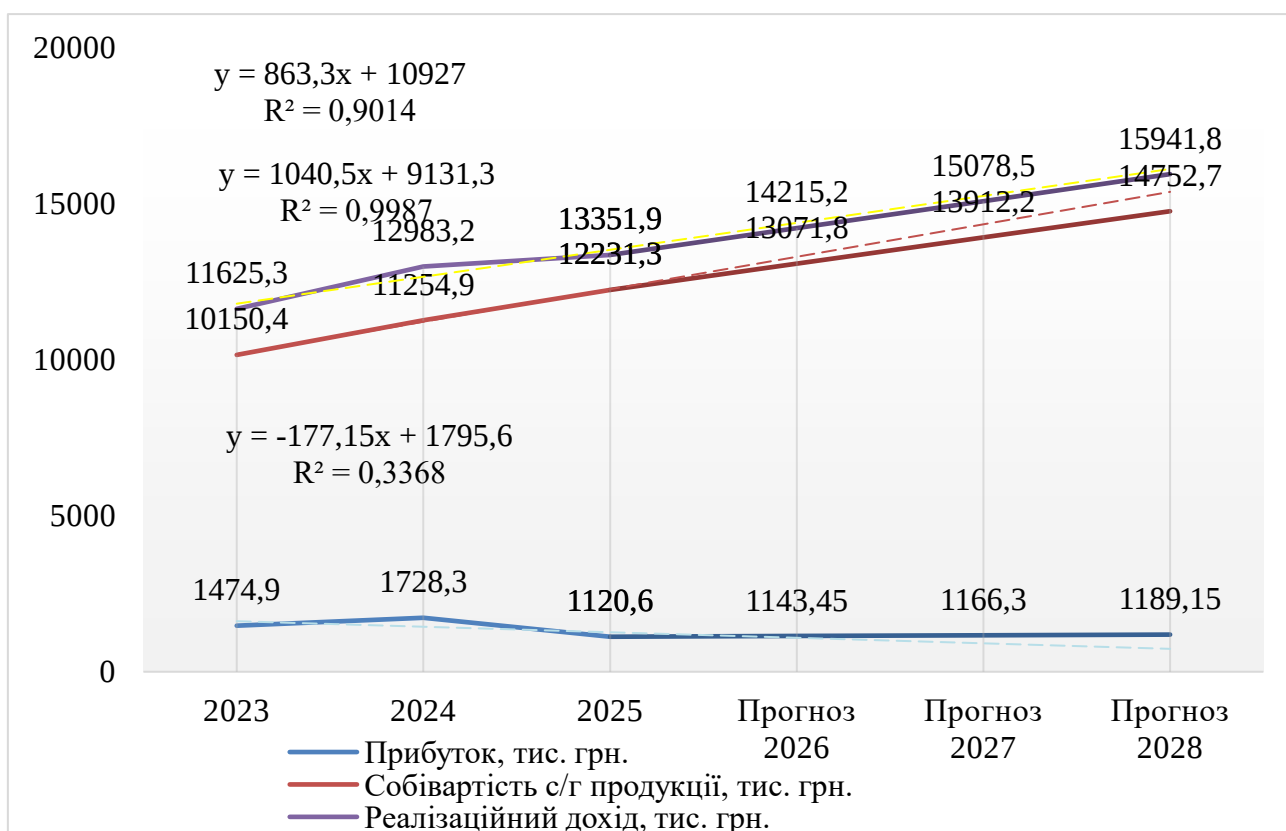


Рис. 3.1. Прогнозна оцінка фінансово-виробничих показників операційної діяльності фермерського господарства за трендами

На поданому трендовому графіку простежується узгоджене зростання реалізаційного доходу і собівартості при значно слабшій динаміці прибутку. Лінійна модель доходу має наступний вигляд:

$$y = 1040,5x + 9131,3$$

Звідси коефіцієнт детермінації 0,9987 підтверджує високу стабільність нарощення грошових надходжень.

Втім отриманий тренд собівартості отримав такий вигляд рівняння:

$$y = 863,3x + 10927$$

При цьому $R^2 = 0,9014$ свідчить про системне зростання витрат майже синхронно з доходами. Величина нахилу кривої доходу перевищує аналогічний показник собівартості, однак цей розрив залишається недостатнім для суттєвого нарощення маржі.

Щодо тренду прибутку, то він відображений у наступному рівнянні:

$$y = -177,15x + 1795,6$$

Очевидний в рівнянні від'ємний коефіцієнт, що означає довгострокову тенденцію до зниження фінансової віддачі. Низьке значення R^2 для прибутку на рівні 0,3368 підтверджує його високу нестабільність під впливом витратних коливань. У 2025 році прибуток різко зменшився до 1120,6 тис. грн., що порушило раніше зростаючу траєкторію. Також прогнозні значення на 2026–2028 роки показують лише слабе відновлення прибутку, яке не компенсує попередніх втрат. Водночас доходи за прогнозом перевищують 15,9 млн. грн., що вказує на збереження ринкового потенціалу агропідприємства. Собівартість за цей період також перевищує 14,7 млн. грн., тобто витратний тиск зберігається. Відтак встановлено, що фермерське господарство входить у фазу, коли обсяги реалізації вже не трансформуються у пропорційне зростання прибутку. Тобто саме це й обґрунтовує необхідність переходу від екстенсивного нарощування обороту до активного управління витратами та технологічної адаптації операційної системи.

У зв'язку з цим проведено сценарне планування адаптації операційної поточної діяльності фермерського господарства. Базою для сценарного

прогнозу прийнято фактичні показники 2025 року, коли валовий дохід становив 13351,9 тис. грн., собівартість - 12231,3 тис. грн., прибуток - 1120,6 тис. грн., а рентабельність - 9,2%. Аналіз показав, що підприємство нарощує обсяги виробництва і продуктивність праці, проте фінансовий результат погіршується через випереджальне зростання витрат і скорочення основних засобів. Тобто є формує ризик втрати операційної стійкості у середньостроковій перспективі. Для оцінки траєкторій розвитку сформовано три сценарії:

- 1) інерційний сценарій розвитку;
- 2) адаптаційний на основі цифрового продукту Variable Rate Application (VRA) для точного внесення необхідних добрив, і засобів щодо захисту;
- 3) адаптаційний StripTill разом із Orthman GPS Ready Tracker IV.

Опорою для сценарного планування прийнято фактичні значення 2025 року. При цьому інерційний сценарій сформовано шляхом використання трендових значень прогнозу, зробленого вище (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Інерційний сценарій розвитку операційної діяльності

Рік	Дохід, тис. грн.	Відхилення по доходу, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Відхилення по собівартості, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Відхилення по прибутку, тис. грн.	Рентабельність, %	Відхилення по рентабельності, в.п.
2025	13351,9	0,00	12231,3	0,00	1120,6	0,00	9,16	0,00
2026	14215,2	863,30	13071,8	840,50	1143,45	22,85	8,75	-0,41
2027	15078,5	1726,60	13912,2	1680,90	1166,3	45,70	8,38	-0,78
2028	15941,8	2589,90	14752,7	2521,40	1189,15	68,55	8,06	-1,10

Встановлено, що за інерційним сценарієм у 2026 році прогнозується приріст доходу на 863,30 тис. грн. при збільшенні собівартості на 840,50 тис. грн., що майже повністю поглинає ефект зростання виручки. Така ситуація узгоджується з загальноукраїнською тенденцією підвищення витрат на ресурсну складову у 2024–2025 роках. За таких умов очікуваний приріст прибутку становитиме лише 22,85 тис. грн, тому фінансова віддача операційної

діяльності залишається слабкою, незважаючи на можливість розширення виробництва. Оскільки витрати зростають практично синхронно з доходами, рентабельність за розрахунками знизиться на 0,41 в.п., що відображає посилення витратного тиску в аграрному секторі.

Також за прогнозом на 2027 рік інерційна динаміка передбачає збільшення доходу на 1726,60 тис. грн. при прирості собівартості на 1680,90 тис. грн.. Тобто зберігається дисбаланс між оборотом і маржею, характерний для умов нестабільних цін на ресурси. Відповідно очікуваний приріст прибутку складе лише 45,70 тис. грн., що свідчить про обмежену здатність агропідприємства трансформувати зростання виробництва у прибуток. Через це рівень рентабельності прогнозовано зменшиться ще на 0,78 в.п., що означає поступове звуження фінансової ефективності операційного контуру.

На 2028 рік за збереження поточної структури витрат прогнозується зростання доходу на 2589,90 тис. грн. при збільшенні собівартості на 2521,40 тис. грн., що відтворює тенденцію в країні стосовно росту витратної інфляції в агровиробництві. За такої пропорції очікуваний приріст прибутку становитиме лише 68,55 тис. грн., що є критично низьким у співвідношенні до масштабу операцій. Рентабельність при цьому знизиться ще на 1,10 в.п., формуючи стійкий тренд маржинального виснаження. За інерцією дохід і собівартість зростають майже синхронно, тому приріст прибутку є мінімальним. Рентабельність знижується через випереджальну динаміку витрат у структурі операцій. Така траєкторія підтверджує потребу в зменшенні питомих витрат. Таким чином, якщо рухатись по інерції у виробничо-логістичному контурі фермерське господарство очевидно втратить фінансову стійкість через структурно закладений витратний тиск.

Відповідно результату сценарного методу зроблено висновок про доцільність впровадження адаптаційного напрямку в аграрне виробництво при застосуванні системи VRA для диференційованого залучення добрив, потрібних засобів захисту. Цифрова технологія Variable Rate Application передбачає вибіркове локальне вкладення пестицидів, добрив відповідно до

просторової неоднорідності поля, визначеної за даними ґрунтових аналізів і супутникового моніторингу (Додаток Г). У межах цієї системи кожна ділянка отримує саме ту кількість ресурсів, яка необхідна для досягнення оптимальної врожайності без перевитрат. Такий підхід зменшує сумарне споживання добрив і ЗЗР за рахунок усунення надлишкового внесення на високопродуктивних зонах. Одночасно це запобігає деградації ґрунтів, оскільки знижується засолення, закислення та хімічне навантаження на мікробіоту. При цьому вирівнювання живлення рослин сприяє стабільнішому розвитку посівів і формуванню більш однорідної товарної продукції [25]. Тобто господарство при введенні даної технології до операційного менеджменту одержить зниження певних питомих витрат і покращення як агробіологічних параметрів ґрунту, так і якості врожаю.

