

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ З
РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Ганна ХОЛОД

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ХОЛОД ГАННІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Обґрунтування управлінського рішення з розвитку виробничого потенціалу аграрного підприємства»

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

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: виробнича, економічна, бухгалтерська звітність, податкова звітність, контракти, договори з постачальниками і покупцями, внутрішні регламенти з організації аграрного виробництва, положення, накази, інструкції, технології виробництва агропродукції тощо.

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

1) Розкриття теоретичних засад формування виробничого ефективного потенціалу аграрного підприємства у бізнес-середовищі.

2) Встановлення результатів використання агровиробничого потенціалу в системі економіко-виробничої діяльності агропідприємства.

3) Доведення ефекту управлінських рекомендацій з розвитку агровиробничих можливостей агропідприємства в контексті адаптаційних потреб.

Висновки і пропозиції

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

Структура агровиробничого потенціалу. Схема формування результативності агробізнесу через розвиток агровиробничого потенціалу. Чинники оновлення виробничих ресурсів агровиробництва. Відсоткова структура аграрної продукції комерційного обороту С(Ф)Г «Сантос», 2025 рік. Трендова динаміка валової продукції С(Ф)Г «Сантос». Розміщення видів агропродукції по матриці БКГ. Управлінський ефект від оптимізації виробництва, запровадження насінництва для зміцнення виробничого потенціалу. Трендове прогнозування виробництва валової продукції, собівартості і фондівіддачі на 2026 та 2027 роки.

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 першого теоретично-методичного розділу роботи. Вивчення джерел наукової інформації з обґрунтування управлінського рішення стосовно формування потенціалу агровиробництва в нестійких умовах господарювання.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка другого розділу роботи. Аналітика матеріалів щодо управління процесами агровиробництва фермерського господарства «Сантос».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка третього розділу роботи. Обґрунтування механізму управління потенціалом агровиробництва С(Ф)Г «Сантос».	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)

Ганна ХОЛОД

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЗА СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	6
1.1. Значення виробничого потенціалу в архітектоніці системи управління агробізнесом	6
1.2. Трансформація виробничих рішень з управління потенціалом агровиробництва з урахуванням багатофакторної кризи	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «САНТОС»	25
2.1. Оцінювання економічного стану, організаційних засад менеджменту господарства	25
2.2. Дослідження функціонування підсистеми управління виробничими процесами статистичних методів	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ З ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «САНТОС»	44
3.1. Адаптивні рішення з управління процесами агровиробництва фермерського господарства	44
3.2. Економічне обґрунтування результативності рішень з раціоналізації виробничого потенціалу агропідприємства	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Стійкість функціонування агро підприємств у воєнних сучасних умовах зумовлюється спроможністю управлінської системи забезпечувати впорядковане та контрольоване використання виробничих і ресурсних можливостей. За цим результативність господарської діяльності формується через узгоджене управління ресурсними потоками, оскільки зовнішні обмеження звужують можливості нарощення виробництва. За таких обставин ускладнення ведення управлінських процесів пояснюється одночасним впливом воєнних, енергетичних обмежень, соціально-економічних, інфраструктурних чинників, які трансформують умови реалізації виробничих програм агробізнесу. Насамперед системне ураження енергетичних об'єктів порушує безперервність технологічних циклів, що безпосередньо відбивається на дотриманні агротехнічних строків та інших вимог технологій у рослинництві. Втім активізація руйнувань матеріальних активів агропідприємств: МТП, посівних площ інших фондів - внаслідок бойових дій, знижує їх операційну спроможність, підвищує сукупний рівень виробничих ризиків. З'ясовано, що протягом 2025 року відбулося наближення фронту, збільшилися регулярні дроніві, ракетні атаки на регіональну інфраструктуру. Такі обставини ускладнюють сам процес аграрного виробництва та погіршують логістичні операції, доступ до зерносховищ, стабільність каналів зберігання, реалізації агро продукції.

Додатково суттєво проявився дефіцит спеціалістів агросектору, є проблеми в швидкому і якісному оволодінні на практиці технологіями виробництва, не вистачає досвіду та коштів на упровадження компетенцій. Минулі три роки відзначаються наростанням тривалості посушливих періодів, котрі посилюють навантаження на ґрунтово-ресурсний потенціал, знижуючи урожайність і ефективність його господарського використання. Поглиблення економічної нестабільності супроводжується інфляційними процесами та зростанням вартості ресурсів, що змушує аграріїв економити на ресурсному

забезпеченні процесів агровиробництва. В цих умовах обмеження стримується активність впровадження цифрових рішень, тому фермери орієнтуються на поетапну інтеграцію маловитратних технологічних елементів. За таких умов ефективність виробничих можливостей залежить від ґрунтовних характеристик управлінських рішень, націлених в бік оптимальності витрат і посилення керованості процесів.

Актуальність кваліфікаційного дослідження зумовлюється потребою наукового доведення управлінських рішень із пошуку точки росту виробничого потенціалу селянського (фермерського) господарства «Сантос» в умовах воєнних, енергетичних і кліматичних обмежень.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні доцільності управлінських рішень з визначення меж росту результативності набутої операційної діяльності, щоб зміцнити виробничий потенціал С(Ф)Г «Сантос».

Завданнями для вирішення мети є:

- 1) Опрацювання теоретичних джерел з управління напругою та перевагами аграрного виробництва за війни;
- 2) Дослідження фактичної результативності виробничих рішень в С(Ф)Г «Сантос» під тиском системних обмежень;
- 3) Обґрунтування протикризисних рішень з оптимізації завдань по зміцненню виробничих можливостей фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є операційні процеси аграрного підприємства.

Предметом виступають закономірності ефективності управління виробництвом агропродукції.

Методи досліджень – функціональний, трендовий, абстрактно-логічний, монографічний, статистичні методи: факторний, кореляційно-регресійний аналіз, метод прогнозування аналізом БКГ, методом трендів, методом моделювання.

Інформаційну базу сформовано на основі первинної договірної, обліково-звітної, документації по діяльності С(Ф)Г «Сантос», дані статистичних довідників, технологій виробництва агропродукції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЗА СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Значення виробничого потенціалу в архітектоніці системи управління агробізнесом

Виробничі резерви агробізнесу є базовим елементом архітектоніки системи управління, оскільки визначає можливості відтворення, стабільності та адаптації господарської діяльності. За умов воєнних дій, енергетичних обмежень, руйнування активів і дефіциту спеціалістів управління виробничими можливостями агросфери ускладнюється через зростання ризиків і нестабільність зовнішнього середовища. Додатковий тиск формують кліматичні зрушення, проблеми у логістиці та у дотриманні агротехнологій, обмежений доступ до фінансування, що ускладнює підтримання безперервності процесів у рослинництві. За таких обставин результативність аграрних підприємств сильно залежить від узгодженості управлінських рішень з ресурсного забезпечення, технологій і організації виробничих процесів. Відтак виробничий потенціал набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення життєздатності агробізнесу в умовах підвищеної невизначеності.

Встановлено, що практичне значення потенціалу аграрного виробництва визначається можливістю використання розроблених операційних рішень і прогнозуванням ефектів від їх реалізації. На думку науковців і практиків агробізнесу, кооперація, технологічна адаптація та гнучке планування створюють передумови стабілізації виробничої діяльності [5, 23]. Тобто формування управлінських підходів до активізації потенціалу рослинництва набуває стратегічного значення для збереження функціональної спроможності фермерських господарств у тривалих умовах нестабільності.

Питання розвитку виробничих можливостей аграрного виробництва розглядаються у працях вітчизняних учених. Зокрема, Бражевської Г.,

Васильєвої Н.К., Величка О.П., Вініченка І.І., Гавва О., Гончарука І.В., Гудзинського О., Дем'яненка С.І., Краснокутської Н., Мазур К.В., Писаревського О., Ревуцького Л., Скоцика В., Фатхутдінова Р. інших. Одночасно сучасні умови війни зумовлюють потребу в оновленні інструментарію управління виробничим потенціалом та подальшому розвитку наукових підходів, щоб зміцнити позиції агропідприємств у тривалій перспективі. Обумовлено це тим, що без достатнього виробничого потенціалу агропідприємство не здатне забезпечити стратегічний розвиток. Тому, як вказують вчені, важливо шукати підходи з розширення виробничих напрямів із акцентом на технології, технічне оснащення та фінансові ресурси [5].

У науковому дискурсі категорія виробничого потенціалу посідає важливе місце, проте характеризується значною множинністю підходів до її змістовного наповнення [27, 45]. Попри активне використання цього поняття в економічних дослідженнях, єдине універсальне трактування досі не сформоване, що зумовлено різними методологічними позиціями авторів і специфікою об'єктів аналізу. Вчені виділяють системний, ресурсний, функціональний та результативний підходи до інтерпретації виробничого потенціалу підприємства. Відповідно поняття розглядається як складна багатокомпонентна конструкція, що поєднує матеріальні, трудові, технологічні, організаційні та управлінські елементи в межах єдиного виробничого процесу. Звідси можна розглядати виробничий потенціал агросектору як наявність ресурсів, здатність підприємства трансформувати їх у результат за умов динамічного зовнішнього середовища [23].

З позицій системності виробничий потенціал вченими інтерпретується як впорядкована динамічна сукупність специфікованих елементів, функціонування яких спрямоване на забезпечення виробництва необхідного обсягу й якості агропродукції. Водночас ресурсна концепція акцентує увагу на можливостях виконання певної кількості робіт у межах наявних виробничих фондів, спеціалістів за раціональної організації праці. Втім функціональний підхід пов'язує виробничий потенціал зі здатністю підприємства підтримувати

безперервність господарської діяльності, використовуючи ресурси і резерви розвитку.

Так, Юрій Карась зазначає, що фактично виробничий потенціал ототожнюється із сукупністю вартісних і натурально-речових параметрів виробничої бази, що визначають можливості виробництва продукції, технічного рівня та якості [27]. Інші науковці розглядають його як накопичену систему властивостей, сформованих у процесі становлення підприємства, які визначають здатність до функціонування та подальшого розвитку. Поряд із цим поширеним є трактування виробничого потенціалу як джерела можливостей і запасу дії, що можуть бути задіяні для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Окремі підходи наголошують на відмінності між номінальними можливостями підприємства та фактичними показниками його діяльності, підкреслюючи недоцільність орієнтації виключно на граничні значення виробничих характеристик [31]. У межах соціально-економічної інтерпретації виробничий потенціал розглядається як сукупність явних і прихованих альтернатив розвитку підприємства в конкретному середовищі господарювання. Така позиція дозволяє враховувати крім ресурсів й інституційні, часові, соціальні та поведінкові обмеження.

В цілому вчені погоджуються у думці, що виробничий потенціал в агросекторі передбачає наявність земельних ресурсів як засобу праці, а також засоби та запаси, здатні бути вжитими за процесів агровиробництва. Водночас на підставі вивчення різних наукових підходів до пояснення категорії виробничого потенціалу в агробізнесі виявлено його інтегративний характер. Тобто вченими пропонується розглядати як систему функціонуючих і перспективних можливостей окресленої сукупності агровиробничих ресурсів, здатної забезпечувати розширене відтворення, економічну віддачу та стійкість агропідприємства. Тобто виробничий потенціал постає як основний елемент архітекτονіки управління, що поєднує ресурси, управлінські компетентності та стратегічні орієнтири розвитку агробізнесу [36].

Встановлено, що ресурсний потенціал у виробництві ототожнюється з обсягом праці, витраченим за календарний період [46]. Питання стосується можливостей агропідприємства у виробництві сільськогосподарської продукції за умови грамотного управління ресурсами та впровадження техніко-технологічних новацій. Окремі дослідження акцентують роль людського чинника, оскільки знання і компетентності працівників визначають результат використання ресурсів [47]. Тому керівництву доцільно інвестувати у розвиток фахових навичок персоналу, особливо у сфері цифрових інструментів. Такий підхід корелює з прискоренням керованості операцій і зменшенням витратності виробничих процесів у малому агробізнесі.

Наразі до елементів аграрного менеджменту в частині потенційних окремих можливостей виробництва відносять об'єкти, також суб'єкти управління, методи, операції, процеси, критерії, характеристики, функції та організаційні форми [27]. Узгодження позицій учених дозволяє визначити потребу у чітких цілях, окресленому об'єкті управління, коректно визначених ресурсних параметрах. При цьому управлінські методи й функції мають бути підпорядковані бізнес-процесам, що забезпечують стабільність виробничої програми за багатофакторної кризи.

Доведено, що виробнича система агропідприємств характеризується складністю та мінливістю, тому управління має враховувати закономірності економіки й менеджменту. На підставі аналізу джерел систематизовано сукупність структурних компонентів агровиробничого потенціалу (рис. 1.1.). Відтак класифікація ресурсних можливостей агробізнесу пов'язується із землею, фондами, технологічними ресурсами, персоналом та інформаційним забезпеченням. Вчені зазначають, що врахування кожної складової є обов'язковим за війни та загальної кризи, включно з кліматичними ризиками посухи. Тобто агровиробничий потенціал, як зазначають практики агробізнесу, доречно бачити як інтегровану систему взаємопов'язаних спроможностей, що формують реальні можливості здійснення рослинницької діяльності в умовах багатофакторних обмежень.



Рис. 1.1. – Структура агровиробничого потенціалу

Узагальнено на основі джерел [27, 46].

Його структуризація передбачає виокремлення ресурсно-матеріальної спроможності оборотного капіталу, яка забезпечує безперервність виробничого циклу через наявність насіння, пестицидів, регуляторів росту, добрив, палива, енергетичних ресурсів. При цьому важливу роль має техніко-виробнича спроможність певних засобів, що визначає рівень механізації, технічну готовність МТП та функціональність виробничої інфраструктури. Доведено, що земельно-ресурсна спроможність агровиробництва формує базу для реалізації виробничих програм через якісні характеристики ґрунтів, структуру угідь і можливості дотримання встановлених обґрунтованих сівозмін. Відтак результативність використання земель напряму залежить від природно-кліматичної адаптаційної спроможності, котра показує здатність виробництва реагувати на посуху, температурні коливання та дефіцит вологи.

Між тим вчені згодні, що посилення ролі нематеріальних чинників зумовлює виокремлення інтелектуально-інформаційної спроможності, що охоплює управлінські знання, цифрові інструменти, технологічні регламенти, організаційні рішення [24]. Не менш значущою є кадрово-професійна спроможність, оскільки рівень кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на дотримання технологічної дисципліни та ефективність протікання агровиробничих процесів. Враховуючи тривалість ракетно-дронових атак пріоритетом стає енергетична забезпечувальна спроможність агробізнесу, котра визначає стійкість агровиробництва до перебоїв у постачанні електроенергії, пального. Сукупна дія зазначених складових формує цілісну архітектуру агровиробничого потенціалу, що забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх обмежень. Відтак ефективність рослинницької діяльності визначається узгодженістю використання всього спектру ресурсів аграрного виробництва в межах єдиної системи управління.

Отже за умов воєнного тиску кожне агропідприємство має вибудувати адекватне управління виробничими ресурсами і забезпечити резерви їх наращення. Нині дієвість керування виробничим потенціалом визначається раціональним розподілом ресурсів, коректним застосуванням і контрольованим використанням у технологічних операціях. Відтак проаналізовані наукові підходи узгоджуються в тому, що потенційні можливості формуються через виробничу програму, де ресурси мають належну якість і достатній обсяг. Дослідники підкреслюють складність управління потенціалом, оскільки війна посилює ризики, тому результативність управління пов'язується з віддачею ресурсів і здатністю підприємства утримувати рентабельність виробництва [16]. Звідси виробництво належної кількості, якості агропродукції можливе шляхом ощадного використання сировини, матеріально-технічних активів, оптимізацією витрат, зниженням питомих затрат. Крім цього підтримка потенціалу агровиробництва має бути ефективним використанням сільськогосподарської техніки, коректним плануванням операційних циклів, супроводженням цифровими технологіями.

