

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ УМОВ ЙОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ**

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

Здобувач

Антон КОЗІЙ

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри,

д.держ. упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОЗІО АНТОНУ АНДРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Оптимізація системи управління аграрним підприємством на основі аналізу умов його функціонування»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: форми бухгалтерської звітності ФГ «Гривас», нормативні, організаційні та розпорядчі документи, виробнича програма, плани та договори комерційних операцій.

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

1. Обґрунтування оптимізаційних напрямів управління агропідприємствами з урахуванням результатів аналізу впливу середовища.

2. Оцінка сформованої результативності процесів управління діяльністю ФГ «Гривас» за економічними показниками.

3. Формування напрямів відтворення системи управління фермерським господарством як способу адаптації до викликів середовища.

Висновки і пропозиції.

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

Схема інтеграції аспектів системи менеджменту підприємницької діяльності.

Сукупність управлінських завдань аграрного підприємства в умовах дестабілізації середовища.

Інструментарій аналізу середовища агробізнесу в умовах викликів.

Аналітична апроксимація динаміки прибутку та обсягів валової продукції.

Аналітична апроксимація динаміки показників виробітку праці.

Відтворення системи управління ФГ «Гривас».

Розподіл агропродукції на матриці БКГ.

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 матеріалів по першому розділу роботи. Теоретичні вектори оптимізації системи управління агробізнесом за трансформації його середовища.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка матеріалів по другому розділу роботи. Аналітичне вивчення результативності щодо управління агровиробництвом ФГ «Гривас».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка матеріалів по третьому розділу роботи. Обґрунтування напрямів відтворення системи управління фермерським господарством «Гривас» як способу адаптації до викликів середовища..	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	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Антон КОЗІЙ

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Економічна сутність управління середовищем агробізнесу	7
1.2. Варіативність методів аналізу середовища агробізнесу у контексті побудови адаптивних управлінських рішень з активізації аграрного виробництва	15
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ СФОРМОВАНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЩОДО УПРАВЛІННЯ АГРОВИРОБНИЦТВОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»	23
2.1. Дослідження стану економіки й управління процесами діяльності ФГ «Гривас»	23
2.2. Економіко-статистичне оцінювання управлінських рішень ФГ «Гривас»	32
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВІДТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «ГРИВАС» ЯК СПОСОБУ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Обґрунтування рішення з відтворення системи управління процесами аграрного виробництва фермерського господарства	40
3.2. Оцінка результативності оптимізаційного рішення	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Встановлено, що функціонування аграрних підприємств у період тривалої воєнної нестабільності супроводжується системним впливом факторів, які одночасно порушують виробничі процеси та ускладнюють управління. З огляду на тривалі ракетні удари, атаки безпілотників, формується підвищений рівень загроз для матеріально-технічної бази, земельних ресурсів і персоналу для тих підприємств, що територіально наближені до зони бойових дій. Унаслідок цього збройна агресія чинить прямий вплив на можливості ведення аграрного виробництва, оскільки окремі території стають небезпечними для обробітку, а інфраструктура зазнає руйнувань. За таких обставин скорочення доступних площ автоматично зумовлює необхідність інтенсифікації використання ресурсів, що підвищує вимоги до якості управлінських рішень. Водночас зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, спричинене глобальними кризовими явищами та воєнними процесами, посилює фінансове навантаження і обмежує можливості технологічного забезпечення виробництва [1, 8].

Окрім цього, нестабільність природно-кліматичних умов формує додаткові ризики для аграрного сектору, що ускладнює прогнозування результатів діяльності. Зокрема, складні умови зимового періоду 2025–2026 років призвели до погіршення стану озимих культур, що підвищує ймовірність недоотримання врожаю. У поєднанні з тенденціями підвищення температур і нерівномірності опадів це зумовлює необхідність адаптації технологічних рішень і перегляду структури виробництва. Відтак аграрні товаровиробники змушені продовжувати виробництво за умов постійного ризику, що потребує перегляду підходів до організації господарювання, тобто управлінських процесів.

У таких умовах вирішення окреслених проблем потребує узгоджених дій у межах системи менеджменту, що повинна забезпечувати скорішу реакцію зміни середовища. Тому актуальними стають залучення адаптивних підходів, орієнтованих на мінімізацію втрат і підвищення точності виконання

агротехнологічних операцій. Поряд із цим науковці та практики агробізнесу звертають увагу на формування нових підходів до технологій вирощування сільськогосподарської продукції. Актуальними стають напрями створення екосистем агротоваровиробників з метою підтримки діяльності щодо управління збутовими та постачальницькими операціями, простіше відбувається процес залучення інвестицій та дотацій. Окремої важливості мають питання забезпечення безпеки працівників і збереження інфраструктури, оскільки постійні воєнні загрози вимагають формування системи захисних заходів. Звідси до систем управління відносять організацію реагування на надзвичайні ситуації та застосування механізмів страхування ризиків, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх впливів.

Отже, можливості з пристосування до змін визначає подальші можливості функціонування аграрних підприємств на основі оптимізації системи управління. З цією метою питання якісного аналізу середовища агробізнесу впливає на формування управлінських рішень, що забезпечують адаптацію до нестабільних умов. Саме це дає основу з побудови якісної моделі управління агропідприємствами, що і встановило актуальність теми дослідження.

Звідси **актуальність** кваліфікаційної роботи полягає в комплексі заходів з аналізу факторів середовища та економічних умов, що дозволяє визначити обґрунтовані напрями розвитку, стабілізації діяльності ФГ «Гривас».

Об'єкт дослідження - процес функціонування та оптимізованого розвитку фермерського господарства за дії чинників мінливого бізнес-середовища.

Предмет дослідження - теоретико-методичні, прикладні засади удосконалення системи управління ФГ «Гривас» з урахуванням адаптації до криз.

Метою кваліфікаційної роботи визначено удосконалення оптимізованої системи управління фермерським господарством з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Для її досягнення передбачено виконання **завдань**:

1) дослідження теоретичних засад управління агропідприємствами на основі аналітичних методик щодо стану та впливів факторів середовища.

2) аналіз економічних результатів управління господарської діяльності ФГ «Гривас».

3) статистично-стратегічний оцінка фактичного стану середовища функціонування господарства та перспектив його діяльності.

4) обґрунтування оптимізаційного управлінського рішення з адаптації до кризових умов.

5) економічне підтвердження ефекту від пропозицій.

Внаслідок опрацювання завдань отримані результати матимуть прикладне значення, оскільки запропоновані заходи спрямовані на стабілізацію виробничої діяльності господарства та зниження впливу факторів кризи.

Методами досліджень виявились аналітичне вирівнювання, прогнозування, кореляційно-регресійний аналіз і SWOT-оцінку, аналіз БКГ, оптимізаційне моделювання.

Інформаційною основою дослідження виступають внутрішні документи ФГ «Гривас», фінансова звітність і договірні матеріали, що забезпечує достовірність проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЇ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Економічна сутність управління середовищем агробізнесу

Визначено, що за умов воєнної дестабілізації та поглиблення кризових явищ управління підприємницькою діяльністю повинно базуватися на використанні аналітичного стратегічного інструментарію, який враховує ризики та потенційні можливості середовища. З огляду на безперервні загрози, спричинені бойовими діями, ракетними ударами та активністю безпілотних систем, менеджери агробізнесу мають демонструвати високий рівень гнучкості та здатність забезпечувати безперервність господарювання в нестабільних умовах. За таких обставин вченими актуалізується необхідність формування прибутку із одночасним закладанням підґрунтя для подальшого розвитку агропідприємств. Дослідники зазначають, що накопичення фінансових резервів через створення відповідних фондів дозволяє зменшити вплив ринкових коливань і підвищити стійкість до зовнішніх випробувань [9]. Водночас ефективність системи управління визначається рівнем координації між структурними підрозділами, швидкістю реагування на зміни та здатністю досягати поставлених цілей.

З'ясовано, що пріоритетом функціонування управлінської системи виступає формування конкурентоспроможного суб'єкта господарювання та забезпечення його прибутковості. Досягнення цього результату в умовах війни можливе з раціональності організації агровиробничих процесів, розвитку матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій і ефективного використання трудових та фінансових ресурсів. Однак формування стабільного фінансового результату залишається проблемним, що обумовлює підвищені ризики для подальшого функціонування підприємств. Відповідно, досягнення економічних результатів пов'язується зі скороченням витрат на ресурси,

енергоносії, оплати праці та фінансування при одночасному нарощуванні доходів від реалізації продукції. Ситуацію ускладнює, крім війни в Україні, зростання цін на ресурси через конфлікт США й Ізраїлю проти Ірану, відбувається ще більша невизначеність у прийнятті управлінських рішень в агробізнесі.

У процесі дослідження закономірностей формування та трансформації елементів управлінської системи підприємницької діяльності в трансформаційних умовах вчені зосереджують увагу розробці механізмів оптимізації системи управління. Основою такого аналізу виступає як національний, так і зарубіжний науковий доробок, який узагальнює підходи до побудови ефективних управлінських моделей. Вагомий внесок у розвиток методологічних підходів та прикладних аспектів організації управління здійснили провідні науковці, серед яких доцільно відзначити Герасимчука В.Г., Гринчак О.В., Данилишина Б.М., Довгань Л.Є., Кіндрацьку Г.І., Кузьміна О.Є., Міщенко А.П., Наливайка А.П., Осовську Г.В., Рябенко Г.М., Фіщука О.Л. тощо. У їхніх працях систематизовано широкий спектр питань, пов'язаних із застосуванням інструментарію щодо оптимізації напрямів управління агробізнесом, дослідженням конкурентного середовища.