Зроблено розрахункове припущення моделі: частка добрив, пестицидів у собівартості може становити 35,0%, економія від технології VRA дорівнює 7,0% цієї частки. При цьому загальний ефект для собівартості має скласти 2,45% зниження, починаючи з 2027 року. Відтак дохід у 2027 році прийнято вищим на 1,5% через стабілізацію врожайності та якості, що ґрунтується на дослідженнях науковців [32]. Передбачено придбання за рахунок прибутку системи VRA вартістю до 200,0 тис. грн.

Таблиця 3.2. Адаптаційний сценарій (VRA) із точним внесенням добрив та ЗЗР, 2025–2028 рр.

Рік	Дохід, тис. грн.	Відхилення по доходу, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Відхилення по собівартості, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Відхилення по прибутку, тис. грн.	Рентабельність, %	Відхилення по рентабельності, %	Інвестиції, тис. грн.	Прибуток після інвестицій, тис. грн.
2025	13351,9	0,00	12231,3	0,00	1120,6	0,00	9,16	0,00	0,0	1120,60
2026	14215,2	863,30	13071,8	840,50	1143,45	22,85	8,75	-0,41	0,0	1143,45
2027	15304,68	1952,78	13522,65	1291,35	1782,03	661,43	13,18	4,02	200,0	1582,03
2028	16180,93	2829,03	14331,63	2100,33	1849,30	728,70	12,90	3,74	0,0	1849,30

За розрахунками виявлено, що у 2026 році адаптаційний сценарій на основі введення системи VRA залишається схожим з попереднім, оскільки інвестиції ще не здійснюються, а прогнозований приріст доходу 863,30 тис. грн. майже повністю перекривається зростанням собівартості на 840,50 тис. грн. За таких умов очікуване збільшення прибутку становить лише 22,85 тис. грн., а рентабельність прогнозовано знижується на 0,41 в.п., що підтверджує збереження витратного тиску. У 2027 році після впровадження VRA з інвестиціями біля двохсот тис грн. прогнозується зростання доходу на 1952,78 тис. грн. при значно меншому прирості собівартості 1291,35 тис. грн. Це формує збільшення прибутку на 661,43 тис. грн., що свідчить про зміну витратної структури виробництва. Рентабельність за таких умов підвищується на 4,02 в.п., до 13,18%, відображаючи економію ресурсів на гектар. Після відрахування інвестицій чистий прибуток становить 1582,03 тис. грн., що перевищує рівень 2025 року на 461,43 тис. грн.

У 2028 році за відсутності додаткових інвестицій прогнозується зростання доходу на 2829,03 тис. грн. при збільшенні собівартості на 2100,3 тис. грн. Це забезпечує приріст прибутку на 728,7 тис. грн і утримання рентабельності на рівні 12,9%. Таким чином, ефект від одноразових інвестицій 200 тис. грн має кумулятивний характер у наступних роках. Відтак сценарій із системою VRA прогнозує перехід від витратної моделі до стабільно прибуткової операційної системи.

Пропоновано у третьому сценарії використовувати технологію Strip-till з GPS-контролем для інтеграції обробітку ґрунту, локального внесення добрив і формування посівної смуги в один технологічний прохід, що істотно скорочує тривалість операційного циклу. Завдяки обробці лише частини поля зменшується обсяг механічного впливу на ґрунт, що знижує витрати пального та зберігає вологу у кореневій зоні. Для аграрного виробництва це створює більш стабільні умови стартового росту культур і підвищує ефективність використання поживних речовин. В операційній діяльності господарства

система Strip-till забезпечить кращу синхронізацію технологічних процесів, зменшення кількості проходів техніки, скорочення простоїв [49].

Встановлено, що для облаштування технології Strip-till краще підійде система Orthman GPS Ready Tracker IV (Додаток Ж). Вона являє собою активний гідравлічний модуль позиціювання причіпного агрегату, інтегрований з RTK-навігацією трактора. Його функціонування базується на безперервному зчитуванні координат і корекції просторового положення агрегату шляхом автоматичного зміщення у поперечній площині. Завдяки цьому робочі секції Strip-till підтримують стабільне розміщення в смугах живлення незалежно від люфтів, рельєфу або ковзання трактора. Для аграрного виробництва це означає збереження сформованих ґрунтових каналів, мінімізацію руйнування кореневої зони та підвищення однорідності стартових умов росту рослин. У межах операційної діяльності агропідприємства така точність знижує потребу у повторних проходах і коригуючих обробітках, що безпосередньо скорочує витрати пального та зношення техніки. Разом з тим підвищується ефективність використання мінеральних добрив, оскільки їх локалізація у смузі живлення зберігається без зміщень (Додаток З).

З економічної позиції інвестиція близько 700 тис грн. дозволяє отримати більшу віддачу від кожного технологічного проходу без придбання дорогих повноформатних Strip-till агрегатів. У підсумку система формує більш керовану та стабільну операційну модель, здатну працювати в умовах обмежених ресурсів і підвищених виробничих ризиків. У результаті формується більш керована, енергоощадна і економічно збалансована модель ведення польових робіт. Відповідно третього сценарію щодо використання технології Strip-till з GPS-контролем встановлено, що у 2026 році вкладення ще не реалізуються і приріст доходу практично перекривається зростанням витрат (табл. 3.3.).

Починаючи з 2027 року після інвестицій у розмірі 700 тис. грн. на придбання сівалки/агрегата Orthman Tracker IV з опцією GPS Ready прогнозується зростання доходу на 1877,39 тис. грн. при значно меншому прирості собівартості 1055,35 тис. грн.

Таблиця 3.3.

Адаптаційний сценарій Strip-till з GPS control, 2025–2028 pp.

Рік	Дохід, тис. грн.	Відхилення по доходу, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Відхилення по собівартості, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Відхилення по прибутку, тис. грн.	Рентабельність, %	Відхилення по рентабельності, %	Інвестиції, тис. грн.	Прибуток після інвестицій, тис. грн.
2025	13351,9	0,00	12231,3	0,00	1120,6	0,00	9,16	0,00	0,0	1120,60
2026	14215,2	863,30	13071,8	840,50	1143,45	22,85	8,75	-0,41	0,0	1143,45
2027	15229,29	1877,39	13286,65	1055,35	1942,64	822,04	14,62	5,46	700,0	1242,64
2028	16101,22	2749,32	14089,83	1858,53	2011,39	890,79	14,28	5,12	0,0	2011,39

Таким чином формується збільшення прибутку на 822,04 тис. грн., тобто відбудеться більш ефективне скорочення витрат на одиницю продукції. Рентабельність у 2027 році може підвищитися на 5,46 в.п. і досягати 14,62%, що перевищує стартовий рівень 2025 року. Після відрахування інвестицій чистий прибуток становитиме 1242,64 тис. грн., що більше за базовий показник на 122,04 тис. грн.

У 2028 році за відсутності додаткових вкладень прогнозується зростання доходу на 2749,32 тис. грн. при збільшенні собівартості на 1858,53 тис. грн. Звідси очікується на приріст прибутку на 890,79 тис. грн. і утримання рентабельності на рівні 14,28 %. Таким чином, разова інвестиція 700 тис. грн. формує довгостроковий ефект зростання маржі, але і створює більше ризиків. Відтак, сценарій Strip-till з GPS-контролем прогнозує більш глибоку технологічну перебудову операційної діяльності порівняно з VRA.

За підсумками всього сценарного планування оптимальним для фермерського господарства на першому етапі може стати впровадження адаптаційного сценарію з технологією VRA і точним внесенням добрив та засобів захисту рослин [25]. На другому етапі доцільно переходити до третього сценарію із технологією Strip-till із системою Orthman GPS Ready Tracker IV. Тобто стратегічно доцільно обрати адаптаційний сценарій на основі VRA як

перший етап трансформації операційної системи. Вона не потребує великих капітальних витрат, швидко окупається і безпосередньо впливає на вирішення головної проблеми агропідприємства - надмірній собівартості. Саме цей сценарій здатний перевести господарство з витратної траєкторії тренду у траєкторію відновлення маржинальності вже у 2027 році.

Для ідентифікації найбільш фінансово привабливих напрямів у структурі агровиробництва ФГ «ОЛЛА» використано інструментарій матриці БКГ як засобу стратегічного позиціонування. При цьому взято до уваги, що оптимальний варіант трансформації виробничої програми доцільно формувати з урахуванням двох адаптаційних орієнтирів. Також враховувати, зіставлення результатів діяльності за 2024 та 2025 роки, аналіз позицій найбільш активного регіонального суперника в районі - ФГ «Стоколос», який працює з подібним набором культур і спів вимірними обсягами випуску. Зазначене господарство водночас має конкурентні переваги за окремими агрокультурами й уразливі місця у сегментах найбільш прибуткових товарних позицій. Саме це створює підґрунтя для визначення стратегічних орієнтирів розвитку ФГ «ОЛЛА» з урахуванням конкурентного тиску у локальному середовищі.