1.2. Трансформація виробничих рішень з управління потенціалом агровиробництва з урахуванням багатofакторної кризи

Відтак узагальнення позицій науковців і практиків у сфері аграрного менеджменту дозволяє встановити необхідність підвищеної адаптивності управлінських рішень у процесі використання наявних ресурсів. Пояснюється такий підхід тим, що нестабільність логістики, дефіцит фінансування, ризики фізичної втрати активів змушують аграріїв формувати власні моделі нарощення виробничих можливостей. Відповідно змінюється підхід до управління підприємствами, де пріоритет надається плануванню скорочення витрат і коригуванню програм ресурсного забезпечення бізнес-ініціатив. Отже, як вказують вчені, потенціал аграрних підприємств корелює з якістю управління процесами в умовах постійної турбулентності.

Через те, що ступінь невизначеності по агробізнесу за війни є надвисоким, актуалізується вченими необхідність оцінювання факторів щодо конкурентних переваг і компонентів стратегій виживання. До факторних ознак відносять здатність організовувати виробничі засоби та поєднувати ресурси раціональним способом. Також виділяють спроможність утримувати позиції в конкуренції та оперативно вводити нові технологічні ланцюги в агровиробництво. Важливим є узгодження внутрішньогосподарського механізму через адаптовану систему менеджменту та формування програм протидії кризі. Додатково враховуються підходи ресурсного менеджменту для збереження ринкової рівноваги, ризик-орієнтована організація роботи та пошук нових можливостей розвитку [8, 14]. При цьому значущість аналізу потенційно потрібних виробничих можливостей пояснюється внеском аграріїв у продовольчу безпеку та майбутнє відновлення країни після завершення війни. Окремо враховується роль агробізнесу у підтримці сільської інфраструктури, зайнятості та виплаті заробітної плати.

Встановлено, що зміни у виробничих рішеннях ускладнюються воєнними діями, що спричинили довготривалу деградацію довкілля через випалення,

руйнування гумусового шару та утворення вирв від обстрілів. Значні площі замінованих земель потребують тривалої роботи саперних підрозділів, тому частина угідь втрачає виробничу придатність на невизначений період. Наявність знищеної техніки, палива і мастил у ґрунті зумовлює потребу в системних заходах очищення та відновлення. Ґрунтові екосистеми отримали механічні пошкодження через рух важкої техніки, спорудження фортифікацій і деформації профілю. Такі впливи супроводжуються ущільненням, засміченням важкими металами та порушенням ґрунтового біоценозу. Хімічні ушкодження проявляються міграцією забруднювачів у рослинну масу та їх накопиченням у продукції. Фізичні зміни пов'язані з тепловими, вібраційними та іншими впливами, що змінюють властивості ґрунту.

Втім і до початку повномасштабної війни, як вказують науковці, фіксувалися порушення ґрунтового біоценозу з домінуванням факультативних сапрофітів і браком окремих корисних груп мікроорганізмів [16]. Також простежувалася перевага патогенних форм над корисними, що погіршувало природні механізми самовідновлення ґрунту. Отже екологічна рівновага порушувалася задовго до воєнних подій, що посилює вразливість агросфери. Окремі автори наголошують на потребі невідкладних заходів протидії засоленню, ерозії та підтопленню, оскільки значна частка території країни належить до зони ризикового землеробства [5]. Тому плани відновлення мають готуватися завчасно для післявоєнного періоду та для територій, де роботи можливі вже тепер, у стратегіях агробізнесу зростає роль технологій контролю, включно з цифровими механізмами моніторингу.

Встановлено, що для прискорення відновлення ґрунтів використовують рекультивацію, консервацію та інші відновні підходи, обираючи їх за ступенем і характером забруднення. Втім тривалість війни корелює зі зростанням потреби у фінансуванні природоохоронних заходів. Доречним є поєднання відновних технологій із ресурсозберігаючими моделями господарювання та кліматично адаптованими рішеннями. Тобто контексті важливо взяти до уваги посуху та дефіцит вологи, що обмежують продуктивність культур у

Дніпропетровському регіоні [4, 16]. Отже управління потенційними можливостями має поєднувати воєнні ризики, кліматичні загрози та економічні обмеження малого агробізнесу (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. - Складові виробничого потенціалу агровиробництва за умов багатфакторності викликів

Складові	Змістове наповнення	Прояв впливу багатфакторних викликів
Земельно-ресурсна	Сільськогосподарські угіддя, родючість ґрунтів, водозабезпечення, структура посівних площ	Посушливі періоди, деградація ґрунтів, мінування територій, обмежений доступ до обробітку
Матеріально-технічна	Машинно-тракторний парк, обладнання, складська інфраструктура, енергозабезпечення	Фізичне знищення техніки, перебої електропостачання, зростання витрат на обслуговування
Технологічна	Агротехнології, системи обробітку ґрунту, точне землеробство, цифрові рішення	Обмежені фінансові можливості впровадження, потреба адаптації технологій до ризиків
Трудова	Кількісний і якісний склад працівників, професійні компетентності, досвід	Дефіцит кадрів через мобілізацію, зниження трудової стабільності, кадрові розриви
Фінансова	Власні й залучені кошти, ліквідність, кредитні ресурси, державна підтримка	Інфляційний тиск, обмежений доступ до кредитування, зростання вартості ресурсів
Організаційно-управлінська	Система менеджменту, планування, контроль, управлінські рішення	Потреба оперативної адаптації, переорієнтація на антикризове управління
Логістична	Зберігання, транспортування, канали реалізації продукції	Руйнування інфраструктури, ризики зберігання, ускладнення збутових маршрутів
Інформаційна	Дані моніторингу, аналітика, управлінська звітність, ІТ-підтримка	Фрагментарність інформації, потреба швидкого прийняття рішень
Соціально-психологічна	Мотивація персоналу, соціальна стабільність, довіра	Психоемоційне навантаження, зниження соціальної стійкості колективів
Інституційна	Нормативно-правове середовище, державні програми, партнерства	Зміна регуляторних умов, необхідність кооперації малих виробників

Визначено, що за сучасних обставин особливої значущості набуває пошук та впровадження інструментів управління утворення, росту виробничих переваг агробізнесу. Ефективне керівництво в умовах війни потребує оперативного засвоєння нових знань щодо реального стану потенціалу виробництва та

резервів його відновлення [24]. При своєчасному прийнятті економічно обґрунтованих операційних рішень і відбувається включення їх до виробничих програм. Одночасно система вітчизняного менеджменту потребує переналаштування механізмів дії з орієнтацією на протикризовий характер управління, що зумовлює інтеграцію управлінських процесів з актуальними технологіями агровиробництва.

Встановлено, що інтеграція управлінських певних механізмів із розвитком агровиробничого потенціалу сприяє швидшому досягненню запланованих результатів. Відбувається це за можливості своєчасного ідентифікації наявних та перспективних виробничих й фінансових ресурсів, а також джерела стратегічного зростання. Додаткової ваги набуває соціально-психологічна складова, формування якої в умовах війни є необхідним через негативний вплив на трудові колективи та соціальну інфраструктуру [25, 35]. За таких обставин виробничий потенціал напряму залежить від узгодженості всієї системи менеджменту аграрного підприємства, що пояснює зростання наукового інтересу до управління операційними процесами.

Постійної уваги, як вказують вчені, мають орієнтири фінансових джерел з оптимізації виробництва з урахуванням елементів цифровізації. Доведено при результативності виробничої діяльності підвищується за умов модернізації операційних процесів із застосуванням програмних продуктів. Водночас впровадження таких рішень потребує початкових інвестицій, окупність яких розтягнута в часі. У період воєнної та економічної кризи дефіцит фінансових ресурсів стає стримувальним чинником, що пояснює обмеження масштабів цифрової трансформації агробізнесу [42, 47]. Попри ускладнення, спричинені війною, точні технології у землеробстві продовжують поширюватися, оскільки аграрії шукають шляхи здешевлення операцій у перспективі. Зокрема, впроваджують програмні рішення для управління бізнес-процесами вирощування сільськогосподарських культур та відгодівлі тварин за технологічними операціями. Пояснюється залученість цифрових продуктів тим, що можна забезпечити більшу керованість процесів і зменшити питомі витрати

ресурсів. Втім фінансові обмеження частіше за все є перепорою для впровадження повноцінних модулів технологій, відтак аграрії здебільшого обирають часткове залучення окремих складових замість комплексних систем.

Як зазначають вчені, застосування аналітичних і статистичних підходів дозволяє оцінювати потенційні можливості виробництва спеціальних видів сільськогосподарської продукції [47]. На разі вчені вказують на орієнтації на статистичних інструментах, котрі підтримують прогнозування стратегії виробництва та прийняття точніших управлінських рішень. Найбільшу віддачу забезпечує комбінування методів, оскільки комплексний підхід формує обґрунтування програми дій у кризових обставинах. Також наголошується на важливості фінансування ланцюга поставки, аграрного виробництва та продажу виробленої або переробленої продукції. При цьому визначено, що фундаментом реалізації важливих можливостей стійкого агропродовольчого виробництва є створення умов для отримання ефектів від підприємницької діяльності. Оскільки інновації потребують капіталовкладень, фінансова складова перетворюється на критичний чинник у кризі.

Тому рішення щодо вкладення коштів у технології, на думку дослідників, мають бути виваженими та ресурсно орієнтованими. Для підприємців важливими стають механізми державної підтримки через дотації на техніко-технологічний розвиток зростаючого агробізнесу за війни. Тому відтворення виробничого потенціалу часто залежить від системної фінансової підтримки та інструментів запобігання банкрутству [1, 5]. Додатково застосовується зовнішній консалтинг із контролем, аудитом і правовим супроводом використання залучених коштів. За відсутності дієвої підтримки спостерігається зниження мотивації аграріїв до активного запровадження нових технологій.

Доведено дослідженнями вчених, що воєнні умови та кліматичні погіршення, включно з тривалими посухами, трансформували сівозміни і структуру посівів у багатьох господарствах. У виробничих програмах аграріїв зросла увага до бобових культур, як гороху, через відносно помірні потреби в

добривах, ЗЗР і насіннєвому матеріалі. Включення сидератів у виробничі програми забезпечує природне відтворення родючості та стабілізацію продукційних показників. Зелена маса активізує роботу бактерій, що фіксують азот і збагачують наступні культури у ротації. Додатковим ефектом є протидія ерозії, зменшення перегрівання ґрунту та збереження вологи, що особливо важливо за посухи. Водночас посівні площі бобових скоротилися приблизно вполовину відносно довоєнних періодів, так, подібні обмеження фіксувалися щодо нуту, сочевиці через нестачу насіння і порушення логістики. Проте варто наголосити, що бобові залишаються значущими для продовольчої безпеки завдяки високому вмісту білка, вони є економічно вигідними і для вирощування наступних культур [19, 21].

Визначено, що біопрепарати, котрі використовують в інтегративній системі захисту і живлення рослин, послідовно посилюють економічні вигоди за одночасного збереження екологічних параметрів виробництва. Для відновлення довкілля біологічні засоби займають провідні позиції, оскільки через біоагенти оновлюються агроценози. Такі препарати формують захист культур від фітопатогенів і фітофагів, стримують гризунів та активізують ріст завдяки біологічно активним сполукам. Також поліпшується структура ґрунту й його родючість, що є суттєвим для відновних процесів. Вченими встановлено, що біологічні рішення підсилюють стійкість культур і оптимізують живлення рослин, що сприяє зростанню врожайності [35]. Практика повернення рослинних решток у ґрунт підтримує оздоровлення агроєкосистем і пригнічує розвиток фітопатогенів. Такий підхід корисний за ерозійних процесів і під час відновлення деградованих угідь. У працях вчених акцентовано потребу відтворення та збереження лісосмуг для захисту полів, а також підготовлено програми їх відновлення у повоєнний час. Лісосмуги у прифронтових зонах зазнали руйнування, тому постає потреба в поетапному відновленні насаджень. Тобто окремі напрями менеджменту нарощення виробничих можливостей агропідприємств з урахуванням зазначених аспектів узагальнено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. – Формування результативності агробізнесу через розвиток виробничого потенціалу

Узагальнено на основі джерел [33, 35, 45].

Для результативного управління виробничими резервами агробізнесу у воєнний період і за відбудови науковці обґрунтовують комплексну концепцію протикризowego операційного менеджменту. Стартовим кроком визначають

формулювання мети та завдань стратегії, а також добір показників, що описують потенційні виробничі можливості. Далі доцільно виконати оцінювання фактичного рівня потенціалу агровиробництва та його віддачі за обраними критеріями. Важливо проводити аналітичні дослідження резервів розвитку сільськогосподарського виробництва із застосуванням управлінських інструментів вимірювання потенціалу. Деякі вчені підкреслюють необхідність активізації керування виробничими процесами через упровадження нових технологічних елементів, включно з цифровими та біотехнологічними рішеннями [45]. Втім саме системний моніторинг динаміки потенційних можливостей дозволяє акумулювати досвід і вбудовувати його у наступні стратегії зростання агробізнесу. У такий спосіб створюється єдина система контролю для оперативної реакції на зміни виробничого середовища. У цьому контексті вчені зазначають на важливості уточнення показників стану ґрунтового покриття, особливо у зонах ризикового землеробства. При цьому розглядають мінімальний обробіток ґрунту, mini-till та no-till, для мінімізації пошкодження шарів ґрунту та економії витрат [42].

Науковці та практики-аграрії наголошують на посиленні ролі держави стосовно підтримки аграрного виробництва в період війни та на етапі відновлення, з урахуванням посухи й ресурсних обмежень. Загалом війна та процеси викликані нею актуалізували перегляд виробничих стратегій агропродукції та сценаріїв виживання агрокомпаній у ринковому просторі. Встановлено, що наукові й прикладні напрацювання концентруються на модернізації механізмів керування агровиробничим потенціалом у кризових умовах. Вчені оновлення виробничого потенціалу пов'язують із галузевою специфікою та вжиттям інноваційних рішень, що узагальнюються на рисунку 1.3.

Зазначені чинники впливають на відновлення ресурсної бази та виробничої спроможності агрокомпаній. Встановлено, що державна аграрна політика й програми підтримки формують базові умови стабілізації ресурсного забезпечення агробізнесу в кризових обставинах.



Рис. 1.3. – Чинники відтворення виробничих ресурсів аграрного виробництва

Узагальнено на основі джерел [6, 15, 36].

Вчені вказують, що управлінські рішення, орієнтовані на залучення фінансування та інвестицій, забезпечують відновлення матеріально-технічної бази й підтримку виробничих процесів. Втім технологічне оновлення та інноваційна активність дозволяють знизити ресурсомісткість виробництва й підвищити адаптивність агропідприємств до зовнішніх стресів. Вагоме

значення, на думку науковців, має управління земельними й кадровими ресурсами, що визначає відтворюваність потенціалу та стійкість операційної діяльності. Відтак сукупна дія фінансових і інституційних, управлінських детермінант формує основу антикризових рішень, спрямованих на довгострокове зміцнення виробничого потенціалу агробізнесу [15].

Доведено, що в умовах високої невизначеності виробничі стратегії доцільно формувати з урахуванням ризиків постачання та обмежень каналів реалізації. Вчені зауважують, що постійний моніторинг цін на ресурси підтримує вибір економічно прийнятних позицій і зменшує витратний тиск на собівартість. Під час проектування виробничої стратегії слід оцінювати фінансові ресурси, матеріали, сировину, інформаційні технології, персонал і технічний парк. Також важливо враховувати технології агровиробництва та рівень їх придатності до воєнних і кліматичних ризиків, включно з посухою. Тобто для ефективної роботи агробізнесу на думку вчених варто використовувати критерії потенціалу виробничої активності:

- 1) системну багатовимірність;
- 2) структурну єдність елементів;
- 3) можливість взаємної компенсації складових;
- 4) наявність альтернативних варіантів використання;
- 5) спроможність інтегрувати сучасні науково-технологічні досягнення агробізнесу;
- 6) рівень агровиробничої потужності та операційної місткості підприємства;
- 7) залучення інноваційних технологічних рішень [8, 13].