Вчені наголошують, що реалізація управлінських орієнтирів потребує їх деталізації у вигляді конкретних завдань, адаптованих до поточних умов функціонування. Основним завданням у період загострення викликів виступає організація виробництва агропродукції або надання послуг, здатних задовольнити попит споживачів із одночасним забезпеченням фінансового результату. Втім середовище залишається нестабільним, оскільки бойові дії тривають, руйнування активів поглиблюється, відбувається виснаження ресурсної бази та зниження платоспроможності населення. У таких умовах виникає потреба у формуванні комплексу управлінських завдань, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення кваліфікації персоналу, створення безпечних умов праці та забезпечення належного рівня оплати. Додаткового значення набуває постійний контроль за виконанням операцій і відповідністю

встановленим вимогам, що забезпечує узгодженість дій і якість результатів. Водночас вчені вказують на необхідність пошуку нових ринків збуту, включаючи міжнародні, що дозволяє розширити можливості реалізації продукції, попри наявні бар'єри входження [12]. Встановлено у наукових працях, що в умовах кризового навантаження управлінська система має поєднувати сукупність складових, які забезпечують збереження позицій агропідприємства на ринку (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. - Схема інтеграції аспектів системи менеджменту підприємницької діяльності

Складено за джерелами [11, 19, 26,].

Вчені зазначають, що узгодженість зазначених складових формує цілісну систему управління агробізнесом, здатну пристосуватися до змін середовища й забезпечувати стабільність роботи. Окремо вказують, що ускладнення управлінських завдань відбувається разом із розвитком технологій та удосконаленням виробничих процесів, що пов'язано з активним впровадженням цифрових рішень. При цьому розроблення управлінських рішень має враховувати специфіку підприємства та логіку послідовності управлінських дій. Також науковці у структурі управління виокремлюють стратегічний, оперативний рівні та функцію контролю, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Втім за війни реалізація довгострокових орієнтирів ускладнюється через високу мінливість середовища, що знижує передбачуваність результатів. Відтак особливого значення набуває оперативне управління, орієнтоване на короткострокові рішення та ефективний розподіл ресурсів. З'ясовано, що саме контрольна функція набуває безперервного характеру, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії [30].

Встановлено, що сучасні виклики зумовлюють багатовимірність управлінських завдань, що вимагає від керівництва здатності до швидкої пристосованості й впровадження нових підходів до вирішення проблем. За таких умов управління перетворюється на визначальний фактор успішності, що потребує глибокого розуміння особливостей діяльності та здатності передбачати зміни зовнішнього середовища. Тобто аграрну підприємницьку діяльність доцільно розглядати через взаємодію стратегічної, тактичної та операційної підсистем, які формують єдину систему управління. Звідси виникає необхідність створення інформаційної основи у вигляді системи контролінгу, що забезпечує аналітичну підтримку прийняття рішень. Відтак концепція сучасного менеджменту орієнтована на досягнення визначених цілей шляхом узгодження дій усіх елементів системи управління в умовах динамічного середовища агробізнесу [31, 40].

Виходячи з окресленого специфіка управління в агросекторі зумовлюється особливостями самої галузі, оскільки об'єктами виробничої діяльності виступають біологічні системи, зокрема рослинні та тваринні організми. У зв'язку з цим перебіг фізіолого-біохімічних процесів під час формування кінцевого результату відзначається складністю, що обумовлює необхідність залучення значного обсягу ресурсів різної природи. До таких ресурсів належать технічні, хімічні, енергетичні та інші засоби, які забезпечують повноцінне функціонування виробничого циклу. Вчені наголошують, що частина ресурсного забезпечення формується безпосередньо в межах аграрних підприємств, тоді як інша надходить із суміжних галузей, передусім промисловості. Відтак технічні засоби, паливно-мастильні матеріали, агрохімікати та інші компоненти виробництва виступають результатом діяльності поза межами сільського господарства, однак їх використання є необхідною умовою здійснення аграрної діяльності. Разом із тим своєчасне забезпечення такими ресурсами ускладнюється через низку вказаних вище негараздів, що зумовлює залежність агровиробників від функціонування інфраструктури аграрного обслуговування. Саме тому важливу роль відіграють сервісні структури, які, окрім організації постачання, транспортування та зберігання, забезпечують виконання комплексу виробничих операцій галузей агробізнесу [42].

З'ясовано, що вагомим чинником результативності господарювання виступає раціональне формування та ефективне використання матеріально-технічної основи агропідприємства, яка має складну багаторівневу структуру. У натуральному вимірі вона охоплює засоби і предмети праці, серед яких техніка, обладнання, виробничі та соціальні об'єкти, поголів'я тварин, багаторічні насадження. Також ресурси виробничого призначення, зокрема насіннєвий матеріал, корми, паливо та засоби захисту рослин. Водночас забезпечення її функціонування передбачає використання природних компонентів, включаючи водні ресурси, які інтегруються у технологічні процеси через відповідні організаційні рішення. Такий комплексний характер матеріально-технічного

забезпечення визначає підвищені вимоги до системи управління, оскільки ефективність аграрного виробництва безпосередньо залежить від узгодженості використання всіх його складових. Звідси вчені зазначають на конкретизації управлінських завдань агробізнесу за дестабілізації його середовища (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. - Сукупність управлінських завдань аграрного підприємства в умовах дестабілізації середовища

Складено за джерелами [38, 44].

Встановлено дослідниками, що базовим принципом управління аграрним підприємством виступає системне впровадження діяльності, орієнтоване на використання сучасних технологічних рішень, апробованих на міжнародному

рівні. У зв'язку з цим виробничий процес у сільському господарстві має відповідати сукупності вимог, які визначають його результативність і перспективи розвитку. Насамперед йдеться про економічну обґрунтованість, що передбачає раціональне співвідношення витрат і отриманого ефекту, забезпечуючи стабільність фінансових результатів. Водночас вагомим значення набуває здатність агропродукції відповідати ринковим вимогам, що формує її конкурентні позиції в умовах високої насиченості ринку. Поряд із цим, дотримання екологічних вимог спрямоване на збереження природних ресурсів, нівелювання деструктивних дій на довкілля, що визначає довгострокову стійкість агровиробництва [35].

З огляду на зазначене, виконання цих умов розглядається багатьма вченими як складова управлінського інструментарію, що забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу. Такий підхід передбачає формування чітко структурованих технологічних регламентів, які визначають порядок виконання виробничих операцій і надання послуг. Необхідність дотримання встановлених стандартів обумовлена складністю взаємодії елементів виробничої системи, що включає як біологічні об'єкти, так і організаційні структури. Особливо це проявляється у сфері обслуговування аграрних виробників, де важливу роль відіграє виробниче супроводження та забезпечення матеріально-технічними ресурсами. У результаті досягається узгодженість виробничих процесів, що сприяє підвищенню економічних результатів і забезпечує збалансоване використання природного середовища.

Вчені погоджуються у думці, що аграрна підприємницька діяльність характеризується наявністю як спільних, так і галузевих ознак, які визначають особливості її функціонування. В агросекторі така діяльність набуває форми агробізнесу, що відображає сукупність економічних взаємозв'язків, спрямованих на отримання доходу. Особи, котрі формують певну діяльність, характеризуються ініціативністю та здатністю самостійно приймати рішення з метою досягнення фінансового результату. З урахуванням цього управління агробізнесом доцільно розглядати як специфічну форму підприємницької

активності, що охоплює взаємопов'язані напрями функціонування [40]. До них належить:

- виробництво ресурсів для сільського господарства, включаючи технічні засоби, добрива та корми;
- безпосереднє здійснення сільськогосподарського виробництва;
- процеси зберігання, переробки й реалізації продукції.

Така інтегрованість елементів, як зазначають учені, забезпечує цілісність аграрного виробничого циклу та визначає особливості формування системи управління в цій сфері.

Водночас функціонування аграрного сектору в умовах війни характеризується здатністю до пристосування, що забезпечує збереження виробничої діяльності навіть за високого рівня невизначеності. Вчені вказують, що результативність управлінських процесів істотно залежить від доступності фінансових ресурсів, включаючи бюджетну підтримку, інвестиційні надходження та міжнародну допомогу. З огляду на спрямування державних ресурсів на оборонні потреби, відновлення експортних операцій і часткове усунення обмежень у сфері транспортування продукції, суб'єкти господарювання змушені трансформувати власні управлінські підходи відповідно до нових умов. За таких обставин одним із напрямів пристосування виступає переміщення виробничих потужностей у відносно безпечні регіони, що дозволяє зберегти технічні засоби та інфраструктурні елементи, хоча й не забезпечує вирішення проблеми земельного забезпечення. Поряд із цим, розширення напрямів діяльності, зокрема розвиток переробних процесів, створює передумови для формування додаткових джерел доходу та зниження залежності від зовнішніх ринків [42].

Відтак економічна сутність управління середовищем агробізнесу полягає у системному використанні аналітичних інструментів для узгодження ресурсного потенціалу підприємства з динамічними умовами функціонування. З'ясовано, що якісний аналіз середовища забезпечує своєчасне виявлення ризиків і можливостей, сприяє обґрунтуванню управлінських рішень та

підвищує стабільність результатів діяльності. Окрім того, як зазначено науковцями, в умовах дестабілізації саме аналітична складова виступає основою адаптивного управління та підтримує економічну життєздатність аграрних підприємств.

1.2. Варіативність методів аналізу середовища агробізнесу у контексті побудови адаптивних управлінських рішень з активізації аграрного виробництва

Встановлено, що аналіз середовища агробізнесу посідає визначальне місце у формуванні результативної концепції розвитку його управлінської системи, оскільки забезпечує глибоке пізнання внутрішніх процесів господарювання. Вчені довели, що застосування аналітичних підходів, які передбачають оцінювання сильних і вразливих характеристик, а також ідентифікацію перспектив і ризиків, створює підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень. Завдяки цим рішенням можливо значно зміцнити конкурентні позиції і наростити економічний та агровиробничий потенціали. Як зазначено науковцями, ефективне використання інструментарію стратегічного менеджменту в аграрному секторі сприяє підвищенню здатності суб'єктів господарювання протистояти дестабілізуючим чинникам і зменшувати рівень невизначеності. Окрім того, у зв'язку з ускладненням умов функціонування агробізнесу, досліджено доцільність застосування інтеграційного підходу, що включає різні методи стратегічного аналізу та прогнозування [43].

Вчені встановили, що стратегічний аналіз охоплює визначення векторів розвитку підприємства через дослідження зовнішнього впливу, внутрішнього потенціалу, що дозволяє системно оцінити конкурентні позиції та критичні обмеження діяльності. Відтак на основі узагальнених аналітичних результатів формується стратегія, котра має враховувати мінливість середовища, містити чітко структуровані орієнтири та механізми їх досягнення.