З метою збереження та зміцнення власних позицій було здійснено порівняльну оцінку виробничих і збутових параметрів, сконструйовано довгострокові пріоритети щодо виробництва агропродукції. На підставі чого підтверджено доцільність впровадження адаптаційного сценарію на основі VRA для агрохімічного живлення і захисту рослин для підсилення ринкової стійкості ФГ «ОЛЛА». В умовах воєнної економіки та зростання ризиків агробізнес зазнає суттєвих ускладнень, які потенційно можуть трансформуватися у глибші фінансові втрати, тому акцент зроблено на аналізі реальних грошових коштів зі збуту. З огляду на те, що 2024–2025 роки стали найбільш напруженими за весь період функціонування ФГ «ОЛЛА», саме ці часові інтервали є доцільними для використання у розрахунках та стратегічних зіставленнях, наведених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Вихідні матеріали для розробки операційних рішень методом БКГ

Вид продукції	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	2745,8	21,14	3051,6	22,86	111,2
Озимий ячмінь	1783,2	13,74	1822,4	13,65	102,2
Кукурудза	252,4	1,94	136,0	1,02	54,0
Овес	206,7	1,59	164,0	1,23	79,4
Ріпак	2332,6	17,97	2218,5	16,62	95,1
Соняшник	2942,5	22,65	3137,6	23,50	106,6
Кормові культури	285,4	2,20	245,7	1,84	86,1
Приріст ж.в. ВРХ	1707,0	13,15	1881,8	14,09	110,3
Приріст ж.в. свиней	727,6	5,61	694,3	5,20	95,4
Сукупна товарна продукція	12983,2	100,0	13351,9	100,0	102,9

Встановлено, що зміни по структурності товарної продукції між 2024 і 2025 роками відображають трансформацію грошових надходжень від їх реалізації. Зокрема, виторг озимої пшениці зріс на 305,8 тис. грн., що має приріст 11,2% і свідчить про підвищення цінової кон'юнктури та якості збутових контрактів. Втім дещо нижчим стало зростання по надходженням від соняшнику, ріст склав 6,6%, що вказує на посилення роботи в операційному контурі. Доходи від озимого ячменю підвищилися на 2,2%, що характеризує стабільний сегмент зернової спеціалізації.

Водночас виручка від кукурудзи скоротилася на 116,4 тис. грн., що відповідає зниженню на 46,1% і відображає втрату конкурентоспроможності цієї культури у структурі реалізації. Подібну негативну тенденцію зафіксовано за вівсом, де грошові надходження зменшилися на 42,7 тис. грн. або на 20,6%, що свідчить про звуження ринкового попиту. Доходи від продажу ріпаку за останні роки скоротилися на 114,1 тис. грн., або на 4,9%, що підтверджує нестабільність його цінового позиціонування – ситуація узгоджується з даними по Дніпропетровській області, оскільки багато агропідприємств стикнулися з

втратою фіто санітарного контролю по цим культурам: овес, кукурудза і ріпак, тому площі було штучно скорочено. Варто наголосити на конкретних проблемах, які були в досліджувані роки з даними культурами. По-перше, це стрес спеки і дефіциту вологи особливо у фазах кушення, виходу в трубку, по-друге, ураження рослин бактеріозом, іржею, сажковими хворобами.

Визначено, що приріст живої маси ВРХ при реалізації сформував збільшення доходу на 10,3%, що покращило ліквідність і підтримало грошові потоки підприємства. Втім регіональні ризики скорочення корів і проблеми кормової бази вимагають оптимізації годівлі, ветеринарного контролю та контрактів з переробниками. Звідси подальша стабілізація напряму ВРХ залежить від підвищення продуктивності та захисту від епізоотичних і цінових коливань. Щодо продукції свинарства встановлено зниження доходу на 4,6%, що корелює з регіональним скороченням поголів'я та ризиками біобезпеки. Оскільки в області фіксуються епізоотичні обмеження і падіння пропозиції живця, підприємству потрібно посилювати ветеринарні протоколи та переглядати канали збуту.

Сукупна товарна продукція зросла на 368,7 тис. грн., що відповідає приросту 2,8% і відображає загальне розширення реалізаційної бази підприємства. Узагальнено, що зрушення у структурі доходів формують передумови для перегляду виробничої програми на користь більш маржинальних культур і стабільніших ринкових сегментів.

Унаслідок цього доведено потребу формування сукупності управлінських впливів, зорієнтованих на територіально-ринкове балансування виробничо-збутової діяльності ФГ «ОЛЛА» з урахуванням конкурентного тиску ФГ «Стоколос». При цьому визначено стабільні взаємозв'язки, встановлені шляхом зіставлення відносних позицій суб'єктів у межах аграрного сектора району з розгорнутим висвітленням змін параметрів реалізації у 2025 році порівняно з 2024 роком, що узагальнено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

**Параметри територіального покриття регіонального аграрного
ринку за масштабами виробництва**

Показник	продукція								
	Озима пшениця	Ячмінь озимий	Кукурудза	Овес	Ріпак	Соняшник	Кормовиробн ичі культури	ВРХ у ж/в	Свині у ж/в
Обсяги продажів, тис грн.									
2024	2745,8	1783,2	252,4	206,7	2332,6	2942,5	285,4	1707,0	727,6
2025	3051,6	1822,4	136,0	164,0	2218,5	3137,6	245,7	1881,8	694,3
Точки по зайнятим обсягам продажів	111,2	102,2	54,0	79,4	95,1	106,6	86,1	110,3	95,4
Частка ринку, %									
ФГ «ОЛЛА»	8,6	7,7	2,3	3,8	7,2	9,5	4,7	7,5	5,7
ФГ «Стоколос»	7,7	7,3	3,7	4,5	8,1	8,4	5,3	6,9	6,9
Точки по ринковій частці	1,12	1,06	0,62	0,84	0,89	1,14	0,89	1,09	0,83

Водночас нижчі позиції відносно конкурента зафіксовані по кукурудзі, вівсу, ріпаку, кормовиробничих культурах і свинарстві, що відображає ослаблену присутність у цих сегментах. Тобто портфель досліджуваного господарства концентрується на зернових і олійних з високою оборотністю та тваринництві ВРХ. За точками зайнятих обсягів продажу перевагу у озимини, соняшнику, ВРХ. Втім спостерігаються проблеми по реалізації по кукурудза, вівсу, ріпаку, кормовиробничим культурам, живої ваги свиней, тобто саме вони потребують корекції через нові операційні стратегії.

Для формування точок відносної частки ринку зроблено розрахунки:

Пшениця: $8,6 / 7,7 = 1,12$

Ячмінь: $7,7 / 7,3 = 1,06$

Кукурудза: $2,3 / 3,7 = 0,62$

Овес: $3,8 / 4,5 = 0,84$

Ріпак: $7,2 / 8,1 = 0,89$

Соняшник: $9,5 / 8,4 = 1,14$

Кормові: $4,7 / 5,3 = 0,89$

ВРХ: $7,5 / 6,9 = 1,09$

Свині: $5,7 / 6,9 = 0,83$

Розміщення кожної товарної номенклатури наведено в матриці БКГ (рис. 3.2.).

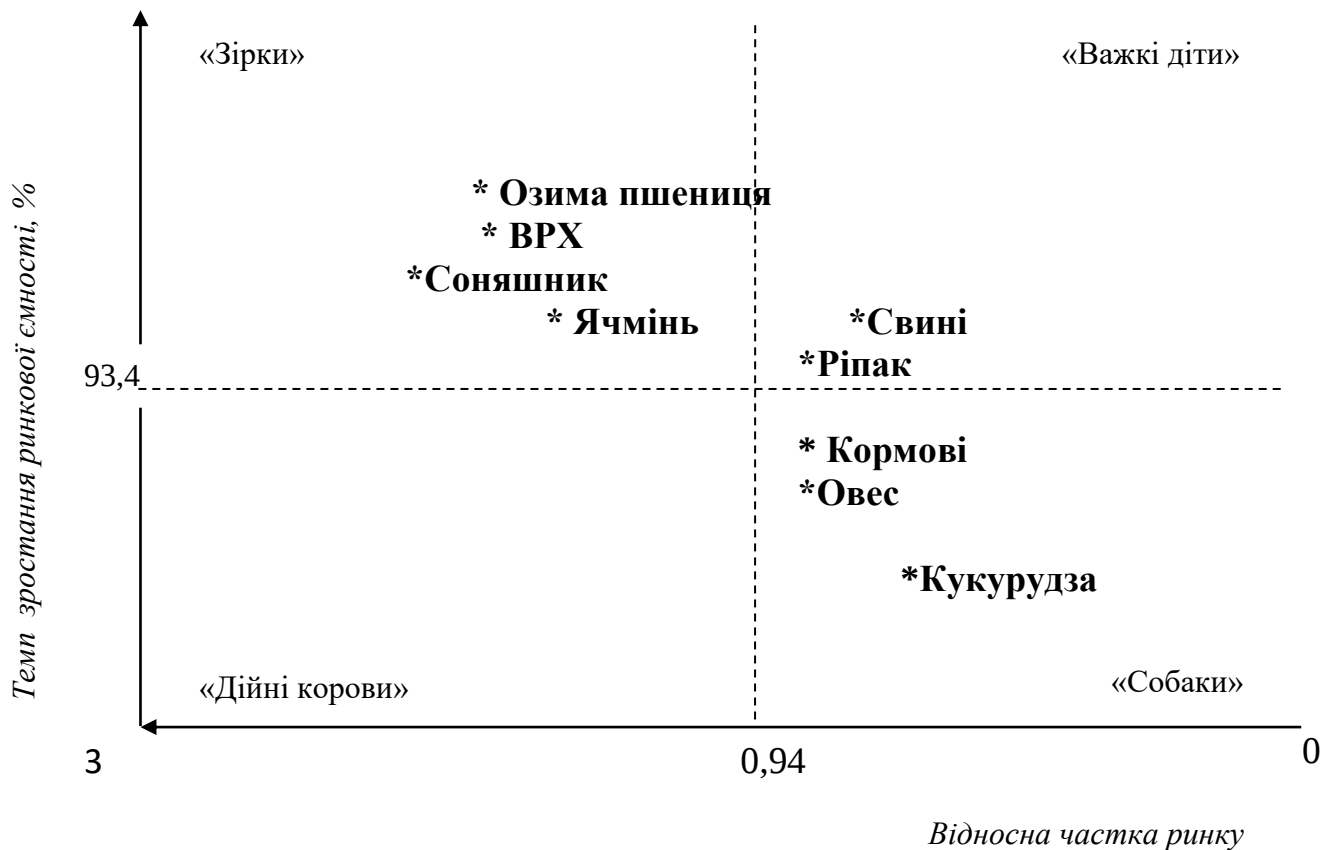


Рис. 3.2. Матриця БКГ для стратегій агровиробництва ФГ «ОЛЛА»