Встановлено, що вдосконалення управлінських підходів в аграрних підприємствах базується на оцінюванні виробничих ресурсів і можливостей їх використання. Результативна виробнича стратегія аграрного суб'єкта господарювання орієнтується на оптимізацію організаційних конфігурацій, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури та оновлення інструментарію виробничого менеджменту. Вагомого значення набуває

технологічне оновлення, поліпшення параметрів якості аграрної продукції та адаптація прогресивних управлінських практик, запозичених із міжнародного досвіду.

З метою прогресування резервів агровиробництва керівництво аграрних підприємств, як стверджують дослідники, має впроваджувати такі управлінські напрями:

- 1) оперативну ідентифікацію показників, що характеризують рівень упорядкованості та узгодженості виробничих процесів;
- 2) формування комплексу управлінських рішень для вдосконалення організаційного проектування підприємства;
- 3) розвиток системи управління ресурсами й матеріальними потоками агрокомпанії;
- 4) ріст якісних складових сільськогосподарської продукції із подальшим застосуванням інноваційних оптимізаційних інструментів [15].

Виробнича стратегія аграрного підприємства за кризи зазнає суттєвої трансформації, оскільки стандартні інструменти управління втрачають ефективність під впливом зростаючої невизначеності. Саме тоді на перший план виходить оптимізація організаційної побудови підприємства та розвиток інформаційно-комунікаційних рішень як інструментів підвищення керованості. Водночас оновлення системи виробничого менеджменту спрямовується на мінімізацію втрат, зниження ресурсної інтенсивності та стабілізацію операційних процесів. Технологічний рівень виробництва розглядається не лише як чинник прогресування, а як механізм зниження виробничих ризиків. Між тим використання зовнішнього досвіду потребує обережної адаптації з урахуванням обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів [10].

Встановлено, що стабілізація агробізнесу переважно залежить від реалістичної оцінювання стану основних фондів, оборотних ресурсів, технологій і кадрового потенціалу. Вчені мають спільну думку, що зношеність матеріально-технічної бази обмежує можливості нарощення виробничого потенціалу навіть за сприятливих ринкових умов. Саме тоді актуалізується

необхідність оновлення техніки та посилення сервісного обслуговування як інструменту зниження ризиків простоїв. Використання цифрових рішень, датчиків і сенсорів дозволяє здійснювати контроль витрачання ресурсів у режимі реального часу. Внаслідок цього підвищується керованість агропроцесів і знижується рівень втрат. Для малого агробізнесу ресурсно орієнтована модель виступає базою збереження життєздатності виробництва [7, 9].

Планування виробничої програми залишається базовим етапом формування виробничої стратегії аграрного підприємства, тому що вона поєднує ринкові вимоги з виробництва агропродукції та визначає навантаження на ресурси. Специфіка аграрного виробництва зумовлюється роллю землі як ресурсу та об'єкта технологічного впливу, тому суттєвий вплив мають погодні умови та взаємозв'язок галузей у межах господарства. Звідси виробничий процес базується на біологічних циклах, а це в свою чергу формує певні часові відстані витратами та результатами. Тобто частина продукції використовується як ресурс наступних операційних періодів, що ускладнює планування. Отже до виробничих програм агробізнесу мають входити, на думку вчених, оптимізація заходів з маркетингу, логістики, постачання, збуту, оскільки саме ці підсистеми забезпечують ресурсне покриття. За умов війни порушення логістики суттєво ускладнює виконання операційних планів і формує додаткові фінансові ризики. Водночас ріст кадрового потенціалу і цифрових компетентностей персоналу виступають довгостроковими чинниками стабілізації. Сукупний ефект таких управлінських рішень проявляється у зростанні результативності виробничого менеджменту [13].

Для стратегічного управління доцільним є аналіз комплексу чинників, що формують виробничу програму - ресурсне забезпечення, управлінсько-організаційні параметри, спеціалізацію та диверсифікацію виробництва. Водночас враховуються ринкові умови, попит, строки реалізації продукції та контрактні зобов'язання. Також аналіз залишків готової продукції та незавершеного виробництва дозволяє коригувати виробничі плани. Аналітичне забезпечення виробничої стратегії ґрунтується на системі показників

ефективності за галузями аграрного виробництва. Для рослинництва оцінюються обсяги продукції, врожайність, дохід і валовий прибуток, тоді як у тваринництві аналізується продуктивність, виручка та фінансовий результат [16]. Доведено, що саме комплексні показники дозволяють узагальнювати стан агропідприємства і визначати резерви розвитку.

Узагальнення теоретичних положень підтверджує, що виробнича стратегія агробізнесу за війни суттєво відрізняється від стандартних підходів. Основними проблемами агробізнесу визначено подорожчання МТЦ, нестабільність погодних умов та зниження ефективності інтенсивних технологій. При цьому збільшення врожайності не гарантує зростання прибутку, якщо не здійснюється жорсткий контроль витрат. Відтак виникає необхідність переходу до більш зважених управлінських рішень у частині структури посівів та технологічних підходів. Перспективи розвитку аграрного виробництва пов'язуються вченими з оптимізацією сільськогосподарських культур, орієнтацією на культури з помірною врожайністю, але стабільною рентабельністю, а також із підвищенням ролі економічного планування. Тобто відбулася зміна рішень у рослинництві - доцільність вирощування культур має визначатися здатністю виробничого потенціалу забезпечувати фінансово збалансований результат в умовах підвищених ризиків.

Ймовірно, без впровадження системних антикризових управлінських рішень сучасному аграрію стає неможливо забезпечити ефективне управління аграрним виробництвом. Відтак подальший розвиток управлінських підходів має ґрунтуватися на адаптивній логіці, що передбачає постійне коригування виробничих стратегій, накопичення знань, інтеграцію операційних моделей у систему аграрного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «САНТОС»

2.1. Оцінювання економічного стану, організаційних засад менеджменту господарства

Підприємницька діяльність С(Ф)Г «Сантос», по якому велось дослідження, здійснюється у межах Самарівського району Дніпровського регіону, де домінуючі позиції зберігає виробництво продукції рослинництва з наступним збутом. У ході дослідження акцент зроблено на виробничому потенціалі, оскільки саме він визначає базові параметри результативності за умов підвищеної напруженості господарювання, притаманної воєнному періоду. За дії зовнішніх дестабілізаційних чинників аграрного середовища з'ясовано, що операційна активність агропідприємства забезпечувала допустимий рівень ефективності, оскільки виробничі та збутові процеси розвивалися нерівномірно, проте формували позитивний сукупний результат. Між тим проблематика стійкості та подальшого утримання позицій в умовах зовнішніх деструктивних впливів потребує вирішення на основі аналітичних досліджень і прикладних управлінських пропозицій.

З'ясовано, що галузь рослинництва започаткована 18.09.2001 року з моменту організації підприємницької діяльності С(Ф)Г «Сантос». Результативному веденню агровиробництва, як з'ясовано, сприяють наявні ґрунтові, кліматичні, агрофізичні характеристики простору. Відтак протягом 25 років підприємство нарожувало земельний банк за рахунок залучення паїв від регіональних мешканців та одержувало відносно стабільне забезпечення врожайності сільськогосподарських культур. Втім орендні відносини з власниками земельних паїв утворюють окремий суттєвий сегмент виробничої системи, оскільки саме через них земельні ресурси залучаються до сільськогосподарського обороту для потреб рослинництва. Встановлено

дотримання регулярності орендних виплат, що підтримує довіру землевласників і забезпечує безперервність землекористування.

Водночас ресурсна складова системи менеджменту вибудована таким чином, що основні операційні заходи узгоджуються із зовнішніми контрагентами. Зокрема встановлено:

1) оформлено договірні відносини оренди із власниками земельних ділянок із дотриманням регулярності орендних платежів;

2) ресурсна база, сформована протягом попередніх періодів, наразі зберігає здатність витримувати навантаження криз, забезпечення відбувається переважно на довгострокових контрактних засадах;

3) канали збуту підтримуються у працездатному стані, при цьому зернова продукція реалізується безпосередньо з поля, а логістичні операції виконуються зернотрейдерами.

Встановлено, що ресурсний менеджмент функціонує на основі взаємодії із зовнішнім оточенням, тобто операційні процеси вибудовані узгоджено зі стратегією виробництва. Комерційна діяльність з покупцями і постачальниками необхідних матеріалів та ресурсів для вирощування культур відбувається за домовленостями та договорами. Вже багато років підряд список контрагентів не змінюється, що робить можливим стабілізувати графіки постачання ресурсів. Постачальники по мінеральним добривам є ТОВ «Агровіта Дніпро», пестициди - ТОВ «Агрозахист-Дніпро». Насіннєвий матеріал по озимій пшениці, соняшнику, ріпаку, ячменю, кукурудзі - ТД «ZUMAGRO» м. Самар; ТОВ «АГРО-ЦЕНТР» м. Дніпро. Також стабільно фермерське господарство співпрацює з точками Syngenta у м. Дніпро (насіння/захист) ТОВ «Агронасіння». Паливо, також мастильні матеріали з безготівковим закриттям для господарства надає ТОВ «НЄФТЕК ТРЕЙД».

Тобто встановлено, що ресурсно-технічне забезпечення операційних процесів господарства здійснюється за угодами, що знижує ймовірність перебоїв та підвищує прогнозованість технологічних операцій навіть у нестійких умовах воєнного часу.

Робота з каналами розподілу рослинницької продукції реалізується через налагоджену діалог із зернотрейдерами, котрі формують комерційні умови з реалізації аграрної продукції на відповідних ринках. Зокрема, це ТОВ «Орільський об'єднай елеватор», Новомосковська філія ТОВ «Павлоградзернопродукт», ТОВ Агрофірма «Олімпекс-Агро». Попри воєнні обставини збутова інфраструктура зберігає функціональну спроможність, що дозволяє С(Ф)Г «Сантос» своєчасно укладати договори купівлі-продажу та впорядковувати грошові надходження.

Також виявлено взаємодію на контрактних умовах з Інститутом зернового господарства НААНУ щодо запуску у 2025 році напрямку насінництва кукурудзи по гібриду ДБ Хотин, саме на цей напрям було запрошено 4 працівника. Таким чином в фермерському господарстві створено підґрунтя для відносно стійкого опрацювання виробничої системи фермерського господарства з елементами інновацій.

Сформовані управлінські підходи створили передумови найбільш раціонального використання поточного земельного фонду (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Структура показників землекористування С(Ф)Г «Сантос»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Розмір банку землі, га	126	126	132	138	144	114,3
Площа с/г угідь, га	123	123	131	136	143	116,3
Площа ріллі, га	122	123	131	136	143	117,2
Рівень агровиробничого залучення землі	0,976	0,976	0,992	0,986	0,993	101,7
Кількість постійного персоналу, осіб	3	3	3	3	7	233,3
Забезпеченість земельними ресурсами, га/1 прац.	42,0	42,0	44,0	46,0	20,6	49,0

Встановлено зростання фактичного земельного банку господарства на 18 га, приріст склав 14,3%, тобто виробнича база має тенденцію до розширення виробничої бази внаслідок залучення додаткових орендних площ за п'ять років. Аналогічно збільшено площі сільськогосподарських угідь на 16,3%, що пов'язано з оптимізацією землекористування та укрупненням структури оброблюваних масивів у межах господарства. При цьому приріст площі ріллі відбувся на 21 га або на 17,2%, з активізацією розширення після 2022 року через адаптаційні управлінські рішення в аграрному виробництві. Визначено більш активне підвищення рівня залучення землі до агровиробництва на 1,7%, тобто відбувалося збереження високої операційної дисципліни господарства.

За п'ять років чисельність постійного персоналу зросла на 133,3%, або на 4 працівники, причому вони були запрошені на роботу у 2025 році. Таке рішення обумовило структурні зміни трудового забезпечення в умовах розширення земельного банку. Водночас забезпеченість земельними ресурсами на одного працівника знизилася на 51,0%, що пояснюється швидшим зростанням кадрового складу порівняно з площею угідь. Відтак динаміка показників підтверджує послідовне нарощування земельних активів із корекцією післякадрових навантажень, що формує нові вимоги до операційного планування в агропідприємстві.

Питання якості менеджменту трудового потенціалу досліджено на основі згрупованих показників (табл. 2.2).

За 2021-2025 роки при збільшенні чисельності працівників на 4 особи одночасно спостерігався й ріст площі угідь на 20 га. За цих умов вироблено було валової рослинницької продукції на 5608,2 тис. грн., або 43,9% більше за стартовий період. Але темпи розширення трудового ресурсу у 2025 році порівняно з 2024 роком були більшими за темпи формування обсягів виробництва. Аналогічна тенденція простежується щодо товарної продукції, обсяг якої зріс на 5326,8 тис. грн., або 47,4%, без різкого стрибка у 2025 році. Прямі затрати праці зросли на 7,9 тис. людино-годин, або 140,1%, праце

забезпеченість на 100 га угідь підвищилась на 100,7%, що свідчить про зміну організації трудового процесу.

Таблиця 2.2

**Показники у динаміці з утворення трудового потенціалу
господарства**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Чисельності працівників, осіб	3	3	3	3	7	233,3
Витрати ФОП, тис. грн.	301,2	323,4	344,4	390,6	905,0	300,5
Площа угідь, га	123	123	131	136	143	116,3
Валова фактична продукція, тис. грн.	12783,9	9172,6	12176,2	15921,7	18392,1	143,9
Товарна фактична продукція, тис. грн.	11235,4	8999,6	11760,3	15224,9	16562,2	147,4
Прямі витрати праці, тис. люд.-год.	5,7	5,8	5,8	5,9	13,6	240,1
Праце забезпеченість, осіб/100 га	2	2	2	2	5	250,0
Відпрацьовано, люд.- год./рік	1885,1	1939,7	1946,6	1953,4	1939,7	102,9
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	5,66	5,66	5,66	5,66	13,20	233,3
Коеф. використання фонду роб часу	1,000	1,029	1,033	1,036	1,029	102,9
Річна продуктивність праці, тис. грн.	4261,3	3057,5	4058,7	5307,2	2627,4	61,7
Погодинна продуктивність праці, грн.	2260,5	1576,3	2085,1	2716,9	1354,5	59,9

Водночас виявлено, що було відпрацьовано одним працівником лише на 54,6 людино-години більше, що вказує на перерозподіл праці. У 2025 році було організовано підрозділ по насінництву під егідою Інституту зернових культур НААНУ. Тобто чотири працівника, котрі були запрошені на роботу, ще не

встигли відобразити результат своєї праці у виробничо-фінансовому аспекті, оскільки процес запуску насінництва відбувається протягом декількох років.

Встановлено, що нормативний запас праці зріс на 7,54 тис. людино-годин, що відповідало зростанню чисельності персоналу та формувало резерв операційної стійкості. Коефіцієнт використання фонду робочого часу підвищився на 2,9%, що не компенсувало збільшення трудових витрат, пояснено збільшеною кількістю працівників, які ще не виробили валову продукцію, тобто доходу і прибутку ще не одержано від їх праці. У результаті річна продуктивність праці скоротилась на 1633,9 тис. грн., або 38,3%, а погодинна - на 906,0 грн., або 40,1%. Втім падіння продуктивності праці прослідковується саме у 2025 році, до 2024 року кожного року було зростання цих показників, оскільки чисельність персоналу не збільшувалася. Стрімко зросли у 2025 році і витрати на ФОП на 603,8 тис. грн, або 200,5%, що обумовлено як зростанням персоналу, так і підвищенням соціальних стандартів. Отже, зниження продуктивності пояснюється тим, що збільшення чисельності працівників не супроводжувалося пропорційним зростанням обсягів виробництва. Сукупність показників вказує на структурний дисбаланс використання трудового потенціалу, що потребує управлінського перегляду функцій додатково залученого персоналу.