Відтак реалізація стратегічних рішень передбачає деталізацію управлінських заходів, раціональне резервування ресурсів й визначення виконавців, відповідальних за досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність постійного моніторингу виконання стратегічних дій із подальшим коригуванням відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому стратегічний контроль виступає завершальним елементом управлінського циклу, забезпечуючи оцінювання досягнутих результатів і своєчасне уточнення стратегічних орієнтирів. Звідси доцільно систематизувати інструментарій аналізу середовища агробізнесу на основі наукових досліджень (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. - Інструментарій аналізу середовища агробізнесу в умовах викликів

Складено за джерелами [19, 34, 44].

З'ясовано, що систематизація етапів стратегічного аналізу передбачає комплексне дослідження внутрішнього середовища підприємства, включаючи ресурсний потенціал, організаційні процеси та управлінську ефективність, що дозволяє визначити резерви розвитку. Як зазначено науковцями, аналіз зовнішнього середовища охоплює оцінювання ринкових тенденцій, конкурентного середовища, нормативно-правових умов та макроекономічних змін, які формують умови функціонування агробізнесу. Вчені доводять, що використання SWOT-підходу забезпечує узагальнення інформації щодо сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, формуючи основу для вибору стратегічних альтернатив. Окрім того, досліджено, що сценарне моделювання розвитку подій підвищує обґрунтованість управлінських рішень, дозволяючи врахувати варіативність майбутніх змін. Встановлено, що поєднання різних аналітичних методів сприяє формуванню цілісного бачення перспектив розвитку агропідприємства [21].

У зв'язку з цим доведено, що до інструментарію забезпечення стратегічного аналізу належать методи оцінювання макросередовища, конкурентного позиціонування та економіко-математичного прогнозування, які забезпечують комплексність дослідження. Досліджено, що використання моделей конкурентного аналізу, портфельних підходів та функціонально-вартісних методів дозволяє визначити напрями раціонального розподілу ресурсів і підвищення результативності бізнес-процесів. Вчені встановили, що застосування кореляційно-регресійних моделей дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки поміж факторами виробництва та кінцевими результатами діяльності. Як зазначено науковцями, інструменти структуризації цілей і генерації управлінських рішень сприяють підвищенню якості стратегічного планування агробізнесу [22].

Встановлено, що у період воєнної нестабільності особливого значення набуває сценарне планування, яке забезпечує формування альтернативних варіантів розвитку та підвищує адаптивність аграрних підприємств до змін середовища. При цьому розроблення декількох гнучких сценаріїв дозволяє

враховувати невизначені чинники та вчасно виправляти стратегію згідно нових умов функціонування. Вчені доводять, що поєднання сценарного та портфельного аналізу сприяє оптимальності структури виробництва, концентрації ресурсів на перспективних напрямках і відмові від малоефективних сегментів. Між тим, досліджено, що вжиття концепції життєвого циклу сільськогосподарської продукції дозволяє адаптувати виробничо-збутову політику до різних етапів розвитку та забезпечити стабілізацію фінансових результатів.

Між тим науковці вказують, що стратегічне управління агробізнесом передбачає інтеграцію аналітичних, прогнозних та організаційних інструментів у єдину систему прийняття рішень. Встановлено, що застосування зазначених підходів забезпечує узгодження внутрішніх можливостей агропідприємства з викликами зовнішнього середовища, сприяє раціональному використанню ресурсів та досягненню довгострокових орієнтирів розвитку. Вчені доводять, що результати стратегічного аналізу формують інформаційну основу для вибору оптимальних управлінських рішень, дозволяють зменшити вплив ризиків і ефективно використовувати наявні можливості аграрного виробництва [19].

Загалом стратегічний аналіз виступає обов'язковим компонентом формування управлінської системи аграрного підприємства, оскільки забезпечує об'єктивне оцінювання наявного стану господарювання та створює підґрунтя для обґрунтованого визначення подальших напрямів діяльності. Так, вчені зауважують, що його застосування сприяє якісному прогнозуванню розвитку агропідприємства, враховуючи певні можливі ризики й можливості, котрі виникають за його функціонування. Окрім зазначеного, у зв'язку з ускладненням умов ведення підприємницької діяльності, як зазначено науковцями, виникає потреба у використанні сучасного інструментарію стратегічного менеджменту. Такими методиками можливо адаптувати господарську систему до динамічних змін середовища [18].

Наразі серед базових засад стратегічного управління доцільно виокремлювати комплексний підхід до аналізу, який передбачає всебічне вивчення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності з метою виявлення потенційних резервів розвитку та існуючих обмежень. Встановлено, що важливим аспектом виступає гнучкість управлінських рішень, яка забезпечує оперативне реагування на трансформації зовнішнього середовища та коригування стратегічного курсу відповідно до нових викликів. Як зазначено науковцями, орієнтація на інноваційні підходи передбачає активне впровадження новітніх технологічних рішень, управлінських інструментів і організаційних змін, що сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства. Крім окресленого, з'ясовано, що ефективна взаємодія із вмотивованими сторонами, як-от партнерів, споживачів, інвесторів, формує сприятливе середовище для реалізації стратегічних ініціатив та підтримки довгострокових цілей [1, 8].

На думку дослідників стратегічне лідерство відіграє визначальну роль у забезпеченні результативності управління, оскільки саме управлінський персонал формує мотиваційне поле та спрямовує діяльність колективу на досягнення поставлених орієнтирів. Досліджено, що прозорість управлінських процесів і систематичне оцінювання результатів діяльності дозволяють своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та підвищувати узгодженість дій у межах підприємства. Втім, як зазначено науковцями, стратегічне планування повинно враховувати не лише військові загрози, але й економічні виклики, що формують середовище функціонування аграрного сектору. З'ясовано, що здатність менеджменту використовувати широкий спектр аналітичних і організаційних інструментів забезпечує виявлення нових можливостей розвитку та формує передумови для довгострокової стабільності підприємства.

Встановлено, що розроблення та впровадження стратегічних орієнтирів, адаптованих до специфіки агровиробництва та змін у середовищі, сприяє підвищенню здатності підприємств протистояти зовнішньому тиску в умовах

воєнної нестабільності. При цьому система функцій стратегічного менеджменту охоплює процес формування місії, визначення ціннісних орієнтирів і стратегічних пріоритетів, а також розроблення відповідних управлінських ініціатив. Звідси організаційне забезпечення реалізації стратегічних рішень передбачає:

- 1) формування адекватної структури управління;
- 2) розподіл ресурсів;
- 3) встановлення відповідальності за виконання поставлених завдань [14].

Вчені встановили, що координація діяльності структурних підрозділів забезпечує узгодженість дій та ефективне досягнення стратегічних результатів. Між тим система мотивації сприяє активізації трудового потенціалу та підвищенню зацікавленості працівників у впровадженні змін. Наразі контроль за реалізацією стратегії дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення, оцінювати результативність впроваджених заходів та здійснювати необхідне коригування управлінських рішень. У зв'язку зі специфікою аграрного виробництва, встановлено необхідність врахування сезонних коливань, залежності від природно-кліматичних умов, впливу воєнних чинників та складності узгодження біологічних і виробничих процесів. Загалом формування стратегічних орієнтирів потребує добору адекватної методологічної бази, яка враховує галузеві особливості агробізнесу, необхідність впровадження інноваційних рішень і багаторівневу структуру управління. Як зазначено науковцями, обґрунтованість стратегічних ініціатив, їх узгодженість із наявними ресурсами та відповідність умовам функціонування визначають рівень ефективності стратегічного розвитку агропідприємства.

Встановлено, що в умовах воєнного періоду стратегічне управління аграрними підприємствами набуває особливої значущості у зв'язку з глибокими трансформаціями зовнішнього середовища. Так, військові дії спричиняють обмеження доступу до ресурсів, ускладнення процесів транспортування, зміну кон'юнктури ринку та формування ризиків підвищеної невизначеності для аграрного сектору. Окрім встановленого, як зазначено науковцями, в умовах

таких викликів розробляються нові підходи до стратегічного управління, спрямовані на забезпечення адаптивності, стабільності та результативності аграрної підприємницької діяльності [24].

Вчені підкреслюють, що створення результативних каналів реалізації сільськогосподарської продукції у воєнний період потребує гнучкої трансформації відповідно до складних і динамічних умов функціонування аграрного сектору. З'ясовано, що забезпечення стабільного доступу до ринків збуту, зниження рівня ризиків і раціональне використання наявного потенціалу виступають визначальними передумовами збереження та розвитку агробізнесу. При цьому, щоб вдосконалити управлінські системи агропідприємств у період воєнних викликів доцільно впроваджувати систему заходів стратегічного характеру. Зокрема, розширення локальних продовольчих ринків шляхом формування альтернативних каналів реалізації, включаючи фермерські ярмарки, спеціалізовані платформи обміну продукцією та співпрацю з місцевими торговельними структурами, що сприяє стабілізації попиту.

Встановлено, що інтенсивне вжиття цифрових інструментів, як-от електронних торговельних майданчиків, вебресурсів і соціальних платформ, забезпечує розширення географії продажів і доступ до ширшого кола споживачів. Окрім того, з'ясовано, що адаптація логістичних процесів до умов воєнної нестабільності передбачає пошук альтернативних маршрутів постачання та удосконалення систем зберігання продукції, що мінімізує втрати та підвищує надійність поставок. Вчені доводять, що взаємодія з територіальними громадами та гуманітарними організаціями сприяє формуванню додаткових каналів реалізації продукції, підвищує соціальну відповідальність підприємств і зміцнює їх репутаційні позиції. Наразі диверсифікація ринків збуту та орієнтація на спеціалізовані сегменти дозволяють зменшити залежність від локальних обмежень і забезпечити стабільність доходів. Також пошук нішевих напрямів реалізації продукції сприяє посиленню конкурентних позицій агробізнесу та розширенню можливостей розвитку [26].