По розташуванню на матриці видів сільськогосподарської продукції в залежності від потрапляння до відповідного сегменту проєктовано операційні і збутові стратегії (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Операційні стратегії номенклатури товарного портфеля

Сегмент БКГ	Прод-ція	2026 рік	2027 рік	2028 рік
«Зірки»	Пшениця	Впровадження ЦТ VRA, застосування мікродобрива NP Antistres IQ, укладання форвардів	Запуск strip-till із Ortman GPS Ready Tracker, корекція технології; контракти збуту	Поглиблення strip-till, стабілізація врожаїв, закріплення форвардів
	Соняшник	Оптимізація живлення через ЦТ VRA, антистресова підтримка NP Antistres IQ; прямі контракти переробниками	Перехід на strip-till із Ortman GPS Ready Tracker, адаптація технології вирощування	Стабілізація спеціалізації та маржі через прямі контракти
	Ячмінь	ЦТ VRA, антистресова підтримка, орієнтація на ранній товарний ринок	Запуск strip-till, зниження витрат і прискорення обороту коштів	Закріплення позицій ранньої реалізації
	Ж/в ВРХ	Формування стабільної кормової бази, збут через додатковий канал ТОВ «Майстерня м'яса»	Перехід вирощування кормових на strip-till із Ortman GPS Ready Tracker	Стабілізація відгодівлі, збут мережею ТОВ «Майстерня м'яса»
«Важкі діти»	Ж/в свиней	Зниження собівартості відгодівлі за рахунок нової системи живлення кормових; старт збуту ТОВ «Майстерня м'яса»	Strip-till у кормовиробництві як база стабілізації відгодівлі; укрупнення партій продажу каналами збуту	Стабілізація відгодівлі, збут мережею ТОВ «Майстерня м'яса»
	Ріпак	ЦТ VRA, антистресова підтримка NewPlant Antistres IQ. Продаж - ТОВ «Унірем-Сервіс»	Перехід на strip-till, зниження технологічних ризиків. Збереження каналів збуту.	Стабілізація виробництва та контрактних умов
«Собаки»	Кормові	ЦТ VRA на 28 га кормової кукурудзи і 33 га травостою.	Strip-till. Вжиття для комбікормів у власне користування та на збут	Стабілізація кормозабезпечення ВРХ і свиней
	Овес	Використання у покривних і кормових сумішах, ЦТ VRA	Strip-till. Вжиття для комбікормів у власне користування та на збут	Збут переробнику ПНВП «Агронадія». Стабілізація ролі в кормовиробництві
	Кукурудза	ЦТ VRA для кормового, зернового напрямів	Strip-till із Ortman GPS Ready Tracker	Повна інтеграція в систему кормозабезпечення

Встановлено, що для культур сегмента «Зірки», а саме: озимини, соняшнику, доцільно поглибити інтенсивність операційних технологій через адаптаційний контур на основі технології VRA із диференційованим живленням і селективною подачею препаратів захисту. Також варто поєднувати у стратегічному майбутньому систему Orthman GPS Ready Tracker IV у межах

впровадження технології Strip-till, що дозволяє синхронізувати ресурсне навантаження з виробничим потенціалом полів. Запропоновано вносити мікродобриво NewPlant Antistres IQ у критичні фази вегетації для зменшення впливу абіотичних стресів та вирівнювання продуктивності й стабілізації якості товарної продукції.

Мікродобриво NewPlant Antistres IQ являє собою комплексне органо-мінеральне добриво-антистресант, що містить високу концентрацію амінокислот, мікроелементів, органічних компонентів та вітамінів для підтримки рослин у стресових умовах. Воно підсилює імунітет рослин, регулює гормональний баланс, стимулює обмінні процеси, що сприяє швидкому відновленню після несприятливих факторів, таких як спека, заморозки чи вплив пестицидів. Для фермерського господарства, де кліматична нестабільність і ризики посухи суттєво вплинули на стан посівів, використання цього антистресанта може зменшити втрати врожаю та підвищити адаптацію культур до абіотичних стресів. Завдяки впливу на фотосинтез, кореневу систему та процеси запилення мікродобриво, як доведено вченими, сприяє підвищенню продуктивності озимої пшениці, ячменю та кукурудзи, що важливо для стабільності агровиробництва. Механізм дії полягає в роботі амінокислот на клітинному рівні, які відновлюють пошкоджені тканини, підтримують антиоксидантну активність, підсилюють стійкість до стресу, що покращує загальну життєздатність рослин. Використання мікродобрива дозволить ефективно дібрати моменти обробки під конкретні фази росту, кліматичні умови, стимулювати більше врожайності, протистояти ризикам [41].

Запропоновано виробничі рішення, що мають бути узгоджені зі збутовими через контрактні механізми з фіксацією вимог до якості та строків постачання, що мінімізує цінові втрати. Для озимої пшениці стратегія спирається на утримання провідної частки виторгу та приріст грошових надходжень 11,2%, що обумовлює стабільні площі, сортооновлення і кероване азотне живлення із зональним розподілом норм. Оскільки на національному рівні врожайність формується під тиском воєнних і погодних ризиків, ставка на

керовану агротехнологію і якість зерна зменшує волатильність цін. Для озимого ячменю обґрунтовано стратегію стабілізації, адже приріст виторгу 2,2% вимагає оптимізації строків сівби, норм препаратів і зменшення перевитрат у зоні ризику посухи. Для соняшнику доцільна стратегія помірного нарощування, бо виторг зріс на 6,7% і олійні зберігають високий ринковий потенціал у поєднанні з прямими контрактами з переробниками.

Для напряму жива вага ВРХ, що належить до сегмента «Зірки», додатково до виробничих рішень сформовано нову збутову конфігурацію через укладання договорів з ТОВ «Майстерня м'яса» м. Дніпро. Так краще перейти до стабільної реалізації живої ваги з прогнозованими обсягами та зниженням залежності від посередників. Такий підхід посилює ефект зростання надходжень на 10,3% і формує керований канал збуту в умовах регіональних змін структури поголів'я. Для напряму ВРХ обґрунтовано посилення годівлі й біобезпеки, оскільки надходження зросли на 10,3% на тлі регіонального зростання поголів'я при скороченні корів, що підвищує цінність стабільної власної кормової бази. Запропоновано формувати її на основі травосумішей райграсу, люцерни, тимофіївки у поєднанні з силосною кукурудзою, що знижує залежність від ринку комбікормів (Додаток К).

Для ріпаку, що належить до сегмента «Важкі діти», запропоновано стратегію вирівнювання маржі через зональне дозування поживних елементів і препаратів та добір гібридів, адаптованих до стресових умов, що компенсує спад виторгу 4,8%. У цьому контексті, поряд із застосуванням VRA і антистресової підтримки NewPlant Antistres IQ, у таблиці обґрунтовано чітку збутову орієнтацію на реалізацію через ТОВ «Унірем-Сервіс» як локальний елеваторний та трейдерський канал у межах Дніпропетровської області, що дозволяє скоротити транспортне плече, прискорити оборот коштів і частково компенсувати спад виторгу на 4,8%.

Для напряму продукція свинарства («Важкі діти»), де зафіксовано зменшення грошових надходжень на 4,6%, бажано посилити збутову складову через старт і подальшу стабілізацію реалізації живої ваги через мережу ТОВ

«Майстерня м'яса». Така переорієнтація дозволяє усунути попередні проблеми з реалізацією, зменшити залежність від нестабільних закупівельних цін і сформувати короткий, контрольований канал збуту.

Для кормових культур, кукурудзи та вівса, віднесених до сегмента «Собаки», стратегія зміщується у бік внутрішнього використання з частковою орієнтацією на збут переробникам. Зокрема, для вівса підібрано канал реалізації через ПНВП «Агронадія», що доповнює кормовий напрям культури і знижує ризики повної втрати товарного попиту. Водночас зменшення реалізації кормових культур на 13,9% при майже сталих площах пов'язаний із зростанням внутрішнього споживання тваринництвом, що відповідає зміні регіональної структури поголів'я. Оскільки кукурудза у 2024–2025 роках по області через дефіцит вологи, хвилі спеки втратила в прирості врожайності, то стратегія має бути націлена на відновлення функції протистояння стресам за рахунок внесення мікродобрива NewPlant Antistres IQ.

Для вівса доцільна стратегія використання у покривних та кормових сумішах. Адже дефіцит опадів у фазах кущення і наливу, хвороби іржі, борошнистої роси, плямистості зумовили спад виторгу на 20,6%. Встановлено, що зменшення реалізації кормових культур на 13,9% при майже сталих площах відображає зростання внутрішнього споживання тваринництвом у відповідь на регіональні зміни поголів'я ВРХ і свиней. Запропоновано підвищувати продуктивність травостою через підсів, корекцію живлення і антистресову підтримку мікродобривом NewPlant Antistres IQ для стабілізації відростання та поживності.

Крім цього доцільно впроваджувати GPS-керування і цифровий моніторинг польових операцій для зменшення перевитрат і підвищення керованості. На другому адаптивному етапі обґрунтовано перехід до Strip-till із використанням Orthman GPS Ready Tracker IV, що знижує енергоємність, підтримує вологозбереження і вирівнює собівартість. Отже, виробнича програма має зміщуватися у бік культур із прогнозованим виторгом і нижчим логістичним навантаженням. При цьому інструментом адаптації визначено

цифрову технологію VRA, ресурсне нормування і інтеграцію кормового контуру, що формує збалансовану операційно-збутову модель до 2028 року.