Стан експлуатації фондів господарства можна відстежити за п'ять років по систематизованим і розрахованим показникам таблиці 2.3.

У досліджуваному періоді простежується скорочення вартості основних фондів на 28,9%, що відповідає 1308 тис грн. і відображає фактичний знос активів. Між тим зростає вартість оборотних фондів на 55,9% або на 2273,3 тис грн.. Тобто в агропідприємстві відбувається переорієнтація ресурсної моделі на підтримку поточної операційної діяльності, що обумовлено тиском кризи. Встановлено, що зміна структури фондів відбувалася на тлі зростання чисельності працівників на 133,3% і розширення площі угідь на 16,3%, що вплинуло на співвідношення капіталу та праці.

Таблиця 2.3

Показники у динаміці утворення рішень з вжиття фондів

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Середньорічний обсяг вартості основних засобів, тис. грн.	4529,7	4076,2	3840,2	3595,6	3221,7	71,1
Середньорічний обсяг вартості оборотних засобів, тис. грн.	4063,8	4285,3	5439,5	5842,9	6337,1	155,9
Валова продукція, тис. грн.	12783,9	9172,6	12176,2	15921,7	18392,1	143,9
Кількість працівників, осіб/рік	3,0	3,0	3,0	3,0	7,0	233,3
Площа угідь, га	123,0	123,0	131,0	136,0	143,0	116,3
Фондооснащеність, тис. грн./га	3682,7	3314,0	2931,5	2643,8	2252,9	61,2
Фондоозброєність, тис. грн./осіб	1509,9	1358,7	1280,1	1198,5	460,2	30,5
Фондовіддача, грн.	2,81	2,34	3,23	4,42	5,75	202,3
Фондоємність, грн.	0,45	0,46	0,31	0,22	0,23	49,4
Рентабельність фондів, %	92,2	59,6	79,1	110,2	121,8	29,6

У результаті зростання кількості персоналу у 2025 році порівняно з 2024 та 2021 роками відбулася зміна у показниках фондооснащеності та фондоозброєності. Так за п'ять років дані показники зазнали скорочення на 38,8%, 69,5% відповідно, що вказує на розпорошення капіталу між більшою кількістю зайнятих. Водночас зростання валової продукції на 43,9% забезпечило підвищення фондовіддачі на 102,3%, що підтверджує активніше вжиття основних засобів. Зменшення фондоємності на 50,6% відображає зниження капіталомісткості виробництва та адаптацію технологічних процесів до кризових ресурсних обмежень. На цьому тлі рентабельність фондів зросла на 29,6%, що сформувалося завдяки поєднанню зростання обсягів виробництва і

жорсткішого контролю за витратами. Сукупність змін засвідчує трансформацію моделі експлуатації фондів у бік операційної інтенсивності, однак зберігає ризики подальшого виснаження виробничого потенціалу без оновлення активів.

Для оцінки агровиробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» систематизовано економічні показники за п'ять років за основними видами ресурсів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

**Показники у динаміці фінансово-економічної результативності діяльності
С(Ф)Г «Сантос»**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вироблено валової продукції, тис грн	12783,9	9172,6	12176,2	15921,7	18392,1	143,9
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис грн.:	3682,7	3314,0	2931,5	2643,8	2252,9	61,2
– основних фондів						
– виробничих витрат	8384,4	7274,4	8671,6	10509,7	11179,4	133,3
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:	10393,4	7457,4	9294,8	11707,1	12861,6	123,7
– валової продукції						
- валового доходу	9134,5	7316,7	8977,3	11104,8	11582,0	126,8
Одержано валової продукції:	2260,5	1576,3	2085,1	2716,9	1354,5	59,9
– на одну люд.-год., грн.						
– на одного робітника, тис. грн.	4261,3	3057,5	4058,7	5307,2	2627,4	61,7
– на 1 грн. основних фондів, грн.	2,8	2,3	3,2	4,4	5,7	202,3
Припадає на 1 га ріллі - виробничих витрат, тис грн.	84,5	72,7	86,7	105,1	111,8	132,3
Урожайність, ц /га:	33,5	31,2	28,5	24,1	20,2	60,3
соя						
кукурудза	71,3	67,4	66,1	64,8	62,2	87,2
пшениця озима	36,7	39,7	42,1	43,9	41,6	113,4
ячмінь озимий	31,6	32,1	36,2	35,2	37,9	119,9
ріпак	24,9	22,5	25,1	24,5	22,7	91,2
соняшник	19,3	18	19,8	18,9	19,4	100,5
Дохід, тис. грн.	11235,4	8999,6	11760,3	15224,9	16562,2	147,4
Витрати всього, тис. грн.	10313	8947,5	11360	14293	15987	155,0
Прибуток, тис. грн.	922,6	52,1	400,5	931,7	575,7	62,4
Рівень рентабельності, %	8,95	0,58	3,53	6,52	3,60	-5,35

За роки дослідження встановлено збільшення валової продукції на 5608,2 тис. грн., або 43,9%, що відображає розширення виробництва за умов воєнної економіки. Зміна валової продукції по роках була нерівномірною, оскільки падіння 2022 року на 3611,3 тис. грн. пояснюється початком повномасштабного вторгнення та логістичними збоями у роботі, дефіцитом ресурсів, ціновою волатильністю. Втім доведено у 2025 році порівняно з початком дослідження зростання доходу на 5326,8 тис. грн., або 47,4%, що обумовлено підвищенням цін реалізації, розширенням посівів і більш керованими збутовими домовленостями. Однак у 2025 році темпи його зростання сповільнилися через прогресування потепління клімату, появу повітряної й ґрунтової посухи, теплового стресу у критичні фази вегетації основних культур.

Визначено зростання вартості витрат на виробництво рослинницької продукції за досліджуваний період на 5674,0 тис. грн., або 55,0%, що посилено інфляцією, девальваційними коливаннями, також слабкою регуляцією ринків. Додатково зростання витрат стимулювало подорожчання пального, засобів для профілактики захворювань рослин, добрив, а також послуги логістики, ремонти техніки стали дорожчими через заглиблення економічної кризи в країні. З'ясовано, що у 2025 році порівняно з 2024 роком витрати зросли на 1694,0 тис. грн., тоді як дохід збільшився лише на 1337,3 тис. грн. Таке співвідношення привело до зменшення прибутку на 356,0 тис. грн., або 37,6%, і зниження рівня рентабельності на 2,92 відсоткових пункти. Сформована негативна ситуація вказує на погіршення відтворюваності виробничого потенціалу через тиск собівартості, тому потрібні нові підходи, зокрема до бюджетування, технологічної дисципліни, контролю витрат.

При цьому валова продукція на одного працівника скоротилася на 2679,8 тис. грн., або 50,5%, через запуск напрямку насінництва та збільшення штату на 4 особи у 2025 році. Аналогічну тенденцію зафіксовано щодо валової продукції на одну людину-годину, яка знизилася на 906,8 грн. у 2025 році через перерозподіл навантаження. Водночас віддача основних фондів зросла на 2,9 грн., або 102,3%, і таке подвоєння є значущим показником капітальної

інтенсифікації. Виробничі витрати на 1 га ріллі збільшилися на 27,3 тис. грн., що підвищило собівартість і знизило фінансовий імунітет господарства.

Стосовно виробничого менеджменту, урожайність формувалася строкато, адже у 2024–2025 роках дефіцит вологи скоротив налив зерна, погіршив запилення та знизив фотосинтез. Повітряна й ґрунтова посуха була спричинена тривалими періодами високих температур і нестачею опадів, що посилило стрес кореневої системи культур. Саме тому соя, кукурудза та соняшник у 2025 році втратили потенціал продуктивності, оскільки критичні фази припали на пікову спеку. Озима пшениця та озимий ячмінь зберегли відносну стабільність, бо використали зимово-весняні запаси вологи та завершили частину розвитку раніше. Сукупна динаміка показників підтверджує нарощення виробництва, проте є сумніви щодо подальшого зміцнення потенціалу пов'язані з кліматичною нестабільністю та воєнними ризиками. Крім того господарство зіткнулося з дисбалансом між зростанням витрат і фінансовою результативністю, що загострюється дефіцитом ресурсів та нестабільною логістикою.

2.2. Дослідження функціонування підсистеми управління виробничими процесами статистичних методів

Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що зниження результативності підприємницької діяльності зумовлюється надмірними витратами матеріальних ресурсів, спадом урожайності базових культур, ослабленням технічної бази та недосконалістю збутових механізмів. Для поглибленої ідентифікації проблем агровиробництва систематизовано матеріали таблиці 2.5, у якій узагальнено параметри структуризації посівних площ культур за п'ятирічний період спостереження.

Стосовно структуризації посівних площ за 2021–2025 роки простежується цілеспрямована трансформація виробничої програми.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка площ по сівозмінам

Сівозміна	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Соя	5,6	4,6	8	6,5	6,1	4,7	5,4	4,0	5,1	3,6	91,1
Кукурудза	14,3	11,7	13,6	11,1	13,8	10,5	13,2	9,7	12,6	8,8	88,1
Пшениця озима	21,5	17,6	22	17,9	25,8	19,7	26,9	19,8	27,4	19,2	127,4
Ячмінь озимий	20,4	16,7	19,7	16,0	18,6	14,2	23	16,9	23,2	16,2	113,7
Ріпак	31	25,4	29,5	24,0	32,8	25,0	33	24,3	34,9	24,4	112,6
Соняшник	29,2	23,9	30,2	24,6	33,9	25,9	34,5	25,4	39,8	27,8	136,3
Загальна посівна площа	122	100	123	100	131	100	136	100	143	100	117,2

Скорочення площ при вирощуванні на ній сої на 0,5 га та кукурудзою на 1,7 га, або відповідно на 8,9% і 11,9%, відображає реакцію господарства на вплив посухи й підвищену витратомісткість цих культур. Натомість розширення площ під озимою пшеницею на 5,9 га та озимим ячменем на 2,8 га пов'язане з їх вищою адаптивністю до дефіциту вологи завдяки використанню зимово-весняних запасів ґрунтової води. Аналогічну логіку має збільшення посівів ріпаку на 3,9 га, що зумовлено відносною стійкістю культури за ранніх строків вегетації.

Найбільш виразним структурним зсувом стало нарощення площ соняшнику на 10,6 га, або 36,3%, що свідчить про прагнення компенсувати фінансові ризики за рахунок культури з традиційно високою виручкою. Водночас концентрація на соняшнику за умов тривалих посух 2024–2025 років створює загрози виснаження ґрунтів і нестабільності врожайності в наступних роках, що безпосередньо впливає на довго строківість виробничого потенціалу. Загальне збільшення посівної площі на 21 га, або 17,2%, не супроводжувалося пропорційною диверсифікацією культур, що посилює залежність результатів від погодних чинників. Таким чином, структура посівів у досліджуваному

періоді формувалася як компроміс між короткостроковою дохідністю та адаптацією до кліматичних обмежень, водночас потребуючи подальшого стратегічного балансування для збереження агровиробничого потенціалу.

В таблиці 2.6 представлено показники товарної продукції, створені за роки, на підставі чого можливо провести кількісно-структурний аналіз.

Таблиця 2.6

Кількісно-структурний аналіз товарної продукції

Вид продукції	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соя	512,8	4,6	586,1	6,5	629,7	5,4	452,9	3,0	185,4	1,1	36,2
Кукурудза	1312,3	11,7	624,5	6,9	973,6	8,3	1287,3	8,5	1255,9	7,6	95,6
Пшениця озима	1975,1	17,6	1889,5	21,0	2343,2	19,9	3056,3	20,1	3383,1	20,4	171,3
Ячмінь озимий	1873,2	16,7	1156,9	12,9	1667,8	14,2	2578,2	16,9	2682,4	16,2	143,2
Ріпак	2872,9	25,6	2164,3	24,0	3098,1	26,3	3976,1	26,1	4383,1	26,5	152,6
Соняшник	2689,1	23,9	2578,3	28,6	3047,9	25,9	3874,1	25,4	4672,3	28,2	173,7
Всього	11235,4	100	8999,6	100	11760,3	100	15224,9	100	16562,2	100	147,4

У структурі комерційного обороту за 2021–2025 роки простежується істотне зростання загальних об'ємів реалізації на 5326,8 тис. грн., або 47,4%, що відображає розширення присутності С(Ф)Г «Сантос» на регіональному ринку. Динаміка за роками була нерівномірною, оскільки спад виручки у 2022 році на 2235,8 тис. грн. зумовлювався початком війни, що привело до логістичних обмежень, цінової нестабільності. Надалі відновлення обороту у 2023–2025 роках пояснюється частковою адаптацією збутових каналів і переорієнтацією на культури з вищою комерційною віддачею. Скорочення обороту сої на 327,4 тис. грн., засвідчуючи зниження її ролі через кліматичну вразливість і погіршення врожайності у посушливі роки. Реалізація кукурудзи у 2025 році залишилась нижчою за рівень 2021 року на 56,4 тис. грн., що

пов'язано з дефіцитом вологи та зростанням витрат на сушіння. Натомість оборот озимої пшениці зріс на 1408,0 тис. грн., або 71,3%, а озимого ячменю: на 809,2 тис. грн., що підтверджує їх стабілізуючу роль. Найвищі темпи приросту сформувала реалізація соняшнику і ріпаку, оборот яких збільшився відповідно на 1983,2 та 1510,2 тис. грн., завдяки ціновій кон'юнктурі. Структурні зрушення обороту засвідчують посилення орієнтації на олійні культури, що коротко строково підтримує фінансовий результат, але підвищує ризики для агровиробничого потенціалу. Відтак динаміка комерційного обороту відображає адаптивну реакцію С(Ф)Г «Сантос» на війну й зміні погоди, водночас потребуючи стратегічного балансування структури реалізації.

Графічний вигляд структуризації фактичної товарної агропродукції відзеркалено на рисунку 2.1, тобто можна наочно зробити оцінку співвідношення культур в програмі виробництва господарства.