Отже задля протидії впливу дестабілізуючих чинників аграрним підприємствам необхідно враховувати природно-кліматичні особливості територій при формуванні виробничих стратегій, впровадженні систем зрошення, доборі сортів і гібридів. Як підкреслено науковцями, використання сучасних агротехнологічних рішень і інноваційних підходів забезпечує підвищення адаптаційних можливостей і стійкості до кліматичних трансформацій. Між тим й аналіз демографічних змін і трансформації споживчих переваг дозволяє коригувати товарний асортимент та формувати дієві маркетингові стратегії відповідно до вимог ринку.

Тобто розроблення систем управління ризиками, включаючи страхові механізми, диверсифікацію виробництва та застосування інструментів цінового хеджування, набуває особливої ваги в умовах воєнної нестабільності. З'ясовано, що руйнування матеріально-технічної бази внаслідок військових дій формує високий рівень невизначеності, котрий варто враховувати для управлінських рішень. Дослідники вказують на альтернативні фінансові резерви, оптимізація витрат й впровадження енергоощадних технологій сприяють подоланню дисбалансу цін і забезпечують стабілізацію господарської діяльності. В тому числі інтеграція малих агропідприємств у спільні екосистеми дозволяє консолідувати ресурси, підвищити якість управління та забезпечити зростання економічних результатів.

Таким чином використання методів стратегічного аналізу середовища сприяє підвищенню адаптивності аграрних підприємств до воєнних обмежень і динамічних викликів, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей розвитку. При цьому програми розвитку агропідприємств повинні інтегруватися з інструментами стратегічного управління та враховувати галузеву специфіку функціонування.

РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ СФОРМОВАНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЩОДО УПРАВЛІННЯ АГРОВИРОБНИЦТВОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ГРИВАС»

2.1. Дослідження стану економіки й управління процесами діяльності ФГ «Гривас»

Система управління фактичною господарською діяльністю фермерського господарства «Гривас», що функціонує на території Кам'янського району Дніпропетровщини, обрана як база дослідження у кваліфікаційній роботі. Підприємство здійснює діяльність понад 27 років, започатковане Штакун Олександром Григоровичем, спеціалізується на рослинницького напрямку, працює через регіональні канали збуту. Встановлено, що клімат Кам'янського району Дніпропетровської області має помірно континентальний характер із тенденцією до посушливості. Так, середня температура літнього періоду формується на рівні близько $+25...+29^{\circ}\text{C}$, а зимового – близько $-5...-6^{\circ}\text{C}$, при цьому середньорічна кількість опадів не перевищує 420–490 мм.

З'ясовано, що територія належить до теплої та недостатньо зволоженої агрокліматичної зони, що зумовлює підвищену залежність урожайності від вологи та потребує коригування технологій вирощування культур, зокрема оптимізації строків сівби та системи живлення. Ґрунтовий покрив представлений переважно звичайними чорноземами та їх різновидами, які характеризуються середнім і зниженим вмістом гумусу, але зберігають високий природний потенціал родючості. Проте останніми роками фіксується суттєва зміна клімату в бік посух та періодичних злив, Встановлено, що зимовий період 2025–2026 років характеризувався нестійкими погодними умовами, зокрема поєднанням морозів без снігового покриву, подальших відлиг і перезволоження ґрунту, що спричинило часткове підмерзання озимих культур. Додатковим негативним чинником стало утворення льодової кірки та накопичення води в пониженнях рельєфу, внаслідок чого відбулося пригнічення кореневої системи

й часткове випадання рослин після відновлення вегетації. Тобто поєднання обмеженого зволоження, підвищених літніх температур і чорноземного типу ґрунтів формує сприятливу, але ризиковану для рослинництва систему умов, де результативність виробництва переважно залежить від пристосування агротехнологій до кліматичних коливань.

Встановлено, що земельні масиви господарства розташовані в межах села Миронівка, яка входить до складу Кам'янської територіальної громади. Визначено, що транспортне забезпечення представлене автомобільними шляхами регіонального значення, а також залізничним сполученням через станцію П'ятихатки, яка розташована за 18 км та належить до системи Придніпровська залізниця.

Структура посівів господарства орієнтована на вирощування агрокультур, серед яких перевагу мають озима пшениця, соняшник і кукурудза, що забезпечують основну частку товарної продукції. Доведено, що розширення земельного банку відбувається за рахунок залучення пайових ділянок місцевих мешканців, що сприяє концентрації ресурсів. Ділова репутація господарства та його керівника Штакуна Олександра Григоровича характеризується високим рівнем довіри в межах громади, що забезпечує стабільність орендних відносин. Він забезпечує своєчасні розрахунки за використання земель, контролює ефективність їх експлуатації та підтримує соціальні ініціативи на місцевому рівні. З початку війни зафіксовано активну участь у підтримці Збройних сил України через постачання продовольства та фінансову допомогу. Отже, управлінська діяльність керівника інтегрує економічну доречність із відповідальністю у соціальному сенсі.

Встановлено, що матеріально-технічне забезпечення господарства формується через співпрацю з регіональними постачальниками агроресурсів, серед яких функціонують ТОВ «Дніпроазот-Агрохімія», ТОВ «АгроЕко+», ТОВ «Дніпро Агро Груп» та ТОВ «Агроексперт-Трейд». Реалізація продукції здійснюється через елеватор ТОВ «Зерно-Агро», що знаходиться поруч з полями господарства. Відтак, що сформована система постачання та збуту

дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та доступ до ринків реалізації.

Для оцінювання рівня результативності управління господарством здійснено дослідження структури та динаміки його земельного банку, результати якого відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Рівень господарського освоєння земельного банку господарства

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Сукупний фонд землі	330,7	100	339,1	100	348,5	100	352,1	100	352,1	100	106,5
Фонд с/г земель	327,4	99,0	337	99,4	347,2	99,6	351,6	99,9	350,8	99,6	107,1
Фонд орних земель	327,4	99,0	337	99,4	347,2	99,6	351,6	99,9	350,8	99,6	107,1
Ступінь господарського освоєння земельного масиву	0,990	-	0,994	-	0,996	-	0,999	-	0,996	-	100,6
Ступінь агровиробничого освоєння ріллі	1,000	-	1,000	-	1,000	-	1,000	-	1,000	-	100,0
Кількість працівників, осіб	5	-	4	-	3	-	4	-	3	-	60,0
Площа землі у розрахунку на 1 працівника	66,1		84,8		116,2		88,0		117,4		177,5

Виявлено ріст за п'ять років площі сукупного земельного фонду на 6,5%, що становить 21,4 га, втім їх розширення відбувалося поступово, незважаючи на дестабілізаційні процеси воєнного періоду. Динаміка фонду сільськогосподарських угідь має приріст на 7,1%, що вказує на збереження агровиробничої орієнтації та залучення додаткових ресурсів навіть в умовах ринкових обмежень. У 2023 році темпи розширення земель поєднувались із зниженням чисельності працівників на 40,0%, що пов'язано з фінансовим тиском, зростанням витрат і загальним скороченням можливостей

агровиробництва. Звідси різко підвищилося навантаження на одного працівника, де показник зріс на 75,8%, що засвідчує інтенсифікацію використання трудових ресурсів. У подальшому, у 2024–2025 роках, відбулося часткове відновлення кадрового потенціалу, однак показники залишились нестабільними, а забезпеченість працівниками не досягла попереднього рівня. Ступінь господарського освоєння земельного масиву зріс на 0,6%, що вказує на майже повне залучення площ до вирощування агрокультур, тоді як рівень використання ріллі протягом усього періоду залишався гранично високим. Зроблено висновок стосовно збереження виробничої стійкості фермерського господарства, хоча і виявлено зростання навантаження на персонал і підвищення операційної вразливості.

Враховуючи певні обмеження в агровиробництві проаналізовано процес змін у формуванні товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Товарна продукція за структурою і динамікою

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Всього по росл-ву, тис. грн.	8934,8	100,0	10706,6	97,9	10653,5	97,3	11876,1	100,0	13335,7	100,0	149,3
<i>1.1. Зернові:</i>	5736,1	64,2	6911	64,5	6663,3	62,5	7579,8	63,8	8361,6	62,7	145,8
- озима пшениця	2574,2	44,9	3374,3	48,8	3577,2	53,7	4267,8	56,3	4979,4	59,6	193,4
- кукурудза	1073,9	18,7	1184,2	17,1	1275,3	19,1	1379,3	18,2	1408,5	16,8	131,2
- ячмінь озимий	1032,7	18,0	1189,3	17,2	980,1	14,7	1283,4	16,9	1493,1	17,9	144,6
- ячмінь ярий	1059,5	18,4	1163,2	16,8	830,7	12,5	649,3	8,6	480,6	5,7	45,4
<i>1.2. Олійні:</i>	3198,7	35,8	3795,6	35,5	3990,2	37,5	4296,3	36,2	4974,1	37,3	155,5
- соняшник	3198,7	-	3795,6	-	3990,2	-	4296,3	-	4974,1	-	155,5
II. Інша продукція	-	-	230,5	2,1	293,7	2,7	-	-	-	-	-
РАЗОМ	8939	100,0	10937,1	100,0	10947,2	100,0	11876,1	100,0	13335,7	100,0	149,2

Встановлено зростання обсягу товарної продукції на 4400,9 тис. грн, при цьому динаміка формувалася нерівномірно під впливом воєнних і ринкових чинників. У 2022 році приріст становив 2002,3 тис. грн, що пояснюється сприятливою ціновою кон'юнктурою на початковому етапі війни. У 2023 році зафіксовано мінімальне відхилення на 10,1 тис. грн, що вказує на стагнацію доходів через зростання витрат на ресурси та обмеження каналів збуту. Подальше зростання у 2025 році на 2388,5 тис. грн супроводжувалося відновленням виробничої активності, однак рівень доходності залишався чутливим до зовнішніх ризиків.