Узагальнені операційно-збутові стратегії за моделлю БКГ та сценарним підходом формують підґрунтя для системного управління ризиками, оскільки поєднують виробничі, кормові та ринкові рішення в єдиному операційному контурі. Отже у таблиці 3.7 деталізовано механізми інтегрованого управління воєнними, кліматичними та ринковими загрозами як складову адаптивної операційної моделі фермерського господарства.

Таблиця 3.7.

**Інтегроване управління ризиками в адаптивній операційній моделі
фермерського господарства**

Група ризику	Зміст ризику	Частка впливу %	Управлінський механізм	Інструмент адаптації	Управлінський ефект
Ресурсний	Подорожчання добрив, ПММ	28,7	Сценарне планування витрат	VRA, карти живлення, GPS	Скорочення перевитрат ресурсів
Агробіологічний	Неоднорідність ґрунтів і посівів	22,3	Просторове управління живленням	VRA, NDVI, ґрунтові зони	Вирівнювання врожайності
Технологічний	Помилки виконання операцій	18,5	Автоматизований контроль проходів	GPS-навігація, автопілот	Зменшення втрат і перекриттів
Ґрунтовий	Деградація структури ґрунту, вміст вологи	17,4	Консерваційний обробіток	Strip-till, інжекція добрив	Підвищення стабільності ґрунту
Стратегічний	Низька рентабельність культур	15,5	Перерозподіл портфеля	Матриця БКГ, сценарії	Фокус на прибуткових культурах

Запропонований контур ризик-менеджменту формує логічний каркас адаптивної операційної моделі, так ресурсні ризики знижуються через технологічні корективи. Також можливо досягти нівелювання агробіологічної нестабільності просторовим управлінням живленням. При цьому технологічні втрати обмежуються GPS-контролем виконання операцій, а ґрунтова стійкість підтримується через strip-till і локальну інжекцію добрив. Відповідно при

впровадженні зазначених заходів стратегічні ризики зменшуються через портфельне управління культурами, тобто модель переводить господарство у режим керованого пристосування до змін.

У межах адаптивної моделі окреслені ризики формують єдиний контур управління, де кожне технологічне рішення має вимірювану стабілізаційну функцію. Доведено, що сценарне планування при цьому має знижувати управлінську невизначеність, впровадження систем. VRA та GPS призначені зменшувати ресурсні та технологічні втрати. Якщо керівництво фермерського господарства розгляне можливість введення технології Strip-till, то за декілька років можливо створити довгострокову агробіологічну стійкість. Встановлено, що стратегічні вектори, розроблені методом БКГ, мають забезпечити збалансованість виробничої програми, звідси сукупний ефект проявиться у стабілізації доходу та зменшенні чутливості господарства до зовнішніх шоків.

3.2. Оцінка економічної результативності із реалізації рекомендацій щодо проектування стратегічних можливостей розвитку агровиробництва

Для проведення оцінювання економічної доцільності введення запропонованих напрямів до операційної системи фермерського господарства виконано прогнозування. На рисунку 3.3 представлено трендове узгодження динаміки виторгу й валової продукції задля виявлення структурних зсувів і стійкості операційних потоків у фінансово-виробничій системі господарства.

Встановлено, що тренд виробництва валової продукції має коефіцієнт 936,4, що означає щорічне зростання обсягу виробництва приблизно на 936 тис. грн. Водночас тренд по доходу характеризується коефіцієнтом 863,3, тобто він утворюється і зростає повільніше відносно виробництва. Така різниця між коефіцієнтами означає поступове накопичення нереалізованого обсягу агропродукції.

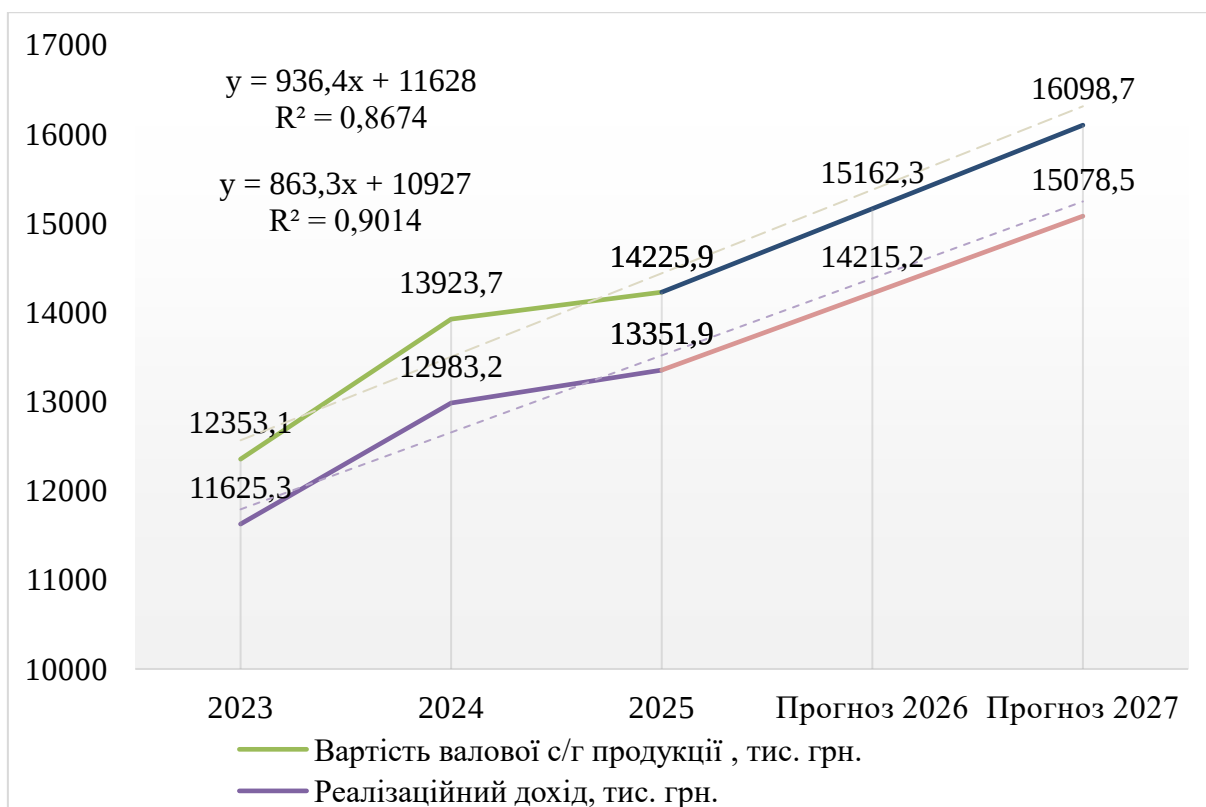


Рис. 3.3. Трендове узгодження фактичних часових рядів доходу й обсягів валової продукції за 2023–2027 роки

Значення R^2 на рівні 0,8674 і 0,9014 підтверджують стійкий характер обох тенденцій. За прогнозом на 2027 рік валова продукція може досягти значення 16098,7 тис. грн., при виторгу 15078,5 тис. грн. Тобто прослідковується розрив 1020,2 тис. грн. між виробленою і реалізованою вартістю. Отже операційна система агропідприємства потребує адаптації маркетингово логістичного контуру. З огляду на виявлений розрив між виробництвом і реалізацією доцільним є аналіз трендової взаємодії доходу, собівартості та прибутку для оцінювання фінансової ефективності адаптаційних рішень (рис. 3.4.).

Встановлено, що поліноміальний тренд реалізаційного доходу має рівняння:

$$y = 416,69x^2 - 2590,9x + 15524$$

При цьому $R^2 = 0,8829$ відображає стійке прискорення грошових надходжень у прогнозованому контурі після мінімуму 2023 року.

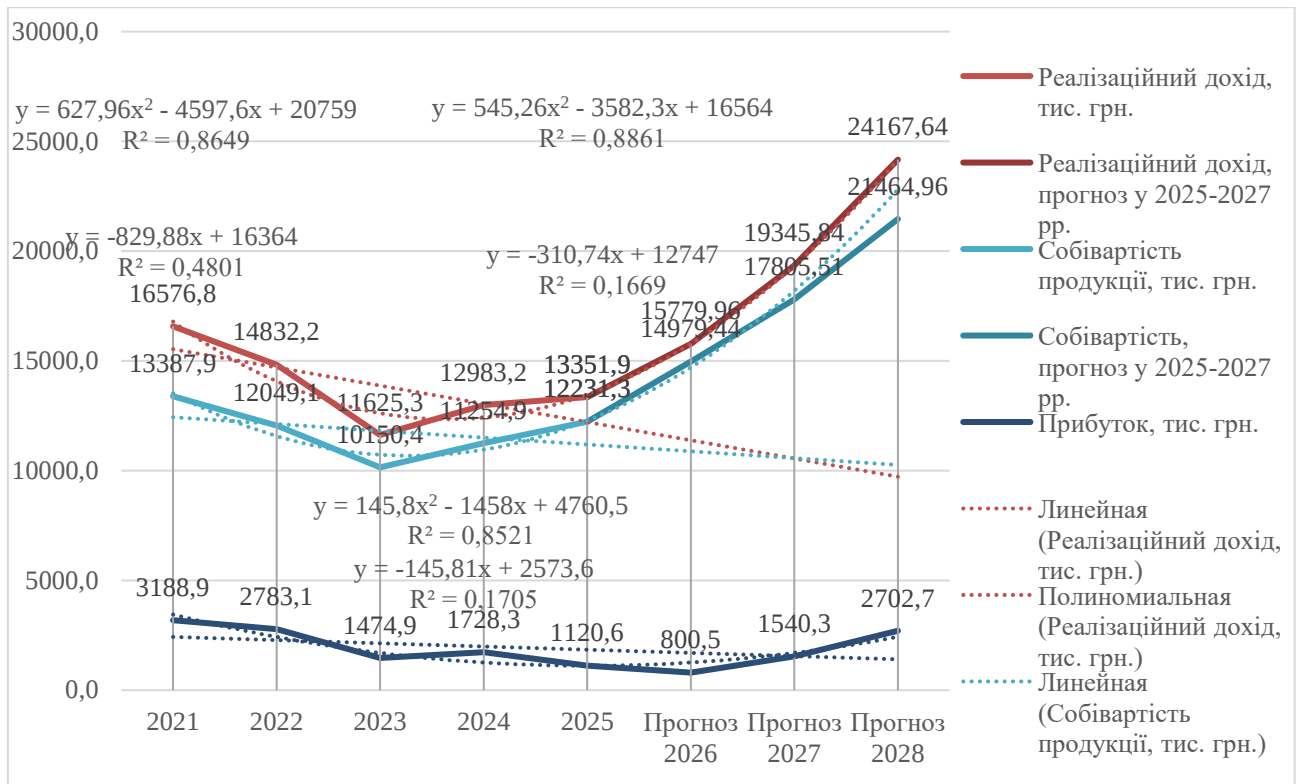


Рис. 3.4. Трендова динаміка доходу, собівартості та прибутку підприємства до 2028 року