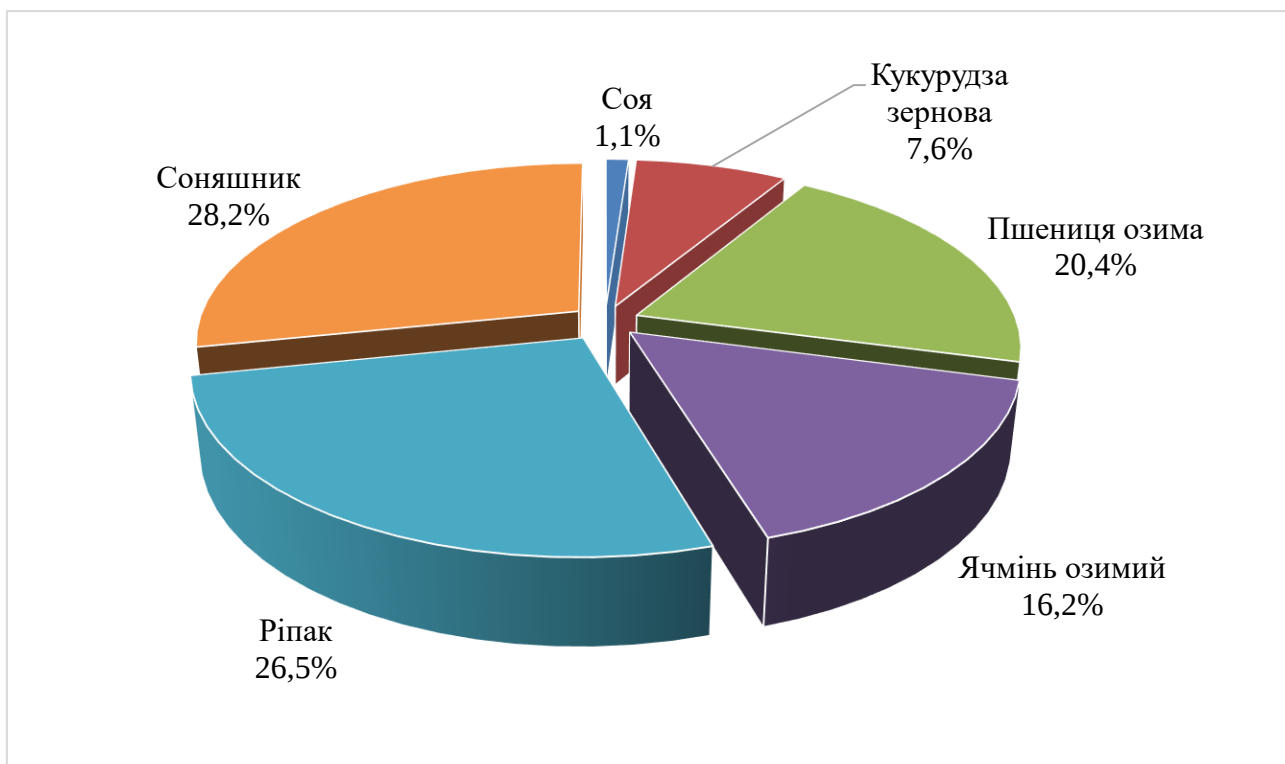


Рис. 2.1. Відсоткова структура аграрної продукції комерційного обороту С(Ф)Г «Сантос», 2025 рік

Подана структура комерційного обороту у 2025 році свідчить про чітку концентрацію фінансових потоків у сегменті олійних культур і озимих зернових. Найбільшу частку формує соняшник на рівні 28,2%, що відображає сприятливу цінову кон'юнктуру навіть за умов зниження врожайності. Вагомою залишається роль ріпаку з питомою вагою 26,5%, що підтверджує його стабільну комерційну привабливість у кризових кліматичних умовах. Визначено, що озима пшениця забезпечує 20,4% обороту, виконуючи функцію фінансового стабілізатора завдяки відносно прогнозованій урожайності. З'ясовано, що частка озимого ячменю становить 16,2%, що корелює з його помірною, але надійною рентабельністю у посушливі роки. А ось кукурудза зернова формує лише 7,6% доходу, що пояснюється втратами продуктивності та високими витратами на післязбиральну доробку. Виявлено, що мінімальна частка сої на рівні 1,1% відображає різке скорочення її економічної доцільності через дефіцит вологи та зростання питомих витрат. Загалом структура обороту демонструє вимушену адаптацію С(Ф)Г «Сантос» до нових складних умов функціонування із концентрацією на культурах, що забезпечують відносну фінансову передбачуваність.

Для виявлення інтенсивності, напрямів, нестабільності розвитку виробництва у часі та для доведення управлінських рішень зі зміцнення виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» виконано динамічний аналіз часових рядів валової агропродукції (табл. 2.7.).

За 2021-2025 роки зафіксовано загальне зростання обсягу валової продукції на 5608,2 тис. грн., що відповідає приросту на 43,9% з базовим роком. Водночас динаміка була нерівномірною, оскільки у 2022 році відбулося скорочення виробництва на 3611,3 тис. грн. або 28,2%, що пов'язано з різким порушенням ресурсного забезпечення, організації польових робіт на початку повномасштабної війни. А ось у 2023 році простежується відновлювальна фаза, адже обсяг валової продукції зріс на 3003,6 тис. грн. відносно попереднього року, однак залишався нижчим за рівень 2021 року на 607,7 тис. грн., засвідчуючи неповну компенсацію попередніх втрат.

Таблиця 2.7

Динамічні зрушення у формуванні показників валової агропродукції

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Абс. значення 1 % приросту
		до початкового року	до попереднього року	до початкового року	до попереднього року	до початкового року	до попереднього року	
2021	12784	—	—	100	—	—	—	—
2022	9172,6	-3611,3	-3611,3	71,8	71,8	-28,2	-28,2	127,8
2023	12176	-607,7	3003,6	95,2	132,7	-4,8	32,7	91,7
2024	15922	3137,8	3745,5	124,5	130,8	24,5	30,8	121,8
2025	18392	5608,2	2470,4	143,9	115,5	43,9	15,5	159,2

Визначено, що темп зростання у 2023 році відносно 2022 року становив 132,7%, тоді як темп приросту сягнув 32,7%, що відображає адаптаційний характер відновлення, а не стійке розширення виробництва. У 2024 році зафіксовано найбільш інтенсивне зростання за весь період, оскільки приріст валової продукції становив 3745,5 тис. грн. за рік і 3137,8 тис. грн. відносно базового року. Доведено, що темп зростання досяг 130,8% стосовно 2023 року, що пов'язується з відносною стабілізацією управлінських рішень, розширенням посівних площ і кращим використанням наявного виробничого потенціалу. У 2025 році позитивна динаміка збереглася, однак її інтенсивність знизилася, оскільки приріст становив лише 2470,4 тис. грн., при темпі приросту скоротився до 15,5%. Таке уповільнення пояснюється поєднанням кліматичних ризиків, зокрема повітряної та ґрунтової посухи, і зростанням питомих витрат, що обмежило можливість подальшого нарощування валового виробництва.

Показник абсолютного значення відсотка приросту зріс з 127,8 тис. грн. у 2022 році до 159,2 тис. грн. у 2025 році, тобто збільшилися масштаби виробництва, але підвищилася й чутливість фінансових результатів до процентних коливань. Відтак навіть незначні зміни темпів зростання в умовах

кризи можуть призводити до суттєвих фінансових наслідків. Для визначення середнього рівня динаміки валової продукції застосовано показник середнього абсолютного приросту, який обчислено як середнє арифметичне ланцюгових приростів за досліджуваний період. Середній абсолютний приріст визначено за формулою:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n}, \quad (2.1.)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів;

n – кількість рівнів за динамічним рядом;

$$\bar{A} = 1402,1 \text{ тис. грн.}$$

За результатами розрахунків середній абсолютний приріст виробленої валової продукції у 2021–2025 роках становив 1402,1 тис. грн.. Тобто середньорічне збільшення обсягів виробництва в умовах високої економічної та кліматичної нестабільності може відбуватися в середньому на визначене значення..

Таким чином динамічний аналіз валової продукції підтверджує наявність відновлювального зростання після кризового провалу 2022 року, однак у 2025 році сформувалися ознаки вичерпання адаптаційного резерву. Така тенденція вказує на потребу переходу від екстенсивного відновлення до цілеспрямованого зміцнення агровиробничого потенціалу за кліматичних і воєнних обмежень.

З метою виявлення стійких і нелінійних тенденцій зміни обсягів валової продукції у 2021–2025 роках та оцінювання інерційного потенціалу зростання виробництва С(Ф)Г «Сантос» (рис. 2.2.).

Використання лінійної й поліноміальної моделей дозволяє обґрунтувати доцільність управлінських рішень щодо посилення агровиробничого потенціалу, через структурні зміни та впровадження нових напрямів діяльності. Отримано лінійне рівняння тренду:

$$y = 1796,5x + 8299,7 \text{ при коефіцієнті детермінації } R^2 = 0,6377$$

Встановлено, що середньорічне зростання валової продукції приблизно

на 1796,5 тис. грн., що характеризує загальну висхідну тенденцію розвитку.

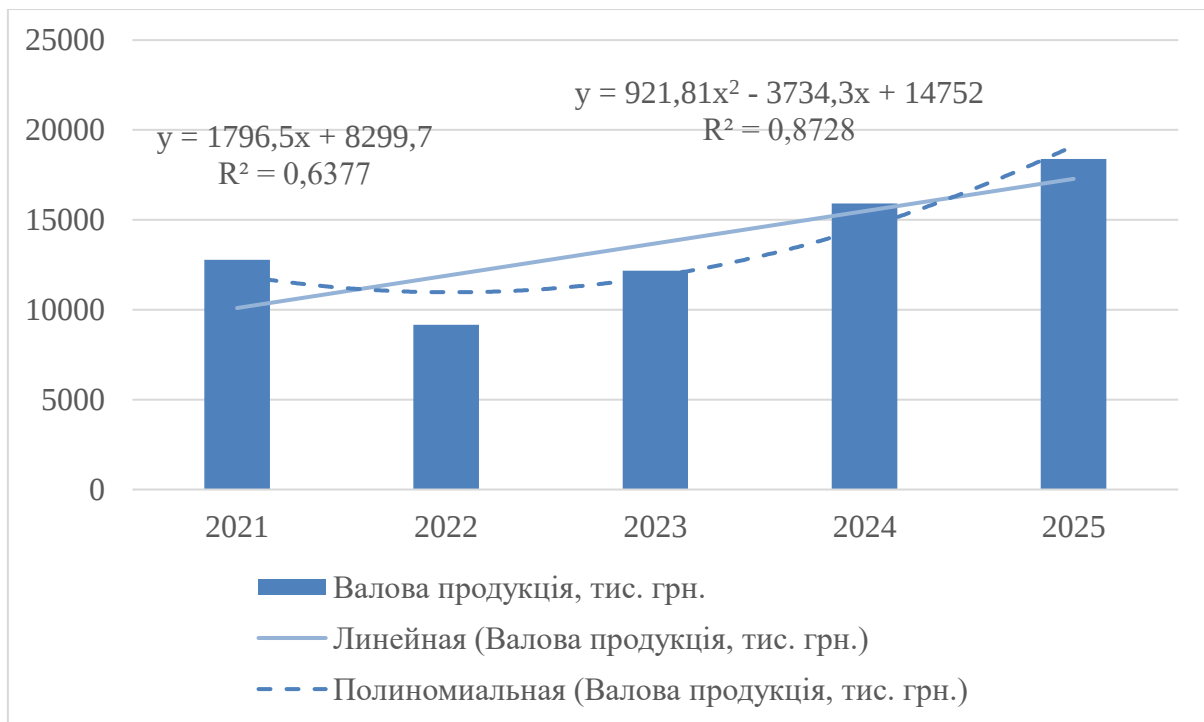


Рис. 2.2. Трендова динаміка валової продукції С(Φ)Г «Сантос»

Водночас поліноміальна модель має вищу пояснювальну здатність, оскільки значення $R^2 = 0,8728$ підтверджує кращу відповідність фактичним коливанням показника:

$$y = 921,81x^2 - 3734,3x + 14752$$

При цьому квадратичний характер рівняння свідчить про наявність спаду у 2022 році та подальше прискорене відновлення виробництва у 2024–2025 роках. Порівняння моделей вказує на висновок, що зміни обсягів валової продукції відбувалися нерівномірно під впливом кризових та відновлювальних процесів. Таким чином, за трендовим аналізом встановлено основу для обґрунтування управлінських рішень щодо посилення виробничого потенціалу з урахуванням реальної динаміки та прогнозової траєкторії розвитку.

Надалі з метою визначення ступеня дії окремих елементів на ефективність виробничого процесу здійснено факторне дослідження. Застосований підхід забезпечує можливість обґрунтовано встановити

взаємозв'язки між визначальними параметрами та величиною валового виробництва за провідними сільськогосподарськими культурами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Утворення валового збору агропродукції факторним методом

Культура	Площа посівів, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2021	2025	2021	2025	2021	2025	разом	по	
								площі	урож-ті
Соя	5,6	5,1	33,5	20,2	187,6	103,02	-84,58	-16,75	-67,83
Кукурудза	14,3	12,6	71,3	62,2	1019,6	783,72	-235,87	-121,2	-114,66
Пшениця	21,5	27,4	36,7	41,6	789,05	1139,8	350,79	216,53	134,26
Ячмінь	20,4	23,2	31,6	37,9	644,64	879,28	234,64	88,48	146,16
Ріпак	31	34,9	24,9	22,7	771,9	792,23	20,33	97,11	-76,78
Соняшник	29,2	39,8	19,3	19,4	563,56	772,12	208,56	204,58	3,98

Встановлено, що зниження валового збору сої на 84,58 ц сформовано переважно падінням урожайності на 67,83 ц, що пов'язано з посушливими умовами. Аналогічна ситуація спостерігається по кукурудзі, де сукупне скорочення валового збору на 235,87 ц обумовлене одночасним зменшенням площі та зниженням урожайності. По пшениці та ячменю зафіксовано зростання валового збору відповідно на 350,79 ц і 234,64 ц, що пояснюється розширенням посівних площ і підвищенням продуктивності культур. Для ріпаку позитивний вплив збільшення площі на 97,11 ц майже нівельовано зниженням урожайності на 76,78 ц, що обмежує приріст валового збору. Валовий збір соняшнику збільшено на 208,56 ц майже виключно за рахунок розширення площ, тоді як урожайність залишалася стабільною. Відтак зміцнення виробничого потенціалу господарства доцільно орієнтувати на оптимізацію структури посівів, скорочення частки культур з високою кліматичною вразливістю та інвестування у підвищення стійкості урожайності.

Для виявлення кількісних взаємозв'язків між показниками результативності та ресурсного забезпечення агропідприємства застосовано кореляційно-регресійний аналіз (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

**Показники ефективності агровиробництва для кореляційно-регресійного
моделювання взаємозв'язків**

Рік	Рівень рентабельності, %	Виробіток за одну людино-годину, грн.	Фондооснащеність виробництва, тис грн./100га угідь	Результативність виробництва, тис грн./100га угідь
	y	x ₁	x ₂	x ₃
2021	8,95	2260,5	3682,7	10393,4
2022	0,58	1576,3	3314,0	7457,4
2023	3,53	2085,1	2931,5	9294,8
2024	6,52	2716,9	2643,8	11707,1
2025	3,60	1354,5	2252,9	12861,6

Встановлено, що рентабельності виробництва С(Ф)Г «Сантос» має найбільш тісний прямий взаємозв'язок із виробітком за одну людино-годину, де коефіцієнт кореляції становить $r \approx 0,63$. Доведено, що зростання продуктивності праці як чинник зміцнює виробничий потенціал, оскільки впливає на прибуток. Втім між рентабельністю та фондооснащеністю зафіксовано зворотний зв'язок $r \approx -0,71$, тобто основні засоби неефективно експлуатуються. Тому результативність агровиробництва формує лише слабо виражений позитивний вплив на рентабельність, $r \approx 0,32$, що підтверджує обмеженість екстенсивної моделі розвитку.

За результатами множинного регресійного аналізу отримано рівняння:

$$y = -4,12 + 0,0031x_1 - 0,0014x_2 + 0,0006x_3$$

Наразі додатний параметр при x_1 доводить пріоритетність інвестицій у людський капітал і організацію праці в контексті відкриття напрямку насінництва для підвищення ефективності рослинництва. Водночас від'ємний коефіцієнт при x_2 підтверджує, що нарощування фондооснащеності без оновлення технологій не забезпечує зростання виробничого потенціалу. Тобто коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,68$ свідчить про достатню пояснювальну здатність моделі. Відтак підвищення агровиробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» пов'язано з необхідністю оновлення виробничої програми вирощування культур, оптимізацією структури посівів й впровадженням напряму насінництва.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ З ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «САНТОС»

3.1. Адаптивні рішення з управління процесами агровиробництва фермерського господарства

У результаті проведеного аналізу показників роботи С(Ф)Г «Сантос» за 2021–2025 роки виявлено, що агропідприємство працює за зростаючих ризиків, зв'язаних із воєнними діями, енергетичною нестабільністю та кліматичними змінами. У 2024–2025 роках посилився вплив повітряної та ґрунтової посухи, що негативно позначилося на врожайності ярих культур, зокрема сої та кукурудзи на зерно, і зумовило зниження їх економічної ефективності. За таких умов актуалізується необхідність відпрацювання рішень, орієнтованих на якісну трансформацію агровиробничого потенціалу господарства.