Виявлено, що структурно домінують зернові культури, обсяг яких зріс на 2625,5 тис. грн, тоді як частка залишилась відносно стабільною на рівні близько 63,0%, що характеризує сталість виробничої спеціалізації. Найбільший приріст забезпечила озима пшениця, де обсяг збільшився на 2405,2 тис. грн, що вказує на переорієнтацію на більш стійкі культури в умовах кліматичних і економічних ризиків. Виробництво ярого ячменю скоротилося на 575,8 тис. грн, що пов'язано з погіршенням стану посівів і зниженням економічної доречності вирощування. Тобто зміни структури товарної продукції відбувалися під впливом зовнішнього середовища, де господарство змогло адаптувати виробничу програму до змін.

Оцінювання рівня використання матеріально-ресурсної бази підприємства здійснювалося через аналіз вартості основних і оборотних фондів та їх змін у часовій динаміці (табл. 2.3).

Визначено скорочення вартості набутих основних фондів на 1135,7 тис. грн, що відображає зношення матеріально-технічної бази та обмеженість капіталовкладень під впливом воєнних ризиків. Водночас обсяг оборотних ресурсів зріс на 3025,7 тис. грн, що вказує на переорієнтацію фінансових потоків у бік забезпечення поточної діяльності в умовах подорожчання матеріально-технічних цінностей. На цьому фоні зростання валового доходу на 4397 тис. грн супроводжувалося посиленням вартості валової агропродукції на 4716,9 тис. грн., тобто зростають об'єми агровиробництва при рості затрат.

Таблиця 2.3

Фонди фермерського господарства та їх ефективність

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість основних засобів, тис. грн.	4674,2	4327,3	4108,4	3761,8	3538,5	75,7
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	4012,5	4683,9	5382,7	6185,3	7038,2	175,4
Валовий дохід, тис. грн.	8939	10937	10947	11876	13336	149,2
Вартість виробництва валової продукції, тис. грн.	9068,4	11391,5	11519,3	12492,7	13785,3	152,0
Фондооснащеність, тис. грн.	1427,7	4370,9	1219,1	3785,2	1019,2	71,4
Фондоозброєність, тис. грн.	934,8	1081,8	1369,5	940,5	1179,5	126,2
Фондовіддача, грн.	1,92	2,76	2,83	3,42	4,01	205,5
Фондоємність, грн.	0,53	0,41	0,46	0,32	0,32	48,7
Рентабельність капіталу, %	12,9	28,2	7,0	3,5	3,5	-9,4

Через скороченням вартості основних засобів і нерівномірністю їх оновлення відбулося зменшення фондооснащеності на 370,9 тис. грн або на 26,5%. Обчислено зростання на 247,7 тис. грн або на 26,2 % фондоозброєності, тому що менше стало робітників і є перерозподіл ресурсів. При цьому показник віддачі фондів зріс на 99,5%, що відображає підвищення результативності використання наявного капіталу. Однак рентабельність капіталу за роки дослідження поступово зменшувалася і у 2025 році знизилась до 3,5 в.п. або на 9,4 в.п.. Відбулося це через зростання витратного навантаження та зниження фінансової ефективності під впливом зовнішнього середовища та тиску воєнного часу.

Система управління трудовими ресурсами фермерського господарства відображена через показники продуктивності праці та їх змін у динаміці відповідно до базових даних (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Трудові ресурси та їх ефективність

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Чисельність працівників, осіб	5	4	3	4	3	60,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	9,7	7,8	6,0	8,0	6,0	61,9
Річний обсяг відпрацьованого часу одним працівником, люд.-год.	1939	1953	2002	1988	2002	103,2
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	1814	2847,9	3839,8	3123	4595	253,4
Погодинна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	935,4	1458,2	1918	1571	2295	245,4

Встановлено, що середньорічна чисельність працівників скоротилася на 2 особи або на 40,0%, що відображає вплив обмежених фінансових можливостей господарства. Зменшення трудового потенціалу супроводжувалося скороченням загального фонду робочого часу на 38,1%, що пов'язано з нестабільністю виробничого процесу та періодичними перервами у діяльності. Водночас середнє річне навантаження на одного працівника зросло на 63 люд.-год. або на 3,2%, що засвідчує активізацію за діяння персоналу у виробництві. На такому фоні виробіток валової продукції на працівника піднявся на 2781 тис. грн або на 153,4%, що пояснюється як підвищенням цін на продукцію, так і перерозподілом функціональних обов'язків. Аналогічна тенденція є у виробітку за одну люд.-годину, який збільшився на 1359,6 грн або на 145,4%, що вказує

на підвищення продуктивності праці. Зазначено, що у 2022–2023 роках спостерігалася нестабільність показників, обумовлена початком широкомасштабного вторгнення військ РФ на територію України. В свою чергу це обумовило стрімкий ріст цін на дефіцитні добрива, пестициди, відбулося зростання витрат, було порушені виробничі зв'язки, став відчутний загальний тиск зовнішнього середовища.

Втім варто зазначити, що голова господарства Штакун О.Г. сформував кадрову стратегію, що передбачає залучення сезонних і тимчасово найманих працівників для виконання робіт у визначені етапи технологічного циклу вирощування сільськогосподарських культур. Такий підхід дозволив гнучко регулювати використання кадрів, узгоджуючи їх обсяг із виробничою потребою та знижуючи витратне навантаження у міжсезонні періоди. У результаті забезпечено раціональне поєднання постійного та змінного персоналу, що сприяє підвищенню ефективності організації виробництва.

В таблиці 2.5. відображені пріоритетні показники, що відповідають за економічні ефекти в системі управління господарством.

Встановлено, що об'єми валової продукції піднялись на 4716,9 тис. грн або на 52,0%, трохи меншими темпами зростав валовий дохід - на 4396,7 тис. грн або на 49,2%. Тобто відбулося загальне розширення обсягів виробництва не зважаючи на тиски з боку зовнішнього середовища, зокрема цінових факторів. Динаміка виробництва на 100 га угідь також виявилися позитивною і показала приріст на 41,9%, що вказує на підвищення віддачі земельних ресурсів за рахунок технологічних змін і структурної перебудови посівів. Показник виробництва на гривню основних фондів зріс на 100,8%, що засвідчує підвищення інтенсивності використання матеріально-технічної бази в умовах обмеженого оновлення активів. На цьому фоні продуктивність праці на одного працівника зросла на 490 тис. грн або на 21,6%, а на одну люд.-годину - на 24,3%, що обумовлено скороченням чисельності персоналу та перерозподілом навантаження.

Таблиця 2.5

Динаміка показників результативності управління фермерським господарством

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	9068,4	11391,5	11519,3	12492,7	13785,3	152,0
Валовий дохід, тис. грн.	8939	10937,1	10947,2	11876,1	13335,7	149,2
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	2769,8	3380,3	3317,8	3553,1	3929,7	141,9
- 1 грн. основних фондів, грн.	4,1	4,0	3,8	3,3	2,8	67,5
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	2267,1	2847,9	2303,9	2498,5	2757,1	121,6
- одну люд.-год., грн.	1182,0	1479,4	1237,3	1336,8	1469,6	124,3
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	2729,0	3245,4	3153,0	3377,7	3801,5	139,3
– прибутку, тис. грн.	341,9	755,1	190,9	98,4	106,0	31,0
Рівень рентабельності, %	14,4	30,3	6,4	3,0	2,9	-11,5

Водночас прибуток у розрахунку на 100 га зменшився на 235,9 тис. грн або на 69,0%, що пов'язано зі стрімким зростанням витрат на ресурси, енергоносії та порушенням каналів забезпечення. Рівень рентабельності у 2022 році досяг найвищого значення 30,3 в.п. і вже з 2023 року до кінця дослідження поступово знижувався. В цілому встановлено, що за п'ять років даний показник впав на 11,5 в.п., відповідно погіршено утворення прибутковості не зважаючи на ріст агровиробництва. Відтак отримані показники економіки роботи

агropідприємства формуються під значним впливом зовнішнього середовища, де підвищення цін, ресурсні обмеження та воєнні ризики стримують ефективність навіть за умов зростання виробничих показників.

2.2. Економіко-статистичне оцінювання управлінських рішень ФГ «Гривас»

З метою ідентифікації статистичних залежностей у формуванні економічних параметрів, які характеризують результативність функціонування системи управління фермерського господарства, використано набір методик. Зокрема, інструментарій динамічних рядів, кореляційно-регресійного та трендового моделювання. Визначено, що прийняті управлінські рішення, реалізовані у межах виробничої діяльності, сприяли досягненню відносно високих показників результативності протягом досліджуваного періоду. Для обґрунтування подальших стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах трансформації середовища проведено оцінювання характеру та сили взаємозв'язків між управлінськими впливами і отриманими результатами.

На основі узагальнення результатів аналізу впроваджених управлінських заходів сформовано висновки щодо рівня результативності функціонування господарства, які систематизовано у таблиці 2.6.

Встановлено, що грошові надходження збільшилися за п'ять років на 4400,9 тис. грн або на 49,3%, однак їх динаміка формувалася під впливом цінових коливань і нестабільності каналів реалізації в умовах воєнного періоду. Водночас зростання собівартості збутової продукції на 65,9% випереджало темпи приросту виручки, що обумовлено подорожчанням палива, пестицидів, матеріалів, добрив та ускладненням постачання ресурсів. Втім у 2022 році прибуток зріс на 1420,9 тис. грн, що пов'язано з сформованими довоєнними запасами та сприятливими погодними впливами. Однак вже у 2023 році пішло скорочення прибутку на 73,9% через зростання витрат під час війни і зниження платоспроможності ринку.

Таблиця 2.6

**Показники результативності господарсько-збутової діяльності
фермерського господарства**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Грошові надходження від збуту агропродукції, тис. грн.	8939	10937	10947,2	11876,1	13335,7	149,2
Сукупні витрати на агровиробництво і збут, тис. грн.	7815,3	8392,5	10284,3	11530,2	12963,7	165,9
Прибуток, тис. грн.	1123,7	2544,6	662,9	345,9	372	33,1
Рівень рентабельності, %	14,4	30,3	6,4	3,0	2,9	-11,5

Подальша динаміка характеризується незначним відновленням фінансового результату, де у 2025 році прибуток перевищив рівень попереднього року лише на 26,1 тис. грн або на 7,5%, що вказує на обмежені можливості для нарощування доходності. Рівень рентабельності знизився на 11,5 в.п., що відображає погіршення ефективності збутової діяльності під тиском витратної складової. Визначено, що зовнішні фактори, зокрема інфляційне зростання ресурсів, порушення логістичних зв'язків і воєнні ризики, сформували ситуацію, за якої збільшення обсягів реалізації не забезпечило відповідного приросту профіту. Тобто фермерське господарство функціонує в умовах стискання прибутковості, що потребує перегляду підходів до управління витратами на аграрне виробництво і доопрацювання виробничої й збутової програми.