Встановлено, що прогнозний тренд реалізаційного доходу описується поліноміальним рівнянням:

$$y = 627,96x^2 - 4597,6x + 20759$$

Тобто при $R^2 = 0,8649$ можливо стверджувати про прискорене відновлення доходів після мінімуму 2023 року.

Лінійна модель доходу набула вигляду:

$$y = -829,88x + 16364$$

Враховуючи, що $R^2 = 0,4801$ має нижчу пояснювальну здатність, тому не відображає структурних зрушень у фінансових потоках, саме тому потрібно посилити впровадження адаптаційних напрямів у операційній системі фермерського господарства.

Собівартість продукції краще описується поліноміальним трендом:

$$y = 545,26x^2 - 3582,3x + 16564$$

Прогноз є більшою мірою доцільним оскільки коефіцієнт наближається до 1 ($R^2 = 0,8876$), що узгоджується з масштабуванням виробництва за контрольованих витрат.

Прибуток характеризується таким рівнянням поліноміального тренду:

$$y = 145,8x^2 - 1458x + 4760,5$$

За коефіцієнтом $R^2 = 0,8521$ фіксується перелом негативної динаміки та формування зростаючої маржі після 2025 року.

Сукупність трендів доходу, собівартості й прибутку підтверджує фінансову стабілізацію операційної моделі та результативність управлінських новацій у прогностному періоді. Такий прогноз корелює з ефектами від впровадження цифрової технології VRA і введення Strip-till у зниженні питомих витрат. Відтак конфігурація трендів підтверджують керованість прогнозу та фінансову стабілізацію операційної моделі.

Таблиця 3.8.

**Динамічні прогностні показники ефективної операційної діяльності
агропідприємства, 2021-2028 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027	Прогноз 2028	2028 у % до 2021	2028 у % до 2025
Дохід, тис. грн.	16576,8	14832,2	11625,3	12983,2	13351,9	15780	19345,8	24167,6	145,79	181,01
Собівартість, тис. грн.	13387,9	12049,1	11150,4	12254,9	12231,3	14979,4	17805,5	21465	160,33	167,29
Прибуток, тис. грн.	3188,9	2783,1	1474,9	1728,3	1120,6	800,5	1540,3	2702,7	84,75	241,2
Рівень рентабельності, %	23,82	23,10	4,26	5,94	9,16	5,34	8,65	12,59	-11,23	3,43

Встановлено, що прогнозований дохід у 2028 році може сформувати приріст 81,01% відносно рівня 2025 року, що відображає результативність адаптивної операційної моделі. Водночас собівартість може зрости на 67,29%,

що свідчить про контрольований характер витрат за умов масштабування виробництва. Таким чином можливо досягти прибутку на 141,4% більше за стартовий, що вказує на ефект від запровадження цифрового нормування ресурсів і технології VRA. При цьому рентабельність може зрости на 3,43 в.п., що відображає відновлення фінансової стійкості господарства. Зокрема, після провалу у 2023–2025 роках завдяки впровадженню цифрової технології VRA, системи Strip-till з залученням Orthman GPS Ready Tracker IV, маркетингових новацій, управління витратами очікується поліпшення операційних процесів.

Таблиця 3.9.

**Прогноз ефективності операційного менеджменту та адаптації
господарства за рахунок управлінських новацій**

Показники	Фактичне 2025	Прогнозні дані	Прогноз до факту	
			+ -	%
Сукупний дохід, тис. грн.	13351,9	24167,6	10815,7	181,0
Галузева сукупна собівартість, тис. грн.	12231,3	21465,0	9233,7	175,5
Чистий сукупний прибуток; тис. грн.	1120,6	2702,7	1582,1	241,2
Одержано на 100 га, тис. грн.	1648,4	2983,7	1335,3	181,0
- товарної продукції				
- чистого прибутку	138,3	333,7	195,4	241,2
Рівень рентабельності, %	9,2	12,6	+3,4	-

Встановлено, що прогнозна реалізаційна виручка при введенні в дію запропонованих новацій у 2028 році може зрости на 10815,7 тис грн. При цьому приріст сукупної собівартості за прогнозом складе 75,5%, що обумовлено ефектом від запровадження адаптивної моделі управління, цифрового нормування ресурсів, контрольованого витратного навантаження. Оскільки планується суттєвий приріст прибутку, то доведено результативність цифрової технології VRA та системи Strip-till у зниженні питомих витрат на гектар. Відтак рівень рентабельності має підвищитися на 3,4 в.п., що відображає перехід фермерського господарства до адаптивної економічно стійкої операційної моделі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Операційний менеджмент аграрних підприємств у воєнних умовах зазнає суттєвої трансформації під впливом логістичних негараздів, дефіциту ресурсів, підвищених виробничих та інших ризиків. Встановлено зміщення управлінських акцентів в аграрному виробництві у бік адаптивних моделей, що поєднують технологічну гнучкість, цифрове нормування ресурсів і сценарне планування. Виявлено, що частка рішень, зв'язаних з ризиками, у структурі операційних витрат зросла більш як на 15,0 %. Водночас зменшення доступності необхідних для сільськогосподарського виробництва ресурсів актуалізувало внутрішню оптимізацію операційних процесів. Також посилюється роль локальних каналів збуту та коротких логістичних ланцюгів для безперебійної роботи агробізнесу. Відтак управлінська адаптація агровиробництва зараз фіксується на оптимальності операційної системи на базі ресурсно-витратного, технологічно-виробничого, енергетично-інфраструктурного орієнтирів.

2. Аналіз економічної діяльності ФГ «ОЛЛА» засвідчив структурно нерівномірну динаміку його фінансових показників за 2023–2025 роки. Зафіксовано скорочення площ по ріпаку і кормовими культурами, що свідчить про реактивну зміну виробничої спеціалізації за тиску ринкових, воєнних ризиків. Визначено нижчу вартість основних фондів на 2329,8 тис. грн. або 14,8%, що обумовлено вибуттям техніки та відкладенням інвестицій. Між тим у режимі технологічного перевантаження інтенсивно використовуються наявні фонди, що підтверджено зростанням показника фондівіддачі на 35,2%. Виявлено зміщення ресурсів у поточні операційні процеси замість відновлення МТБ, так як оборотний капітал зріс на 3799,9 тис. грн. або 33,5%. Незважаючи на приріст валової продукції на 15,2% або 1872,8 тис. грн., сукупні витрати зросли швидше на 20,5% або 2080,9 тис. грн., що нівелювало дохідний ефект. Унаслідок цього прибуток скоротився на 24,0% або 354,3 тис. грн., а рівень рентабельності знизився на 5,4 в.п., що відображає маржинальне стискування.

Отже, враховуючи наявний виробничий потенціал, скорочення фондів, підвищення навантаження на персонал обґрунтовано необхідність перегляду операційного менеджменту з акцентом на точні технології та оптимізацію землекористування.

3. Встановлено, що сукупна товарна продукція фермерського господарства зросла на 1726,6 тис. грн., або на 14,9%, що формально відображає розширення ринкової присутності підприємства. При цьому продукція рослинництва збільшилась на 1333,4 тис. грн., або на 14,1%, з домінуючою часткою 80,7%, що свідчить про збереження олійно-зернової товарної спеціалізації. Водночас виторг з кукурудзи, вівса скоротився на 78,7% та 9,0%, що сигналізує про підвищення виробничо-ринкового ризику. У тваринництві доходи зросли на 393,2 тис. грн., або на 18,0%, однак формування товарної продукції по свинарству має тенденцію до погіршення.

4. Аналіз трендів показав майже лінійне зростання собівартості з коефіцієнтом детермінації 0,9987, що формує стійкий витратний контур незалежно від результатів виробництва. З'ясовано, що тренд прибутку з від'ємним нахилом відобразив втрату керованості фінансового результату і падіння маржинальності. При цьому результати кореляційно-регресійного аналізу довели, що 88,8% змін рентабельності визначаються фондоозброєністю та собівартістю, підтверджуючи необхідність адаптації операційної стратегії через управління питомими витратами.

5. Визначено необхідність формування адаптивної виробничої стратегії на основі прогностної оцінки трендів виторгу, витрат, профіту, що виявили інерційність чинної операційної моделі. На основі сценарного планування запропоновано адаптаційний сценарій із впровадженням цифрової технології Variable Rate Application із внесенням мікродобрива NewPlant Antistres IQ. Звідси при вкладеннях на придбання технології у сумі біля 200 тис грн. можливо досягти зниження собівартості на 2,45% і приросту прибутку на 661,43 тис. грн. у 2027 році. У 2028 році ефект введення технології VRA матиме кумулятивний характер, забезпечуючи приріст прибутку 728,70 тис.