У 2025 році С(Ф)Г «Сантос» перебувало в інвестиційно-перехідній фазі розвитку, що характеризувалася запуском нового напрямку діяльності: репродукційного насінництва кукурудзи. Передумовою для цього стала інституційна співпраця з ДУ «Інститут зернових культур НААН України», яка реалізується в межах контрактної моделі вирощування насіння гібриду кукурудзи ДБ Хотин [4]. Реалізація насінницького напрямку у співпраці з ІЗК НААН України створює для С(Ф)Г «Сантос» низку стратегічних переваг:

- гарантований попит,
- зниження цінових ризиків,
- доступ до науково обґрунтованих технологій,
- підвищення стійкості виробничого потенціалу до кліматичних коливань.

У подальшому це формує основу для укрупнення насінницького напрямку, розширення площ під насінницькою кукурудзою та зміцнення економічної стійкості підприємства в умовах воєнної та кліматичної невизначеності.

Зазначений гібрид кукурудзи ДБ Хотин уже створений селекційно та внесений до Державного реєстру сортів і гібридів, а С(Ф)Г «Сантос» виконує функцію виробника насіннєвого матеріалу за визначеними технологічними регламентами. В таблиці 3.1. виконано порівняння переваг даного гібриду та обмежень, які можуть проявитися під час його виробництва.

Таблиця 3.1.

Переваги і обмеження щодо розширення виробництва насінницької кукурудзи гібриду ДБ Хотин

Критерій	Переваги	Недоліки / обмеження
Адаптація до клімату	Висока посухо- та жаростійкість, стабільна врожайність	Повна реалізація потенціалу потребує дотримання технології
Урожайність	Потенціал 12–14 т/га, стабільні результати незалежно від року	Розкид урожайності 60–120 ц/га залежить від рівня агротехніки
Вологовіддача	Низька вологість зерна близько 16,5%, зниження витрат на досушування	За порушення строків сівби можливе підвищення вологості
Стійкість	Висока стійкість до вилягання, ламкості стебла, хвороб і шкідників	Потребує постійного фітосанітарного моніторингу
Агробіологічні властивості	Пластичний до умов вирощування, добре реагує на покращення живлення	Чутливий до дефіциту елементів живлення на бідних ґрунтах
Технологічність	Середньорання група стиглості, ФАО 280, придатний для інтенсивних і помірних технологій	Потребує точного дотримання густоти стояння
Ринковий статус	Офіційно зареєстрований у Держресстрі з 2015 року, вітчизняна селекція НААН	Ціна насіння 2000–2200 грн/п.о. вища за товарне зерно
Насінництво	Придатний для контрактного насінництва, стабільні сортові ознаки	Підвищені вимоги до ізоляції та сортового контролю

Встановлено, що гібрид кукурудзи ДБ Хотин є високопродуктивним (рівень урожайності на рівні 12–14 т/га) середньораннім гібридом зернового напрямку, характеризується високою стабільністю врожайності за роками. Принципова його перевага в тому, що він має виражену адаптивність до кліматичних умов степової зони особливо посухи, що важливо в умовах зростання кліматичних ризиків. За біологічними особливостями гібрид володіє характеристиками високої посухо- та жаростійкості, стійкості до вилягання і ламкості стебла, має знижену сприйнятливості до основних хвороб і шкідників

кукурудзи. Гібрид відзначається доброю вологовіддачею, оскільки збиральна вологість зерна становить у середньому 16,5%, що дозволяє суттєво скоротити витрати на післязбиральну доробку. Гібрид кукурудзи ДБ Хотин добре реагує на покращення умов живлення та технології вирощування, водночас зберігаючи відносну стабільність урожаю за дефіциту вологи. З огляду на офіційну реєстрацію у Державному реєстрі сортів з 2015 року та стабільні сортові ознаки, гібрид ДБ Хотин є доцільним для використання у виробничому та насінницькому напрямках [4, 40]. Зокрема в межах контрактного насінництва як інструменту підвищення виробничого потенціалу в умовах воєнної та кліматичної нестабільності.

З огляду на посухи останніх трьох років у Дніпропетровській області фермери шукають насіння, яке знижує виробничі ризики та стабілізує врожайність. Тому запропоновано розширити площі посівів під даний гібрид, тому що його виробництво перетворюється в інвестицію у прогнозоване формування врожаю й менші втрати вологи під час досягання. Сертифіковане насіння забезпечує генетичну чистоту, енергію проростання, вирівняність посівів, що підсилює керованість технології, точність сівби у стресових фазах сезону. Для С(Ф)Г «Сантос» є можливість закласти у контракти очікуваний клас посівного матеріалу, гарантії якості на полі та консультаційний супровід технології щороку у договорах постачання.

Наразі подальше потепління підвищуватиме ймовірність літніх посух і дефіциту вологи для аграрного виробництва, особливо у степу України. За таких обставин можна гарантувати побудову каналів збуту по гібриду кукурудзи ДБ Хотин через його посухостійкість, стійкість до вилягання та хвороб і кращу вологовіддачу. Тобто споживачі фермери будуть налаштовані купувати цю агропродукцію за вищою ціною, оскільки додатковою вигодою стає точніша економіка виробництва. Пояснюється це тим, що буде можливість одержувати стабільнішу врожайність, зменшено питомі витрати на тону, оптимальним стане управління обіговими коштами у бюджеті. Також збут посівного матеріалу можливо стимулювати через передсезонні замовлення,

демонстраційні ділянки у районі, дилерські мережі, партнерство з кооперативами та прозору сертифікацію кожної партії. Отже, контракування гібриду кукурудзи ДБ Хотин переводить ризики посухи у керований параметр, а для С(Ф)Г «Сантос» створює преміальну маржу та довшу лінію повторних закупівель.

Узагальнення вигод і ефектів від розвитку напрямку насінництва гібриду кукурудзи ДБ «Хотин» у межах колаборації СФГ «Сантос» з ІЗК НААНУ з розподілом за основними групами зацікавлених сторін зведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Ефекти розвитку насінницького напрямку для зацікавлених сторін

Сторона взаємодії	Економічні вигоди	Виробничі переваги	Стратегічні ефекти	Соціальний ефект
С(Ф)Г «Сантос»	Додатковий дохід від насіннєвої продукції з вищою маржею порівняно з товарним зерном; диверсифікація виручки; зростання валової продукції	Сортооновлення; стабілізація врожайності у посушливі роки; доступ до науково обґрунтованої технології вирощування	Посилення виробничого потенціалу; зниження ризиків погоди; репутація спеціалізованого насінницького господарства	Створення робочих місць; закріплення кадрів у сільській місцевості
Інститут зернових культур НААН	Експансія каналів введення розробок селекції; стабільні партнерські контракти	Виробнича апробація гібриду в умовах реального господарства степової зони	Підвищення прикладної, наукової цінності; ріст результатів селекції	Поширення наукових знань у виробництві
Фермерські господарства-покупці насіння	Зменшення втрат урожаю у посушливі роки; прогнозовані економічні результати	Отримання сертифікованого насіння, адаптованого до регіону; технологічний супровід	Підвищення стійкості виробничих систем; зниження ризиків кліматичної невизначеності	Підтримка локальних виробників замість імпортової залежності
Регіональний аграрний ринок	Формування локального джерела насіннєвої продукції	Скорочення логістичних витрат і термінів постачання	Підвищення адаптивності регіонального агровиробництва до посух	Збереження економічної активності у сільських громадах
Місцева громада	Збільшення податкових надходжень; пожвавлення ділової активності	Стабільна робота підприємства навіть в умовах війни	Підтримка продовольчої безпеки регіону	Зайнятість населення; соціальна стабільність

Узагальнюючи, розвиток насінництва гібриду ДБ «Хотин» для С(Ф)Г «Сантос» формує не лише прямий економічний ефект, а й зміцнює виробничий потенціал, знижує кліматичні ризики та переводить господарство у вищу технологічну нішу. Для покупців насіння вигода полягатиме у стабільності врожаю й керованості результатів за умов посухи. Для регіону та громади проєкт створює соціальний ефект через зайнятість, поширення інновацій та підвищення адаптивності агросистем до змін клімату.

Запуск насінницького проєкту у 2025 році зумовив необхідність залучення додаткових трудових ресурсів. Саме у цей період на підприємстві було прийнято на роботу чотирьох працівників, зайнятих у виконанні специфічних операцій, притаманних насінництву кукурудзи.

На відміну від товарного виробництва зерна, насінництво передбачає виконання працівниками серії вимог:

- 1) суворе дотримання просторової ізоляції посівів;
- 2) чергування материнських і батьківських форм;
- 3) систематичну вибраковку нетипових рослин;
- 4) ручну детаселяцію;
- 5) контроль сортової чистоти;
- 6) посилений агротехнічний нагляд.

Зазначені операції є трудомісткими і не можуть бути забезпечені базовим складом персоналу без зниження якості насіннєвого матеріалу. Важливим є те, що у 2025 році економічний ефект від насінницької кукурудзи не був відображений у показниках валової продукції та доходу. Тобто урожай насінницьких посівів не реалізується як товарне зерно, а обліковується як насінницька сировина. Іншими словами виступає як незавершене виробництво, що проходить етапи доробки, калібрування, лабораторного контролю та сертифікації у зимовий період 2025 року та початку 2026 року. Реалізація насіння відбувається переважно перед посівною кампанією, за цінами насіннєвої продукції, що пояснює зниження показників продуктивності праці та зростання витрат у 2025 році без відповідного приросту фінансового

результату. Отже, зафіксоване у 2025 році погіршення окремих показників ефективності відображає фазу запуску інноваційного проєкту з відкладеним економічним ефектом. Очікується, що у 2026 році після завершення циклу сертифікації та реалізації насіннєвого матеріалу гібриду кукурудзи ДБ Хотин насінницький напрям забезпечить суттєве зростання виручки з одного гектара без розширення земельного банку, але з відновленням продуктивності праці.

Для доведення рішення стосовно зміцнення виробничого потенціалу шляхом оптимізації агровиробництва та розширення насінництва виконано портфельний аналіз методом БКГ. Для розрахунку точок зростання обсягів продажу обрано останні роки дослідження 2024 та 2025 (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Обсяги збуту агропродукції С(Ф)Г «Сантос»

Вид продукції	2024		2025		2025 р. до 2024 р., %
	тис.грн	%	тис. грн	%	
Соя	452,9	3,0	185,4	1,1	40,9
Кукурудза	1287,3	8,5	1255,9	7,6	97,6
Пшениця озима	3056,3	20,1	3383,1	20,4	110,7
Ячмінь озимий	2578,2	16,9	2682,4	16,2	104,1
Ріпак	3976,1	26,1	4383,1	26,5	110,3
Соняшник	3874,1	25,4	4672,3	28,2	120,7
Всього	15224,9	100	16562,2	100	108,8

Проведено зіставлення параметрів формування збутової політики у Самарівському районі для С(Ф)Г «Сантос» і підприємства-конкурента С(Ф)Г «Алькор», що дало змогу визначити координати для побудови матриці БКГ.

1) середній темп динаміки попиту:

$$(40,9 + 97,6 + 110,7 + 104,1 + 110,3 + 120,7) / 6 = 97,4 \%$$

2) інтегральний показник ринкової ваги:

$$(0,86 + 0,91 + 1,18 + 1,08 + 1,12 + 1,29) / 6 = 1,07$$

У результаті розрахунків середній темп щодо динаміки попиту становив 97,4 %, при інтегральному показнику ваги - 1,07, що відображає загалом помірну, але нестійку ринкову позицію господарства. З'ясовано, що за видами агропродукції конкурентні позиції С(Ф)Г «Сантос» формуються нерівномірно, що зумовлено відмінностями у попиті та спеціалізації культур. Найвищу ринкову активність у 2025 році зафіксовано для соняшнику з показником відносної частки 1,29 та озимої пшениці з рівнем 1,18, що свідчить про зміцнене становище в цих сегментах і наявність передумов для нарощування. Ріпак, озимий ячмінь характеризуються середнім рівнем конкурентоспроможності з показниками 1,12 і 1,08, що відповідає стабільній, але не лідируючій позиції на локальному ринку. Водночас кукурудза з індексом 0,91 демонструє ослаблення попиту, що актуалізує потребу коригування збутових рішень та перегляду виробничої програми, зокрема в частині сортооновлення й переорієнтації на більш дохідні ринкові ніші.

Таблиця 3.4.

Показники збутової результативності та ринкових позицій С(Ф)Г «Сантос» у порівнянні з конкурентним господарством С(Ф)Г «Алькор»

Показник	Агропродукція					
	соя	кукурудза	пшениця	ячмінь	ріпак	соняшник
Відносна частка ринку, тис грн.						
2024	452,9	1287,3	3056,3	2578,2	3976,1	3874,1
2025	185,4	1255,9	3383,1	2682,4	4383,1	4672,3
<i>Координати</i>	40,9	97,6	110,7	104,1	110,3	120,7
Ступінь покриття ринку району, %						
С(Ф)Г «Сантос»	7,8	16,3	23,8	20,5	32,3	38,2
С(Ф)Г «Алькор»	9,1	17,9	20,1	19,2	28,7	29,7
<i>Координати</i>	0,86	0,91	1,18	1,08	1,12	1,29

Найбільш уразливі ринкові позиції зафіксовано щодо сої з індексом 0,86, що відображає втрату частки збуту та обмежені перспективи подальшого розширення. Узагальнення отриманих показників засвідчує, що у 2025 році С(Ф)Г «Сантос» утримує конкурентну присутність за базовими напрямками виробництва, водночас наявна структура портфеля вимагає цілеспрямованого стратегічного перегляду відповідно до результатів матричного аналізу БКГ. Матриця БКГ представлена на рисунку 3.1.

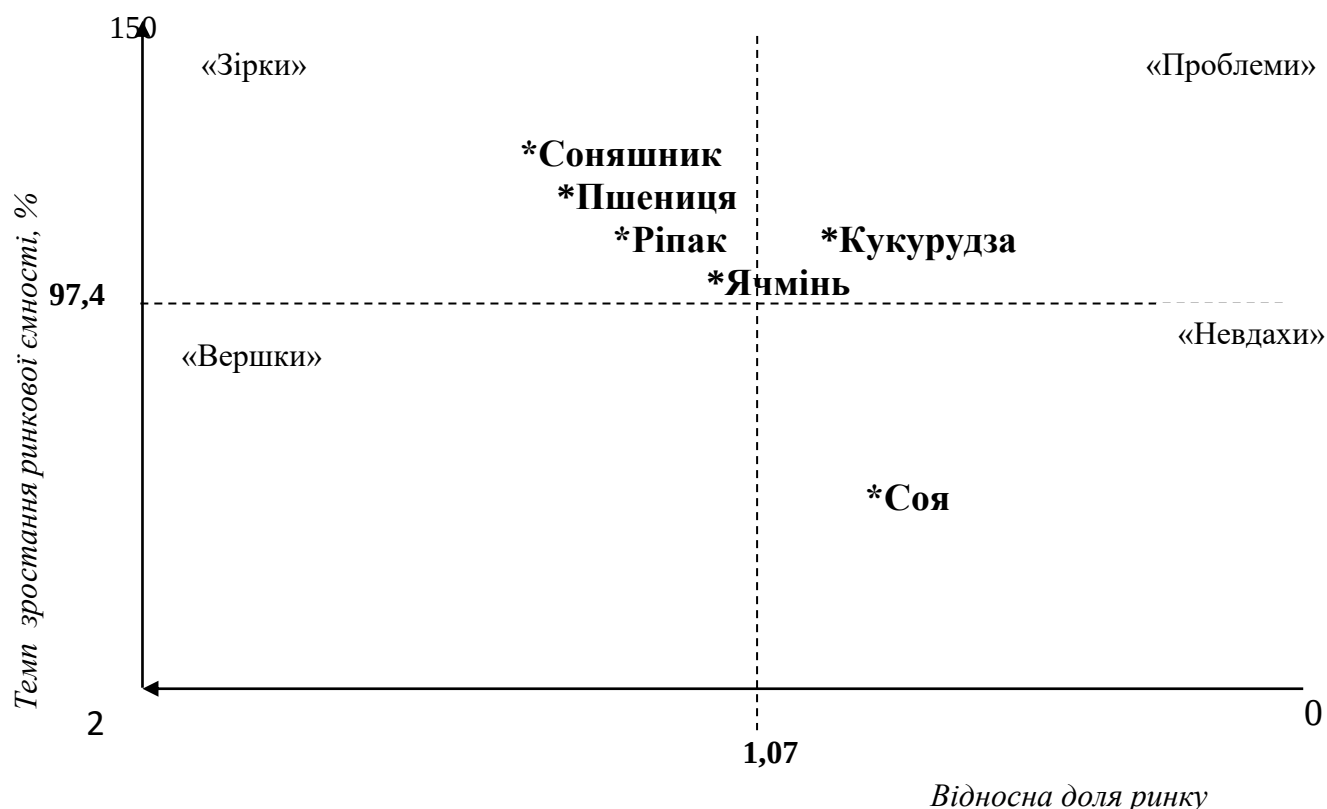


Рис. 3.1. Розміщення видів агропродукції по матриці БКГ

За результатами матричного аналізу БКГ встановлено, що виробничий потенціал С(Ф)Г «Сантос» у 2025 році концентрується навколо культур із високою ринковою привабливістю та відносно стійкою конкурентною позицією.