Для дослідження трансформацій у формуванні обсягів валової аграрної продукції господарства використано метод рядів динаміки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ряди змін обсягів аграрного виробництва

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	
2021	9068,4	–	–	100	–	–	–	–
2022	11391,5	2323,1	2323,1	125,6	125,6	25,6	25,6	90,7
2023	11519,3	2450,9	127,8	127,0	101,1	27,0	1,1	113,9
2024	12492,7	3424,3	973,4	137,8	108,5	37,8	8,5	115,2
2025	13785,3	4716,9	1292,6	152,0	110,3	52,0	10,3	124,9

Враховуючи, що обсяг валової продукції у 2025 році зріс на 4716,9 тис. грн порівняно з базовим рівнем, то відбувається тенденція до нарощування виробництва в умовах адаптації до зовнішніх викликів. У 2022 році є приріст на 2323,1 тис. грн або на 25,6%, що обумовлено ціновими коливаннями початкового періоду війни та інерцією виробничих процесів. Подальша динаміка у 2023 році має не дуже суттєве збільшення на 127,8 тис. грн або на 1,1, тобто темпи розвитку уповільнювалися під впливом зростання витрат і ускладнення ресурсного забезпечення. У 2024 році відбулося прискорення приросту на 973,4 тис. грн., що пов'язано з частковою стабілізацією виробничих умов і переглядом технологічних підходів. У 2025 році зростання посилося, де додатково отримано 1292,6 тис. грн, що засвідчує поступове відновлення виробничого потенціалу. Визначено, що абсолютне значення 1% приросту збільшилося на 34,2 тис. грн, тобто відбулося розширення масштабів агровиробництва. Звідси динаміка валової продукції формувалася під впливом

різновекторних ризиків, від воєнних до інфляційних, що зумовило нерівномірність темпів зростання та потребу в адаптації управлінських рішень.

Для оцінювання змін у утворенні обсягів валової продукції вжито метод рядів динаміки, що дозволяє кількісно визначити тенденції розвитку показника у часі. Для цього виконано розрахунок середнього абсолютного приросту за формулою:

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

$$\sum A = 2323,1 + 127,8 + 973,4 + 1292,6 = 4716,9 \text{ тис. грн};$$

$$n = 4.$$

$$\bar{A} = 1179,2 \text{ тис. грн.}$$

З метою визначення середнього темпу зростання застосовано формулу геометричного середнього:

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n}, \quad (2.2)$$

$$\bar{K} = \sqrt{(1,256 \times 1,011 \times 1,085 \times 1,103)} = \sqrt{1,521} \approx 1,233.$$

Отже, темп середній росту становить 123,3%, що відповідає середньорічному приросту на 23,3%. Відтак в середньому за рік обсяг валової продукції зростав на 1179,2 тис. грн, що відображає поступове нарощування виробництва в умовах адаптації господарства до впливу середовища, наприклад тиску воєнних ризиків, коливань цін.

З метою оцінювання результативності системи управління фермерським господарством у період 2021–2025 років і формування прогнозних орієнтирів на 2026–2027 роки застосовано методи прямолінійного, параболічного трендів для аналізу обсягів виробництва і прибутку. На основі цього здійснено аналітичне вирівнювання відповідних показників.

Графічне відображення змін у динаміці валової продукції та прибутку подано на рисунку 2.1.

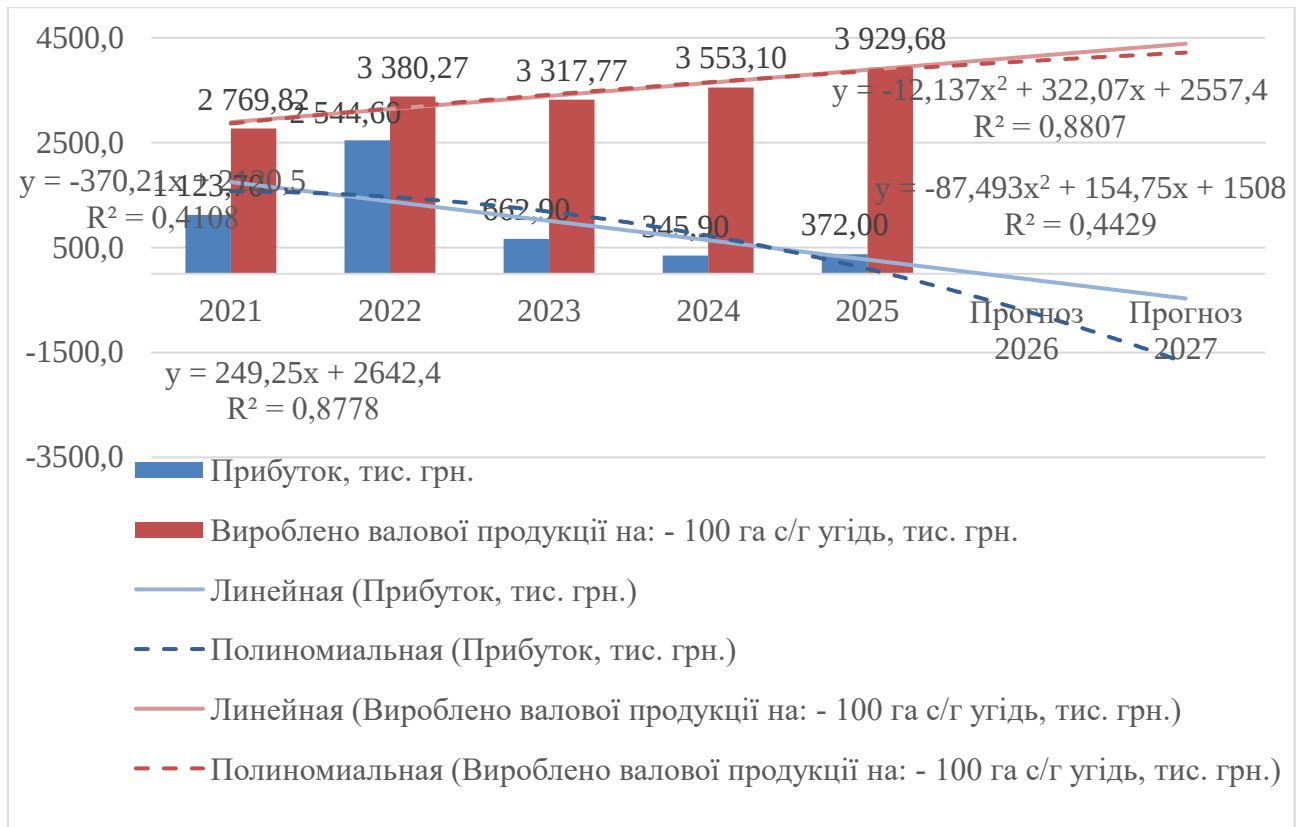


Рис. 2.1. – Аналітична апроксимація динаміки прибутку та обсягів валової продукції

Встановлено, що обсяг валової продукції на 100 га угідь формує стабільне зростання, яке описується лінійною функцією:

$$y = 249,25x + 2642,4 \text{ (при } R^2 = 0,8778\text{)}$$

Тобто високий рівень достовірності підтверджує наявність стійкої висхідної тенденції. Разом із тим поліноміальна модель отримала вигляд:

$$y = -12,137x^2 + 322,07x + 2557,4 \text{ (при } R^2 = 0,8807\text{)}$$

Отримано більш уточнений характер динаміки та зроблено висновок про поступове уповільнення темпів приросту в перспективі.

На цьому фоні динаміка прибутку має протилежне спрямування, оскільки лінійне рівняння набуло вигляду:

$$y = -370,21x + 2123,4 \text{ (при } R^2 = 0,4108\text{)}$$

Тобто відображено загальну тенденцію до зниження фінансового результату. Додатково поліноміальна залежність одержали вид рівняння:

$$y = -87,493x^2 + 154,75x + 1508 \text{ (при } R^2 = 0,4429\text{),}$$

Звідси встановлено нерівномірність змін прибутку та підтверджено його нестійкість у часі.

Відтак формується розрив між зростанням виробничих показників і зниженням прибутковості, що обумовлено підвищенням витрат на ресурси та впливом зовнішніх чинників. Таким чином, прогноз на 2026 рік за лінійною моделлю становить близько 4137,9 тис. грн валової продукції на 100 га, тоді як у 2027 році очікується зростання до 4387,2 тис. грн. Водночас за трендом прибутку прогнозні значення набувають від'ємного характеру і можуть досягти близько збитку 839 тис. грн у 2026 році та поглибитися до приблизно збитків у сумі 1209,2 тис. грн у 2027 році. Отже, виявлена тенденція потребує перегляду підходів до управління витратами та підвищення ефективності збутової діяльності.

З метою оцінювання результативності системи управління персоналом у господарстві та визначення її впливу на формування виробничих показників здійснено аналітичне вирівнювання динаміки продуктивності праці (рис. 2.2).