грн. при рентабельності близько 12,9%. Стратегічно обґрунтований і адаптаційний сценарій з переходом на систему землеробства Strip-till із використанням Orthman GPS Ready Tracker IV. Таким чином при вкладенні біля 700 тис грн. можливо сформувати глибшу технологічну перебудову операційної діяльності та у 2027 році забезпечити приріст прибутку 822,04 тис. грн. У 2028 році за цим сценарієм очікується зростання прибутку 890,79 тис. грн. і рентабельність 14,28%, що перевищує базовий рівень. Відтак економічно доцільним може бути для агропідприємства поетапне впровадження технології VRA з подальшим переходом до Strip-till, що сприятиме адаптації до змін.

6. Встановлено, що результати матриці БКГ дозволили диференціювати номенклатуру продукції за рівнем ринкового потенціалу та фінансової віддачі з подальшим проектуванням операційно-збутових стратегій. До сегмента «Зірки» віднесено озиму пшеницю, соняшник, озимий ячмінь і живу вагу ВРХ, де зафіксовано приріст виторгу 11,2%, 6,7%, 2,2% і 10,3% відповідно. Для цих позицій обґрунтовано поглиблення технологічної інтенсивності через VRA, застосування мікродобрива NewPlant Antistres IQ та поетапний перехід до strip-till з Orthman GPS Ready Tracker IV, що узгоджується з високою ємністю ринку. Водночас сегмент «Важкі діти», представлений ріпаком і продукцією свинарства, характеризується спадом надходжень на 4,8% і 4,6%, що зумовило необхідність поєднання виробничої стабілізації зі зміною каналів реалізації. Для ріпаку сформовано стратегію з орієнтацією на локальний трейдерський канал через ТОВ «Унірем-Сервіс», що скорочує логістичні витрати і прискорює оборот коштів. Для продукції живої ваги свиней запропоновано перехід до короткого збутового ланцюга через ТОВ «Майстерня м'яса», що дозволяє стабілізувати реалізацію за фіксованими партіями. Встановлено, що агрокультури сегмента «Собаки» використовуються переважно у внутрішньому кормовому контурі, при цьому для вівса додатково сформовано канал збуту через ПНВП «Агронадія» з метою зниження втрат доходу.

7. Проведено оцінку груп ризиків, що впливають на реалізацію запропонованих операційно-збутових стратегій в умовах воєнних, кліматичних

та ринкових обмежень. Встановлено, що ресурсні ризики формують 28,7% сукупного тиску, однак можуть бути обмежені через використання технологій VRA та GPS-контролю. Агробіологічні та технологічні ризики із сумарною часткою 40,8% свідчать про потребу просторового управління живленням і автоматизації операцій, а не про неможливість реалізації стратегій. Ґрунтові ризики на рівні 17,4% підтверджують доцільність застосування strip-till як інструменту стабілізації агробіологічних умов. При цьому стратегічні ризики з оцінкою 15,5% вказують на необхідність портфельного коригування агропродукції по її виробництву й продажам. Отже, оцінка впливу ризиків доводить, що їх рівень є контрольованим і дозволяє впроваджувати запропоновані операційні новації.

8. Встановлено, що введення в дію управлінських новацій у межах адаптації операційної моделі може забезпечити покращення фінансових результатів фермерського господарства у прогностному періоді до 2028 року. За розрахунками очікується на збільшення сукупного доходу на 10815,7 тис. грн., або на 81,01%, при рості собівартості на 75,5%, що формує позитивний фінансовий результат. Очікується, що прибуток у 2028 році зросте на 141,2%, за умови реалізації запропонованих технологічних рішень, створюючи рівень рентабельності 12,6 в.п, тобто поволі має відновлюватися економічна стійкість операційна робота. Отримані прогностні значення пов'язані з очікуваними ефектами від упровадження технології Variable Rate Application, застосування мікродобрива NewPlant Antistres IQ та поетапного переходу до Strip-till із використанням Orthman GPS Ready Tracker IV.

Таким чином, сукупність прогностних показників свідчить про економічну доцільність запропонованих рішень для адаптації операційно-економічної роботи фермерського господарства «ОЛЛА» як бази довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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: 12.02.2026).
2. 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 23.01.2026).
3. 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 28.01.2026).
4. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 14.02.2026).
5. 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 27.01.2026).
6. 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: 03.12.2025).

7. Васи́лішин 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: 17.12.2025).
8. 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 20.11.2025).
9. 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 15.11.2025).
10. 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: 14.12.2025).
11. Вуглецеві ринки: що нового у 2025 році? *Сайт. AGRONEWS.UA*. 18.08.2025. URL: <https://agronews.ua/news/vugleczevi-rynky-shho-novogo-u-2025-roczy/> (дата звернення: 24.12.2025).
12. 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 19.01.2026).
13. 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-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 18.11.2025)

14. 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-agrarnyh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendentsij/> (дата звернення: 19.10.2025)
15. 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: 28.02.2026)
16. 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: 21.12.2025)
17. 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: 21.12.2025).
18. 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: 14.03.2026)
19. 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: 21.02.2026)
20. 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: 07.12.2025)
21. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. № 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 11.01.2026)
22. 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 19.02.2026).
23. 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 10.10.2025).
24. 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 13.02.2026).
25. Диференційоване внесення ресурсів (VRA) на полях. Сайт. EOS DATA ANALITICS. URL: <https://eos.com/uk/> (дата звернення: 15.03.2026).
26. Жук В.М., Василюшин 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 24.02.2026).
27. 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 22.12.2025).

28. 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 22.11.2025).

29. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах / Б.А. Оксентюк та ін. ; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2025. 150 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50395/1/Monohrafiya_%202025.pdf (дата звернення 23.12.2025).

30. 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 19.02.2026).

31. 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 12.10.2025).

32. Качмаровський О.І., Голуб Б.Л., Панчук Т.В. Гібридна система підтримки рішень для економічної оптимізації доз добрив зі змінних погодних умов. *Наука і техніка*. 2025. № 11 (52). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-11\(52\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-11(52)) (дата звернення 23.03.2026).

33. 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 17.01.2026).

34. 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 16.02.2026).
35. 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 24.11.2025).
36. 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 26.12.2025).
37. 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 20.02.2026).
38. 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 22.02.2026).
39. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управління 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 18.02.2026).
40. Масловська Л.Ц. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *АгроСвіт*. 2017. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

41. Мікродобриво NewPlant Antistres IQ для боротьби зі стресом рослин та підвищення врожайності. *Сайт. NVFGRAN.* URL: <https://nvfgran.com.ua/newplant-antistres-iq/> (дата звернення: 12.04.2026).
42. 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: 19.10.2025).
43. 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 26.12.2025).
44. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Голобородько В.П. 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 16.02.2026).
45. 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 15.03.2026).
46. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4., № 3. URL: <https://surl.lt/jflehq> (дата звернення 23.12.2025).
47. Шалигіна І., Басенкова Т. Ведення та відновлення агробізнесу на прифронтових територіях України в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54) URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1366/1316> (дата звернення 19.11.2025).

48. 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 22.02.2026).
49. Strip-till технологія. Привід переглянути традиційні способи обробки ґрунту. Сайт. Грінко АГРО. URL: <https://striptill.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