Отже агропродукція С(Ф)Г «Сантос» має чіткі стратегічні зони розвитку, котрі створюють основу для створення відповідних управлінських рішень для окремих культур щодо зміцнення виробничого потенціалу (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Стратегії розвитку агровиробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» на підставі матриці БКГ

№	Сегмент матриці	Продукція	Виробнича стратегія посилення потенціалу
1	Зірки	Соняшник	Стратегія стабілізації та утримання позицій шляхом збереження оптимальної посівної площі, дотримання повного технологічного циклу та контролю агротехнічних операцій для мінімізації виробничих ризиків. Збереження наявних каналів збуту.
2	Зірки	Пшениця озима	Стратегія підтримання виробничої ефективності, орієнтована на забезпечення стабільної урожайності, збереження якості зерна та суворе дотримання строків виконання технологічних операцій. Збереження наявних каналів збуту.
3	Зірки	Ячмінь озимий	Стратегія технологічної стійкості, спрямована на оптимізацію виробничих процесів, зниження впливу погодних чинників і підтримання стабільного рівня віддачі з одиниці площі. Збереження наявних каналів збуту.
4	Зірки	Ріпак	Стратегія контрольованого виробництва з акцентом на повне виконання технологічних вимог, що забезпечує реалізацію економічного потенціалу культури без екстенсивного розширення площ. Збереження наявних каналів збуту.
5	Проблеми	Кукурудза	Стратегія трансформації виробничого напрямку через скорочення частки товарної кукурудзи та перехід до насінницького вирощування гібриду ДБ Хотин з метою підвищення доходності з 1 га. Збут кукурудзи через контрактні насінницькі канали із фермерськими господарствами посушливих регіонів забезпечує гарантовану реалізацію, вищу ціну продажу та зниження ринкових ризиків.
6	Невдахи	Соя	Стратегія виведення культури зі структури посівів у зв'язку з низькою ефективністю та перерозподілу площ на користь насінницької кукурудзи як напрямку з вищим виробничим і економічним потенціалом.

До сегмента «зірок» віднесено соняшник, озиму пшеницю, озимий ячмінь та ріпак, що формують основу товарної та виробничої стабільності господарства. Виробнича стратегія щодо соняшнику має бути спрямована на збереження площ посіву, жорсткий контроль дотримання агротехнічних строків і технологічних операцій, а також на недопущення перевантаження сівозміни цією культурою. Збут соняшнику доцільно продовжити за попередніми угодами

з ТОВ «Орільський об'єднаний елеватор», Новомосковська філія ТОВ «Павлоградзернопродукт», що дозволяє продавати продукцію на внутрішньому ринку із гарантією своєчасних розрахунків.

Виробнича стратегія для озимої пшениці передбачає підтримання оптимального фону живлення, своєчасність проведення захисних заходів і стабілізацію якості зерна як чинника утримання позицій у сегменті «зірок». Збут – за попередніми каналами розподілу (трейдингові мережі), а також зберігання на власному зерновому складі із подальшим продажем на переробників, що орієнтуються на високу якість класу зерна пшениці.

Озимий ячмінь потребує виробничої стратегії захисту та дотримання фіто санітарних норм. Також орієнтація має бути на збереження технологічної дисципліни, зокрема дотримання норм висіву, строків сівби, збирання, що дозволяє мінімізувати погодні ризики, підтримувати стабільний рівень урожайності. Реалізація продовжується через зернотрейдерів, які співпрацюють із комбікормовими заводами та переробниками, що забезпечує стабільний попит на місцевому ринку при мінімальних логістичних ризиках.

Для ріпаку важливо у виробничій стратегії контролювати фазу утворення розетки, щоб рослини встигли сформувати врожайність. Крім цього виконання повного технологічного циклу, щоб реалізувати його економічний потенціал та утримати конкурентні позиції у структурі виробництва. Збутова політика передбачає співпрацю з трейдерами олійної продукції ТОВ «Орільський об'єднаний елеватор», Новомосковська філія ТОВ «Павлоградзернопродукт», забезпечуючи проміжне зберігання, лабораторний контроль якості та розрахунки на умовах, вигідних для нашого господарства.

Загалом стратегія для культур сектору «зірки» має ґрунтуватися на принципі стабілізації, тобто збереженні досягнутих параметрів виробничої результативності без нових каналів збуту.

Кукурудза за результатами БКГ-аналізу віднесена до сектора проблемних культур, що характеризується високими темпами зростання ринкової ємності за недостатньої відносної частки ринку. У цьому випадку виробнича стратегія має

бути спрямована не на механічне нарощування обсягів товарного виробництва, а на якісну трансформацію напрям вирощування. Пропонується реалізувати поетапне сортооновлення кукурудзи шляхом заміни частини площ товарної кукурудзи на насінницький напрям вирощування гібриду ДБ Хотин у межах укладених контрактів із ІЗК НААНУ. Такий підхід дозволяє змістити акцент із масового виробництва зерна на виробництво продукції з вищою доданою вартістю без збільшення земельного банку.

Збутова стратегія кукурудзи має бути переорієнтована з масового товарного ринку на контрактний насінницький сегмент, що характеризується вищою платоспроможністю та прогнозованим попитом. Переведення частини площ під насінництво гібриду ДБ Хотин дасть змогу формувати канали збуту через попередні договори із фермерськими господарствами Дніпропетровської, Запорізької та Кіровоградської областей, які системно зазнають втрат урожайності через посуху. Мотивацією покупців буде виступати стабільність урожаю, висока посухостійкість та агробіологічна надійність гібриду в умовах кліматичної волатильності. Додатковою перевагою є можливість отримання сертифікованого насіння локального виробництва без логістичних затримок у воєнний період. Відтак збутова програма передбачає формування портфеля попередніх замовлень на посівну кампанію, що знижує ринкові ризики та забезпечує гарантовану реалізацію продукції. Таким чином, кукурудза трансформується з проблемної культури з низькою відносною часткою ринку у стратегічний напрям із потенціалом переходу до сегмента «зірок».

Виробнича стратегія щодо сої, яка потрапила до сектора «невдах», передбачає повне виведення цієї культури зі структури посівів у зв'язку з низькою ринковою ефективністю та зниженням її внеску у фінансовий результат господарства. Зіставлення динаміки площ, урожайності та частки у товарній продукції засвідчує, що соя у структурі посівів С(Ф)Г «Сантос» перебуває у зоні стратегічного згортання: її площа скоротилася до 5,1 га, урожайність знизилася, а внесок у комерційний оборот у 2025 році становив лише 1,1%. Водночас кукурудза як культура зберігає стратегічне значення,

однак у товарному сегменті зазнає зростаючого впливу кліматичних ризиків, що обмежує її рентабельність у посушливі роки. У зв'язку з цим управлінське рішення на 2026 рік передбачає поетапне виведення сої зі структури посівів та часткову трансформацію площ кукурудзи на зерно у площі насінницької кукурудзи гібриду ДБ Хотин. Відтак спеціалізація господарства - на зерново-олійному напрямі, водночас підвищуючи дохідність виробництва за рахунок переходу від товарного ринку до контрактної моделі збуту.

У сукупності запропоновані виробничі стратегії формують цілісну модель розвитку, орієнтовану на стабілізацію «зіркових» культур, трансформацію проблемних напрямів і відмову від економічно слабких елементів виробничої структури.

3.2. Економічне обґрунтування результативності рішень з раціоналізації виробничого потенціалу агропідприємства

Починаючи з 2026 року доцільним є управлінське рішення щодо масштабування насінницького напрямку кукурудзи гібриду ДБ Хотин шляхом перерозподілу посівних площ за рахунок скорочення економічно нестійкої сої. Звідси можна посилити дохідність з 1 га, забезпечити краще вжиття трудової активності і зміцнити виробничий потенціал господарства за війни та кліматичних ризиків. Запропоноване управлінське рішення ґрунтується на переході від товарної моделі рослинництва до насінницько-контрактної моделі, яка дозволяє стабілізувати фінансові результати без нарощування площ та ресурсного перевантаження. Саме такий підхід забезпечуватиме зміцнення виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» в умовах нестабільності клімату та воєнної економіки, й матиме стратегічну перспективу.

При цьому встановлено, що управлінське рішення з оптимізації виробничої структури для розширення напрямку насінництва С(Ф)Г «Сантос» матиме серію ефектів (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. - Управлінський ефект від оптимізації виробництва, запровадження насінництва для зміцнення виробничого потенціалу

Тобто очікується масштабування ефектів від оптимізації структури виробництва С(Ф)Г «Сантос» через перерозподіл посівних площ і розширення насінницького напрямку виробництва кукурудзи гібриду ДБ Хотин. Управлінське рішення передбачає повне виведення сої із сівозміни та трансформацію частини площ товарної кукурудзи у насінницьке виробництво. Такий підхід забезпечуватиме компенсацію втрати ефективності сої за рахунок більш стабільної та дохідної культури, адаптованої до посушливих умов. Одночасно відбуватиметься зростання фондівддачі без розширення земельного банку та без додаткових інвестицій у технічне переоснащення. Важливим ефектом є повне завантаження залучених чотирьох працівників і

підвищення результативності використання трудового потенціалу. Загалом це сприятиме стабілізації фінансових результатів господарства за воєнних ризиків і посушливих умов та сформує інтенсивно-контрактну модель зміцнення виробничого потенціалу.

Трендовий прогноз по показникам вартості основних фондів, собівартості та виробництва валової продукції обґрунтовує доречність технологічно-управлінського рішення (рис. 3.3.).

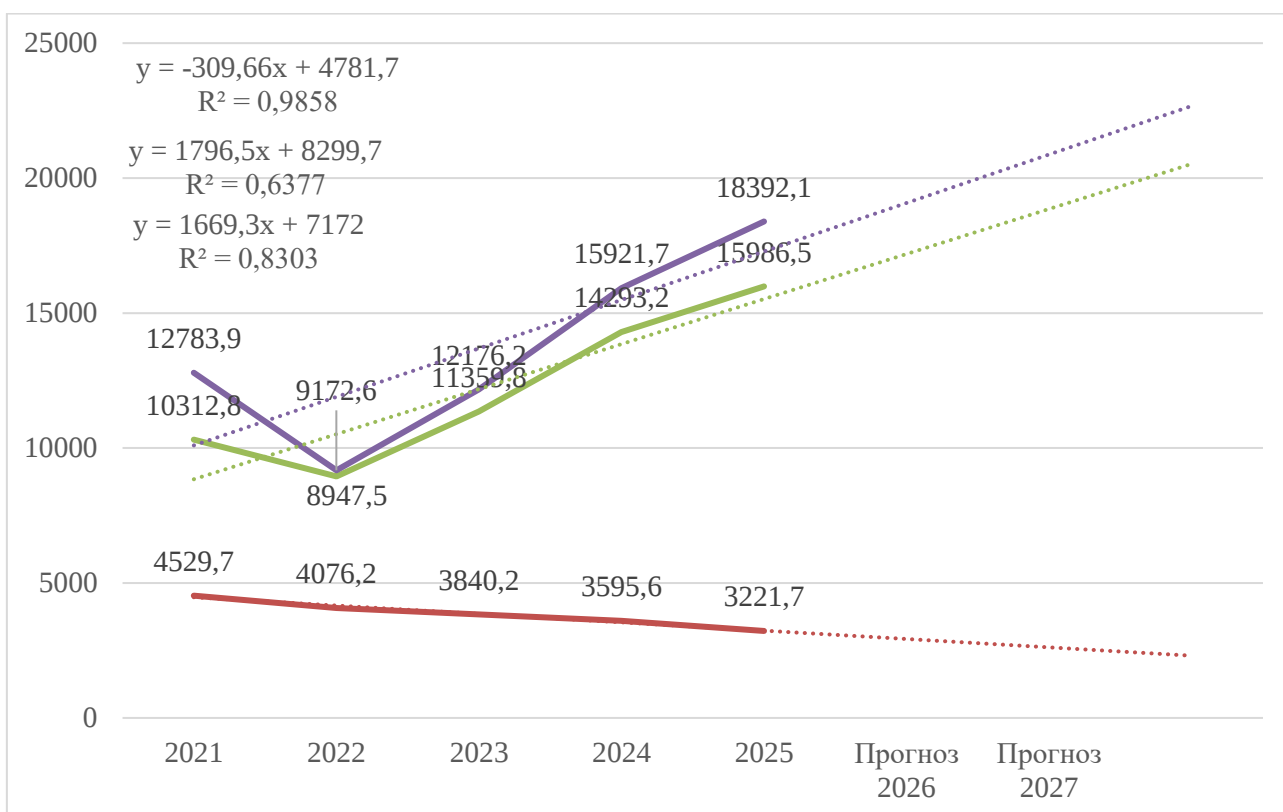


Рис. 3.3. – Трендове прогнозування виробництва валової продукції, собівартості і фондівіддачі на 2026 та 2027 роки

Встановлено, що динаміка валової продукції агропідприємства описується лінійним трендом виду:

$$y = 1669,3x + 7172$$

При цьому коефіцієнт детермінації складає $R^2 = 0,8303$, засвідчуючи достатньо високу пояснювальну здатність моделі та стійку тенденцію зростання обсягів виробництва у середньостроковій перспективі. Після падіння у 2022

році траєкторія показника змінюється на висхідну, що підтверджує відновлювальний характер розвитку виробничої системи.

Водночас тренд виручки має вигляд:

$$y = 1796,6x + 8299,7 \text{ при } R^2 = 0,6377,$$

Тобто є позитивна динаміка доходів, зумовлена впливом цінових коливань та структурних змін у посівних площах.

Разом з тим, тренд повної собівартості характеризується від'ємним нахилом і описується рівнянням:

$$y = -309,66x + 4781,7$$

При цьому одержано дуже високий рівень апроксимації $R^2 = 0,9858$, що підтверджує системне зниження витратного навантаження в динаміці. Така конфігурація трендів засвідчує розходження траєкторій доходу та витрат, унаслідок чого формується потенціал зростання прибутковості С(Ф)Г «Сантос» без різкого нарощування ресурсних витрат. Прогнозні значення на 2026–2027 роки логічно продовжують встановлені тенденції та перебувають у межах статистичної інерції, що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації агровиробництва з позицій довгострокової фінансової стійкості. Таким чином тренд показує інерційну траєкторію розвитку фермерського господарства без управлінських втручань, тобто як змінюються витрати, валова продукція та фондівіддача за збереження наявної технологічної бази.