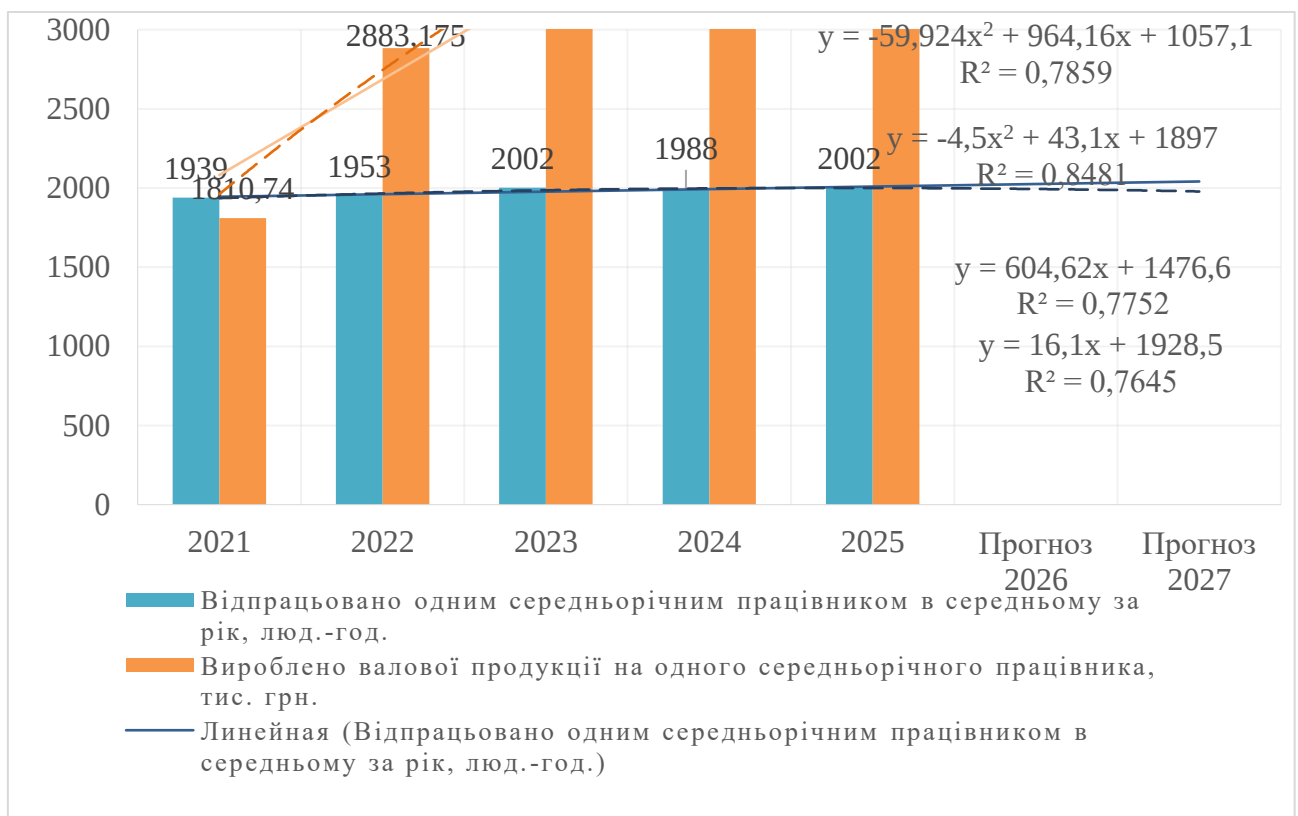


Рис. 2.2. - Аналітична апроксимація динаміки показників виробітку праці

Встановлено, що середньорічна частина годин, опрацьованих одним працівником, є відносно стабільною та описується такою лінійною функцією:

$$y = 16,1x + 1928,5 \text{ (рівень достовірності } R^2 = 0,7645)$$

Тобто встановлено незначне зростання трудового навантаження.

Разом із тим поліноміальна залежність набула виду:

$$y = -4,5x^2 + 43,1x + 1897 \text{ (при } R^2 = 0,8481)$$

На цьому тлі виробіток валової продукції має виражену висхідну тенденцію, що описується лінійним рівнянням:

$$y = 604,62x + 1476,6 \text{ (при } R^2 = 0,7752),$$

Звідси виявлено суттєве зростання результативності праці.

Поліноміальна модель отримала вигляд:

$$y = -59,924x^2 + 964,16x + 1057,1 \text{ (при } R^2 = 0,7859)$$

Звідси виявлено поступове уповільнення темпів підняття продуктивності. Відтак формується ситуація, коли відносно стабільний трудовий внесок поєднується зі зростанням виробничого результату, що зумовлено інтенсифікацією використання ресурсів і впливом цінового фактору. Таким чином, прогноз на 2026 рік передбачає зростання виробітку до близько 3300 тис. грн на одного працівника, а у 2027 році - до приблизно 3500 тис. грн. Водночас середня кількість відпрацьованих годин може залишатися на рівні близько 2000 люд.-год., що вказує на збереження сформованої моделі використання персоналу. Отже, динаміка свідчить про підвищення ефективності праці за рахунок зовнішніх факторів і внутрішньої адаптації господарства.

Для забезпечення подальшого поступового розвитку господарства доцільно утримувати досягнутий рівень результативності та акцентувати увагу на впровадженні сучасних підходів до організації трудових процесів. Доцільно підкреслити, що очікуване вирівнювання та поступове нарощування показників потребує послідовного зниження витратної складової й орієнтації на формування більшої доданої вартості аграрної продукції. Відповідні

розрахункові показники систематизовано у таблиці 2.8., а результати моделі представлені у Додатку А.

Таблиця 2.8.

Дані до розв'язку кореляційно-регресійної задачі

Рік	Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Річна продуктивність праці, тис. люд.-год. (x ₁)	Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га угідь, тис. грн. (x ₂)
2021	2730,3	9,7	1427,7
2022	3245,4	7,8	4370,9
2023	3153,0	6,0	1219,1
2024	3377,7	8,0	3785,2
2025	3801,5	6,0	1019,2
Всього	16308,0	37,5	11822,1
Середнє	3261,6	7,5	2364,4

Встановлено, що для оцінювання впливу факторів на формування товарної продукції побудовано багатofакторну кореляційно-регресійну модель виду:

$$y = 2460,3 - 118,6x_1 + 0,47x_2$$

де y – товарна продукція на 100 га угідь, тис. грн;

x₁ – річна продуктивність праці, тис. люд.-год.;

x₂ – фондозабезпеченість на 100 га, тис. грн.

Отримані коефіцієнти вказують, що збільшення трудових витрат на 1 тис. люд.-год. супроводжується зниженням результативного показника на 118,6 тис. грн. Тобто виявлено неефективне використання персоналу у кризові періоди. Водночас зростання фондозабезпеченості формує підвищення товарної продукції на 0,47 тис. грн, коефіцієнти моделі відображають переважання впливу фактору оборотного капіталу над трудовим, особливо в умовах скорочення персоналу та автоматизації процесів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВІДТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ «ГРИВАС» ЯК СПОСОБУ АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування рішення з відтворення системи управління процесами аграрного виробництва фермерського господарства

З огляду на результати здійсненого аналізу результативності поточної системи управління ФГ «Гривас» запропоновано алгоритм її відтворення за послідовністю, описаною в моделі рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Відтворення системи управління ФГ «Гривас»

Встановлено, що відтворення системи управління аграрним виробництвом ФГ «Гривас» повинно розпочинатися з урахування впливу зовнішнього середовища, зокрема змін в економіці, політиці, змінах на

міжнародному полі. Крім цього потрібно враховувати зміни у погодних умовах, прогнозувати їх та включати до планування виробничої програми, також формувати цінову й ресурсну політику на основі вивчення макро та мікро - чинників. Після чого має здійснюватися аналітичне оцінювання умов його функціонування, що дозволить виявити фактори зниження доходу та визначити напрями реагування. На цій основі повинні створюватися цільові орієнтири діяльності, пов'язані з нарощенням виручки, стабілізацією прибутку та покращенням рентабельності, зокрема в розрізі конкретних агрокультур.

Відповідно до визначених цілей приймаються коректні управлінські рішення щодо структури посівів, технологій вирощування, а також оптимізації витрат. Наступним етапом є організація виробничих процесів і їх ресурсне забезпечення, що створює умови для отримання запланованого результату. Варто зауважити, що у процесі реалізації обов'язково має здійснюватися постійний контроль і аналіз відхилень, що дозволить виявити втрати доходу або перевитрати ресурсів. За умови завершення активного періоду війни та покращення фінансової ситуації фермерського господарства можливо розглядати новацію з залучення програмного забезпечення, відповідних сенсорів та датчиків на полях щодо покращення управління операційними процесами. Тобто схема відтворення системи управління слугує основою для коригування управлінських рішень і забезпечить безперервне її оновлення відповідно до змін середовища.

В умовах орієнтації на довгострокове нарощення результативності під впливом воєнних ризиків, а також у перспективі післявоєнного відновлення, доцільно переглянути виробничі та збутові орієнтири щодо наявних сільськогосподарських культур. З метою вибору пріоритетних напрямів операційного розвитку обрано підхід БКГ, що застосовується для оцінювання стратегічних позицій окремих видів аграрної продукції. Базовим завданням визначено удосконалення управлінських рішень, спрямованих на відновлення економічної активності, обґрунтування впровадження технологічних змін і формування виробничої динаміки з антикризовим ефектом. Використаний

методичний підхід забезпечує ідентифікацію конкурентних переваг і наявних обмежень, на основі яких формуються прогнозні орієнтири подальшого розвитку за окремими культурами. Систему показників, що характеризують зміну результативності виробництва та продажу продукції рослинництва, узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Зміна обсягів і частки товарної продукції за культурами в системі
стратегічного позиціонування БКГ**

Показники	2024		2025		2025 до 2024 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
- озима пшениця	4267,8	35,9	4979,4	37,3	116,7
- кукурудза	1379,3	11,6	1408,5	10,6	102,1
- ячмінь озимий	1283,4	10,8	1493,1	11,2	116,3
- ячмінь ярий	649,3	5,5	480,6	3,6	74,0
- соняшник	4296,3	36,2	4974,1	37,3	115,8
Всього	11876	100,0	13335,7	100,0	112,3

Встановлено, що приріст товарної продукції за останні два роки склав 12,3 % що дорівнює 1459,7 тис. грн що вказує на недостатню динаміку росту виробництва агропродукції та її продажів. Втім виявлено, що найбільший внесок у формування доходу забезпечили виробництво та продаж озимої пшениці та соняшнику, де приріст становив 711,6 та 677,8 тис. грн, що супроводжується збільшенням їх частки у виручці. Тобто окреслені культури у товарному портфелі господарства формують основний фінансовий потік і визначають його дохідну базу. Така концентрація доходу обумовлена більш стабільним рівнем урожайності та кращою ціновою кон'юнктурою, що дозволяє генерувати більший обсяг виручки навіть за складних погодних та інших умов.