ДОДАТКИ

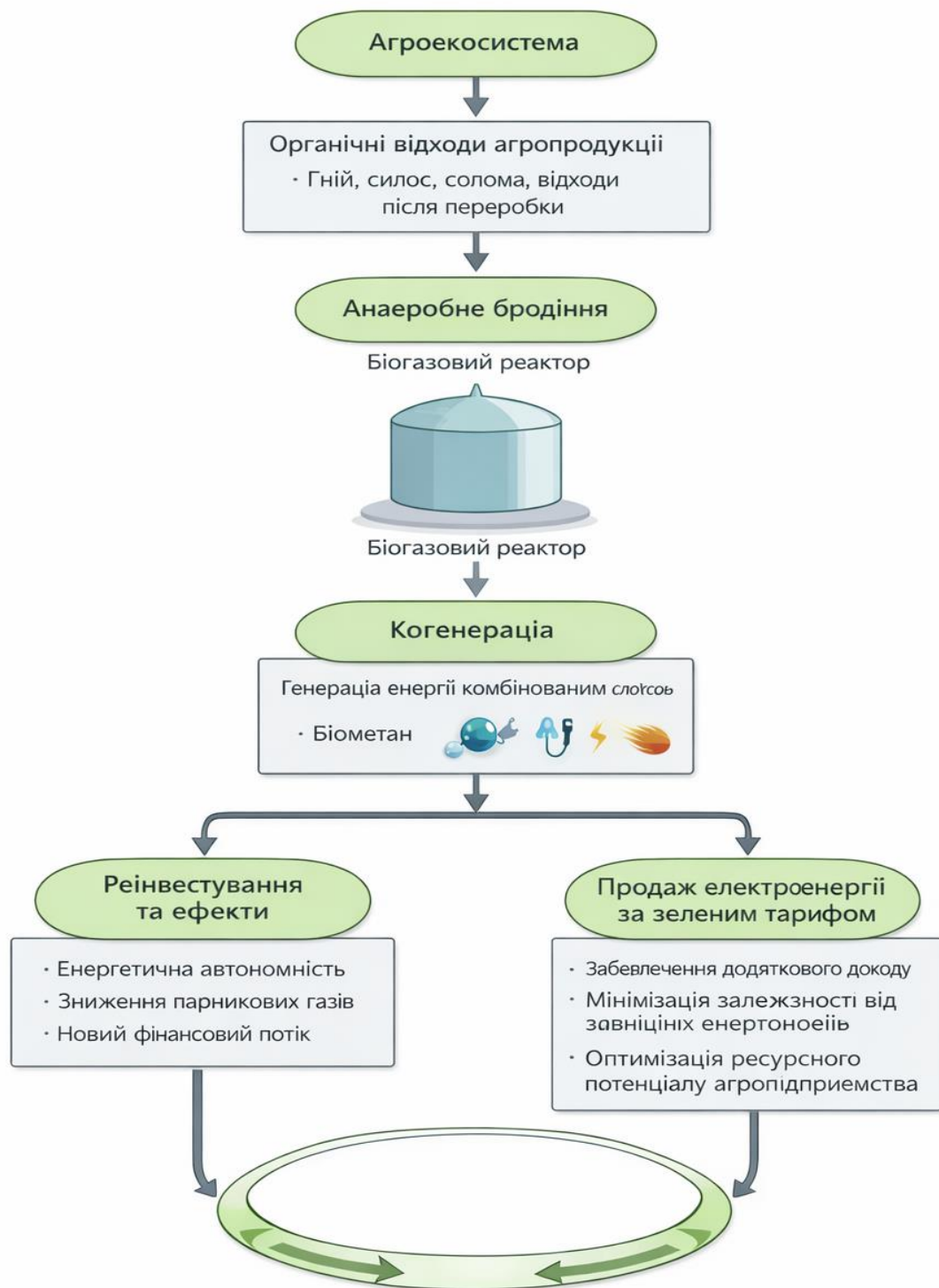


Рис. Процеси біоенергетики в операційній системі агробізнесу



Рис. Інтеграція вуглецевих проектів до операційних стратегій агробізнесу

Узагальнено на підставі: [11, 32, 33].

**Напрями та інструменти адаптації операційного менеджменту
агрохолдингів України в умовах війни**

Напрямок трансформації агрохолдингів	Зміст і інструменти адаптації	Економічна логіка в умовах війни	Очікуваний ефект
Поглиблення переробки та додана вартість	Біоетанол, біометан, біодизель, переробка олійних, борошномельні потужності	Експорт сировини стає нерентабельним через логістику та ризики	Зростання маржі, краща транспортабельність, доступ до ринків ЄС і Азії
Енергетична автономність	СЕС, системи накопичення енергії, біоенергетика з відходів	Нестабільність енергосистеми та високі тарифи	Безперебійність операцій, зниження витрат, продаж надлишків електроенергії
Цифровізація	АІ-моніторинг посівів, дрони, точне землеробство	Дефіцит кадрів, потреба у зменшенні перевитрат ресурсів	Оптимізація пального і добрив, менша залежність від людського фактора
Водна безпека та зрошення	Локальні зрошувальні системи, грантові проєкти	Посухи, руйнування водної інфраструктури	Стабілізація врожайності, зростання капіталізації земель
Євроінтеграційна підготовка	Впровадження стандартів ЄС, доступ до пільгових фінансів	Вступ до ЄС відкриває ринки і фінансові інструменти	Спрощений доступ до ринку ЄС, дешевший капітал
Вертикальна інтеграція в ЄС	Купівля активів у Європі, локалізація виробництва	Торговельні обмеження та квоти	Обхід бар'єрів, прямий доступ до споживача
Екологічна монетизація	Carbon Credits, VCS, Verra	Світовий попит на «зелені» активи	Додаткові доходи від сталого землеробства
Логістична автономність	Власні зерновози, вагони, хаби	Блокади портів і кордонів	Стабільний експорт навіть у пікові кризи
«Smart Green» підхід	Вологозберігаючі технології, no-till	Кліматичні ризики та дорогі ресурси	Менші витрати, стабільні врожаї, екологічність
Біоенергетика і біометан	Біогазові комплекси, експорт біометану	Дефіцит енергії, попит ЄС	Довгострокові доходи, енергетична стійкість
Багаторічні культури	Фундук, яблуневі сади, крапельне зрошення	Потреба у стабільних грошових потоках	Висока рентабельність на гектар, кліматична незалежність

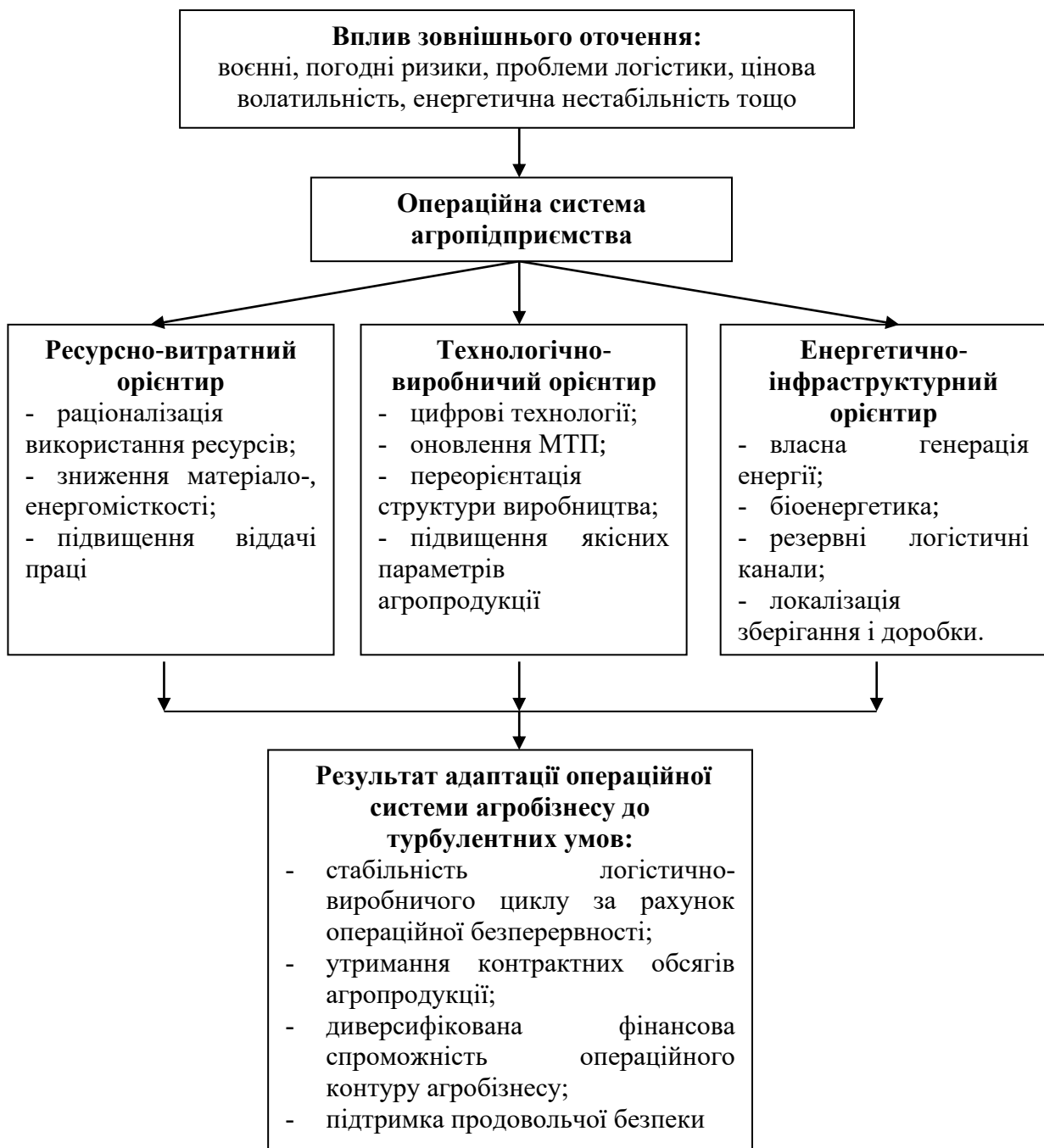


Рис. Орієнтири адаптації операційного менеджменту аграрного виробництва до турбулентних умов воєнної економіки

Узагальнено на підставі: [4, 11, 19].

Модель кореляційно-регресійного аналізу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,999999
R-квадрат	0,999999
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	0,00045
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	3,01	1,50	7272930,31	1,4E-07
Залишок	2	4,1E-07	2,1E-07		
Всього	4	3,01			

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	73,69	0,019	3838,312	6,79E-08	73,609	73,774
Змінна X 1	-0,0609	1,77E-05	-3437,491	8,46E-08	-0,061	-0,061
Змінна X 2	0,0009	3,98E-07	2352,764	1,81E-07	0,001	0,001

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Предбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	4,26	0,00027	0,83
2	5,94	0,00000	-0,00002
3	4,06	-0,00049	-1,52
4	3,96	-0,00009	-0,28
5	3,86	0,00031	0,97

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	3,9
30	4,0
50	4,1
70	4,3
90	5,9



Рис. Трактор з культиватором для міжрядного обробітку ґрунту з GPS-контролем і VRA-диференційованим внесенням рідких добрив



Рис. Смуговий обробіток ґрунту за технологією strip-till із локальним внесенням добрив і точним GPS-позиціонуванням агрегату



Рис. GPS-керований агрегат смугового обробітку ґрунту з VRA-диференційованим внесенням рідких добрив

Вид	Розвиток на початку вегетації	Тривалість використання	Конкурентноздатність	Густота дернини	Зимостійкість	Кормова цінність	Напрямок використання		Інтенсивність використання		Опади	
							Укісне	Випас	Інтенсив	Екстенсив	Достатні	Недостатні
Пажитниця багаторічна	9	7	9	7	4	9	7	9	9	2	9	4
Костриця лучна	3	4	3	4	7	7	9	3	4	7	9	7
Костриця червона	2	9	3	7	9	3	4	4	2	9	7	9
Тимофійка лучна	4	9	3	4	9	9	9	7	4	4	7	4
Тонконіг лучний	3	9	4	9	9	9	7	9	7	4	9	4
Грястиця збірна	2	5	7	4	5	5	7	4	7	4	7	9
Костриця очеретяна	2	9	4	4	7	3	4	2	4	7	4	7

Рис. Кормові травосуміші