Втім запропоновані технологічні заходи щодо розширення напрямку насінництва виступають керованим фактором відхилення від цього тренду. Це пояснює, чому у плані на 2026 рік темпи зростання валової та товарної продукції перевищують трендові, тоді як виробничі витрати зростають повільніше або навіть знижуються відносно бази. Для формування проєктних показників 2026 року в основу розрахунків покладено фактичну структуру виробництва та фінансово-економічні результати С(Ф)Г «Сантос» за 2025 рік. Управлінське рішення передбачає перерозподіл посівних площ без розширення земельного банку, а саме повне виведення сої з виробничої структури на площі 5,1 га та скорочення площ товарної кукурудзи на 4,6 га з подальшим

спрямуванням вивільнених 9,7 га під насінницьке вирощування кукурудзи гібриду ДБ Хотин. Така трансформація структури виробництва змінює економічну якість отриманої агропродукції, оскільки насінницька кукурудза реалізується за контрактною моделлю за цінами, суттєво вищими за товарне зерно. Проектні значення валової продукції, доходу, собівартості, прибутку та показників продуктивності праці у 2026 році визначено шляхом нормативного моделювання ефекту заміщення менш ефективних культур більш дохідним насінницьким напрямом. Тобто змін не зазнає кількість персоналу та суттєво не потрібно оновлювати інфраструктуру господарства.

Саме на цій логіці перерозподілу площ і зміні економічної якості продукції розраховано проектні значення показників ефективності, узагальнених у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунково-нормативне моделювання результатів управлінського рішення зі зміцнення виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос»

№	Показник	2025 рік (факт)	2026 рік (проект)	2026 до 2025, %	Відхиленн я (+/-)
1	Загальна посівна площа, га	143	143	100,0	0
2	Посівна площа під соєю, га	5,1	0,0	0,0	-5,1
3	Посівна площа під кукурудзою товарною, га	12,6	8,0	63,5	-4,6
4	Посівна площа під кукурудзою насінницькою (гібрид ДБ Хотин), га	0,0	9,7	—	+9,7
5	Валова продукція, тис. грн.	18392,1	22850,0	124,2	+4457,9
6	Середньорічна чисельність працівників, осіб	7	7	100,0	0
7	Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	2627,4	3264,3	124,3	+636,9
8	Прямі затрати праці, тис. люд.-год	13,6	14,5	106,6	+0,9
9	Погодинна продуктивність праці, грн.	1354,5	1577,0	116,4	+222,5
10	Дохід, тис. грн.	16562,2	20900,0	126,2	+4337,8
11	Собівартість, тис. грн.	15987,0	18300,0	114,5	+2313,0
12	Прибуток, тис. грн.	575,7	2600,0	451,7	+2024,3
13	Рівень рентабельності, %	3,6	14,2	+10,6 в.п.	—

Оскільки чисельність персоналу не змінюється, то чотири додаткові працівники, залучені у 2025 році, повністю інтегруються у насінницький процес. Відтак річна продуктивність праці зросте на 636,9 тис. грн. на одного працівника, а погодинна продуктивність - на 222,5 грн.. Тобто відбудеться відновлення ефективності використання трудового потенціалу, який у 2025 році був штучно занижений через запуск нового напрямку без миттєвого фінансового ефекту. Прогнозується зростання валової продукції на 4457,9 тис. грн. у 2026 році шляхом підвищення грошового виторгу з 1 га на площах насінництва. При цьому собівартість повинна зростати помірними темпами через більшу трудомісткість технології, але її приріст буде значно нижчим, ніж приріст доходу. Прибуток у проєктному році зростатиме за прогнозом більш ніж у 4,5 рази, що зумовлює підвищення рівня рентабельності до 14,2%, що відповідає прийнятному рівню стійкості для малого агробізнесу в умовах війни.

Таким чином подальший розвиток виробничо-фінансової системи доцільно орієнтувати на впровадження технологічних рішень нового покоління у сфері насінництва та коригування структури посівів. Для зміцнення виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» варто також продовжити оновлення напрямку насінництва по іншим культурам з урахуванням адаптивності та ринкових вимог. Отже зазначені заходи створюють передумови антикризової стабілізації, підвищення керованості виробничих процесів і поступового відновлення прибутковості агропідприємства

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що виробничий потенціал агробізнесу в нестійких умовах середовища ґрунтується на адаптивних можливостях відтворення аграрного виробництва. За кризових умов ускладнення логістики, дефіцит фінансування, руйнування активів і кадрові втрати посилюють ризики та обмежують безперервність операційних процесів агропідприємств. Водночас з'ясовано, що адаптивні виробничі стратегії з орієнтацією на напрями ресурсозбереження, управління кліматом, цифрові інструменти та біологічні рішення знижують операційні ризики агробізнесу підприємств. Отже обґрунтовано необхідність поєднання антикризового операційного менеджменту, реалістичного планування та контролю ресурсів для стабілізації й відновлення прибутковості аграрних підприємств у кризі.

2. Встановлено, що С(Ф)Г «Сантос» функціонує більше 25 років на ринку, спеціалізується на рослинництві та володіє помірним виробничим потенціалом, який потребує на зміцнення, оскільки відчувається вплив економічної кризи, руйнування інфраструктури, зміни клімату в бік тривалих посух, що нерівномірно впливає на результати. З'ясовано, що ресурсне забезпечення спирається на довгострокові договори з постачальниками та зернотрейдерами попри війну. Для протидії викликам у 2025 році керівництвом фермерського господарства разом із Інститутом зернових культур НААНУ запроваджено напрям насінництва кукурудзи гібриду ДБ Хотин, що зумовило розширення штату на 4 особи, що тимчасово знизило продуктивність праці на 1633,9 тис. грн. Нині розширено масштаб виробництва за рахунок збільшення площі земельного банку на 18 га, що забезпечило зростання валової продукції на 5608,2 тис. грн. Виявлено зниження урожайності кукурудзи на 9,1 ц/га, сої на 13,3 ц/га, що пояснюється впливом у критичні фази вегетації повітряної і ґрунтової посухи. Втім виробництво озимини завдяки використанню зимово-весняних запасів вологи забезпечило приріст урожайності на 4,9 та 6,3 ц/га відповідно.

3. Упродовж років вивчення, встановлено скорочення середньорічної вартості основних фондів на 1308,0 тис. грн. або 28,9%, що зумовлено воєнними та фінансовими обмеженнями, які унеможливили вкладення в оновлення техніки. Водночас зростання оборотних фондів на 2273,3 тис. грн. або 55,9% відображає концентрацію на забезпеченні поточної операційної діяльності, що дозволило підвищити фондівдачу на 102,3% без модернізації активів. Визначено підвищення виробничих витрат на 5674,0 тис. грн., зумовлене подорожчанням ресурсів для ведення рослинництва. За таких умов відбулося скорочення прибутку на 356,0 тис. грн. і зниження рентабельності на 2,92 в.п. через випереджальне зростання собівартості порівняно з доходами.

4. Встановлено, що за п'ять років посівна площа по структурі та за сівозмінами зазнала трансформації. Так, площі під вирощуванням сої скоротилися на 0,5 га, кукурудзи на 1,7 га, при зростанні площ під соняшником на 10,6 га. Відтак визначено відповідність структури посівів фінансовим результатам, адже загальний дохід зріс на 5326,8 тис. грн., водночас виручка від сої скоротилася на 327,4 тис. грн., доходи від кукурудзи впали на 56,4 тис. грн., тоді як виручка від решти культур товарного портфелю сформували приріст прибутковості. Отже нестійкість виробничого потенціалу зумовлена комплексом системних викликів сьогодення.

5. Доведено наростання тиску кризових чинників на утримання стабільності виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос». Так динамічний аналіз валової продукції підтверджує: у 2022 році спад становив 3611,3 тис. грн., а у 2025 році приріст обмежився 2470,4 тис. грн. На підставі факторного аналізу встановлено скорочення валового збору сої на 84,6 ц і кукурудзи на 235,9 ц переважно через зниження урожайності. Трендове моделювання засвідчило висхідну тенденцію 1796,5 тис. грн. при $R^2=0,6377$ з кризовим провалом, точніше відображеним поліноміальною моделлю $R^2=0,8728$. Шляхом кореляційно-регресійного аналізу доведено, що рентабельність сильніше залежить від продуктивності праці $r \approx 0,63$, ніж від фондооснащеності $r \approx -0,71$, що обґрунтовує потребу управлінського перегляду структури виробництва.

6. Встановлено, що у 2025 році С(Ф)Г «Сантос» уже адаптувалося до ризиків шляхом запуску репродукційного насінництва кукурудзи гібриду ДБ Хотин у співпраці з ІЗК НААН України. Запропоновано управлінське рішення з масштабування напрямку насінництва за умови оптимізації посівної площі господарства для стабілізації виробничого потенціалу. З'ясовано, що розширення площ під насінницькою кукурудзою дозволить підвищити виручку з гектара на 32–38% порівняно з товарним зерном без збільшення земельного банку. Завдяки контрактній моделі з ІЗК НААН України формується гарантований попит, що знижує цінові ризики та вирівнює грошові потоки підприємства. Встановлено, що характеристики гібриду ДБ Хотин щодо високої посухостійкості і збиральної вологості близько 16,5% скорочують витрати на сушіння та стабілізують собівартість. У результаті розвиток насінництва формує довгострокову основу зміцнення виробничого потенціалу С(Ф)Г «Сантос» за війни та кліматичної нестабільності.

7. На підставі результатів трендового прогнозу виробництва валової продукції виявлено уповільнення приросту, тому масштабування насінництва може вплинути на зміцнення виробничого потенціалу у стратегічному майбутньому. Експансія площ під насінницькою кукурудзою забезпечує вищу виручку з гектара порівняно з товарним зерном без збільшення земельного банку. Контрактна модель співпраці формує гарантований збут і знижує цінову волатильність грошових потоків.

8. За результатами стратегічного аналізу методом БКГ виробничий потенціал С(Ф)Г «Сантос» формується навколо культур із високою ринковою привабливістю та стабільною збутовою позицією. На підставі портфельного аналізу соняшник, озимину і ріпак віднесено до сегмента «зірок», що свідчить про доцільність стратегії стабілізації виробництва та збереження наявних каналів збуту. Для цих культур управлінські рішення націлені на технологічну дисципліну, контроль якості та мінімізацію виробничих ризиків без розширення площ. Встановлено, що кукурудза належить до сегмента «проблемних», що зумовлює потребу трансформації виробничого напрямку

через перехід від товарного зерна до контрактного насінництва гібриду ДБ Хотин. Такий підхід свідчить про переорієнтацію збуту на прогнозований ринок із вищою маржею та зниженням цінової волатильності. Соя віднесена до сегмента «невдах», що обґрунтовує управлінське рішення щодо виведення культури зі структури посівів через низьку віддачу виробничого потенціалу.

9. Встановлено, що масштабування насінництва кукурудзи гібриду ДБ Хотин забезпечує зростання доходності з 1 га та зменшення залежності від кліматично нестійких культур. При цьому перерозподіл площ під соєю на насінницьку кукурудзу компенсує втрату ефективності сої, стабілізує виручку. Також можливо одержати підвищення фондівіддачі без додаткових вкладень у техніку. Доведено можливість отримання сукупного ефекту проявляється у стабілізації прибутку в умовах війни й впливу посухи, формуванні інтенсивно-контрактної моделі зміцнення виробничого потенціалу.

10. Встановлено, що управлінське рішення передбачає повне виведення сої з посівної структури на площі 5,1 га та скорочення товарної кукурудзи на 4,6 га. Вивільнені 9,7 га доцільно спрямувати на насінницьке вирощування кукурудзи гібриду ДБ Хотин у межах контрактної моделі. Така реорганізація посівної площі забезпечує зростання валової продукції на 4457,9 тис. грн. без розширення земельного банку. При цьому дохід може збільшитися на 4337,8 тис. грн., собівартість зростатиме повільніше - на 2313,0 тис. грн. Звідси прогнозується утворення прибутку та рівня рентабельності приростом 2024,3 тис. грн. та 10,6 в.п. відповідно. Отже, зміцнення виробничого потенціалу може бути досягнуто управлінським рішенням щодо заміщення економічно нестійких культур більш дохідним насінницьким напрямом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В., Антонюк Г. Адміністративне управління виробничим потенціалом сільськогосподарського підприємства: теоретичний аспект. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 157-166. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6364> (дата звернення: 12.01.2026).
2. 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).
3. 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).
4. Бондаренко А.С., Бенда Р.В., Бондаренко О.В., Федоренко І.Є. Результати і перспективи впровадження інноваційних розробок селекції кукурудзи. *Зернові культури*. <https://journal-grain-crops.com/en/arhiv/view/593a831ebf181.pdf> (дата звернення: 19.04.2026).
5. Бугайчук В.В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія «Економіка», 2017. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201771/104.html> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

7. 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).
8. 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).
9. 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 24.11.2025).
10. 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 19.11.2025).
11. 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: 17.12.2025).
12. 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/mechanizm-pryjnyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 19.11.2025)
13. 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: 14.10.2025)

14. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка. (Електронне видання)*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 27.12.2025)

15. 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).

16. 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)

17. 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)

18. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 11.01.2026)

19. 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).

20. 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 10.11.2025).
21. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).
22. 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).
23. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/10.pdf (дата звернення 07.10.2025).
24. 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).
25. 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).
26. 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 12.11.2025).

27. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2032/1961> (дата звернення 08.01.2026).

28. 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).

29. 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).

30. 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).

31. Колос З.В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Т. 1. № 39. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/497> (дата звернення 17.12.2025).

32. 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).

33. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 21.02.2026).
34. 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 26.02.2026).
35. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 27.02.2026).
36. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf (дата звернення 11.03.2026).
37. 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).
38. 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 26.03.2026).
39. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025.

№ 3 (289). URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1058>
(дата звернення: 20.01.2026).

40. Особливості вирощування кукурудзи на зерно у степовій зоні. *Пропозиція*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/articles/tekhnohiiyi-vyroshchuvannya/osoblyvosti-vyroshchuvannya-kukurudzy-na-zerno-u-stepoviy>
(дата звернення: 25.03.2026).

41. 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).

42. 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).

43. 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).

44. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 12.12.2025).

45. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87 – 93. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8085/1/Kharchenko.pdf> (дата звернення 19.02.2026).

46. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. № 13. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/132.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

47. Яковлев В.І., Другова О.С., Колісник С.С. Методичні підходи щодо ефективності виробничого потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 347 – 353. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/56.pdf (дата звернення 10.02.2026)

ДОДАТКИ

Результати вирішення задачі кореляційно-регресійного методу

Виведення підсумків

Регресійна статистика

Множинний R	0,9983
R-квадрат	0,9965
Нормований R-квадрат	0,9861
Стандартна помилка	0,2978
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість</i>
Регресія	3	25,50	8,50	95,84	0,07
Остаток	1	0,09	0,09		
Підсумок	4	25,59			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-183,03	12,39	-14,78	0,04	-340,40	-25,67	-340,40	-25,67
Змінна X 1	-0,0072	0,01	-1,24	0,43	-0,08	0,07	-0,08	0,07
Змінна X 2	0,1365	0,01	15,15	0,04	0,02	0,25	0,02	0,25
Змінна X 3	0,0547	0,00	16,12	0,04	0,01	0,10	0,01	0,10

ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКІВ

<i>Спостереження</i>	<i>Прогнозоване Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартизовані залишки</i>
1	7,30	-0,10	-0,66
2	9,11	0,25	1,68
3	9,63	-0,12	-0,80
4	10,14	-0,05	-0,31
5	3,93	0,01	0,09

ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	3,94
30	7,20
50	9,36
70	9,51
90	10,09