Водночас кукурудза забезпечила лише 2,1% приросту, що еквівалентно 29,2 тис. грн приросту, тобто роль її є обмеженою у нарощуванні доходів через нестабільність результатів. Найбільш негативна ситуація спостерігається по ячменю ярого, де скорочення склало 26,0%, тобто не змогли отримати проти

минулого року 168,7 тис. грн., що означає втрату частини грошового потоку через зниження врожайності внаслідок посушливих умов. Отже, зміна структури товарної продукції відображає перерозподіл фінансових потоків господарства на користь культур, що забезпечують більший обсяг доходу та мають вищу економічну вигоду. Загалом структура зміщується у бік культур із високим вкладом у дохід, що обґрунтовує концентрацію ресурсів саме на них при формуванні матриці БКГ.

Найбільш вираженим конкурентом у межах району та обсягів агровиробничої діяльності ФГ «Гривас» виступає ФГ «Струмок». Визначено, що зазначене господарство здійснює вирощування аналогічного набору сільськогосподарських культур із співставними параметрами посівних площ порівняно з базовим підприємством. З метою оцінювання ринкових позицій і обсягів реалізації продукції проведено зіставлення відповідних показників, а також виконано розрахунки для визначення орієнтирів матриці БКГ. Результати порівняльного аналізу узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Зіставлення базових показників товарних портфелів агропідприємств

Показник	Вид сільськогосподарської продукції				
	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь озимий	Ячмінь ярий	Соняшник
Продажі на ринку району, тис грн.					
Дані товарної продукції на 2024 рік	4267,8	1379,3	1283,4	649,3	4296,3
Дані товарної продукції на 2025 рік	4979,4	1408,5	1493,1	480,6	4974,1
Темп змін ємності ринку	116,7	102,1	116,3	74,0	115,8
Частка ринку, %					
ФГ «Гривас»	7,2	3,7	3,4	1,2	8,9
ФГ «Струмок»	5,4	3,2	3,0	1,3	8,0
Темп змін частки ринку	1,34	1,15	1,14	0,93	1,12

Встановлено, що розраховані показники дозволяють визначити середній темп зростання ринку на рівні 104,9%, який використовується як базовий орієнтир для подальшого позиціонування агропродукції. Зокрема, пшениця та соняшник характеризуються темпами 116,7% і 115,8% відповідно при високих значеннях частки ринку 7,2% і 8,9%, що свідчить про їх вагомий внесок у формування доходу. У продовження цього, ячмінь озимий демонструє темп 116,3% при частці 3,4%, що підтверджує його потенціал зростання, однак рівень ринкової присутності залишається обмеженим. Водночас кукурудза має темп 102,1% при частці 3,7%, що відображає її відносну стабільність без суттєвого розширення позицій. Найбільш негативна ситуація спостерігається по ячменю ярому, де темп становить 74,0% при частці 1,2%, що свідчить про скорочення ринкової активності та зниження результативності. Отримані результати формують аналітичну основу для графічного відображення позицій культур у матриці БКГ та обґрунтування управлінських рішень (рис. 3.2.).

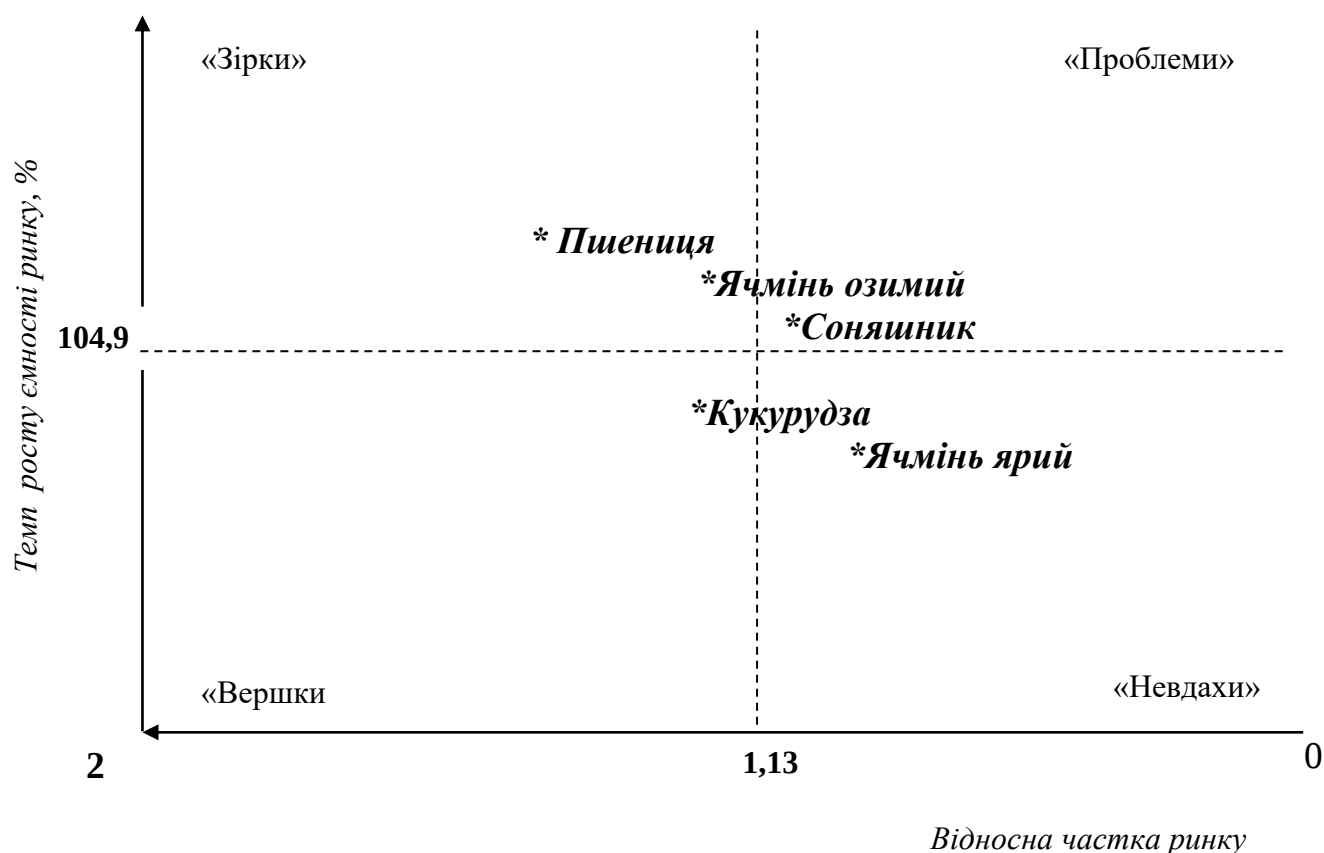


Рис. 3.2. – Розподіл агропродукції на матриці БКГ

Встановлено, що для культур, які займають позицію «зірки» у матриці БКГ, зокрема озимої пшениці та ячменю озимого, доцільно застосовувати інтенсивні виробничі стратегії, спрямовані на максимізацію валового збору через раціональне удобрення, оптимізацію сівозмін і використання високопродуктивних попередників, що забезпечує приріст урожайності до 30%. Це логічно доповнюється збутовими стратегіями, орієнтованими на укладання форвардних контрактів і роботу з трейдерами для фіксації ціни, що дозволяє стабілізувати грошові потоки в умовах ринкових коливань. У частині логістики доцільним є планування відвантажень у періоди мінімального навантаження та використання альтернативних каналів транспортування, що знижує витрати та пришвидшує оборот коштів.

Для соняшнику, який має високий попит і цінову привабливість, але недостатню відносну частку ринку, виробнича стратегія має бути спрямована на підвищення урожайності через підбір стійких гібридів і дотримання сівозміни, тоді як збутова стратегія повинна передбачати розширення каналів реалізації, включаючи переробні підприємства, що дозволяє підвищити ціну продажу. У логістичному аспекті це означає концентрацію обсягів для великих партій і зниження витрат на одиницю продукції. Водночас кукурудза як «дійна корова» потребує оптимізації витрат через точне внесення добрив і контроль технологій, оскільки її прибутковість знижується під впливом логістичних і цінових факторів, що обґрунтовує орієнтацію на стабільний збут і мінімізацію витрат. Для ячменю ярого, який потрапив у сектор «невдахи», доцільним є вдосконалення технології через ранні строки сівби та використання добрив, що може підвищити урожайність на 16–35%, а також часткове скорочення площ із паралельним збереженням культури у сівозміні. Таким чином, запропоновані виробничі, збутові та логістичні стратегії формують цілісну систему управлінських рішень, спрямовану на стабілізацію доходу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Напрями оптимізації системи управління бізнес-процесами ФГ

«Гривас» на основі матриці БКГ

Продукція	Стратегія постачання	Стратегія агровиробництва	Стратегія збуту
Озима пшениця	Укладання договорів із локальними постачальниками насіння Інституту зернових культур НААН м. Дніпро для використання інтенсивних сортів із потенціалом 7,5–9 т/га	Оптимізація строків сівби, система інтегрованого захисту рослин	Реалізація через ТОВ «Зерно-Агро» з фіксацією ціни після збирання для уникнення сезонного падіння
Ячмінь озимий	Закупівля адаптивного насіння сорту ЛГ Триумф з високою стійкістю до посухи та стресів у ТОВ «НВП «Агро-Ритм»	Оптимізація структури попередників і мінерального живлення для стабілізації урожайності в умовах кліматичних коливань	Реалізація через ТОВ «Зерно-Агро» з фіксацією ціни після збирання для уникнення сезонного падіння
Соняшник	Закупівля високопродуктивних гібридів із підвищеною посухостійкістю та стійкістю до хвороб Алькантара через ТОВ «ТД «Агронасіння»	Підвищення урожайності через дотримання сівозміни та технології живлення, що дозволяє збільшити валовий збір на 20–30% за рахунок гібриду і технологій	Укладання контракту із переробними підприємствами регіону, зокрема ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод» для підвищення ціни реалізації
Кукурудза	Закупівля у ІЗК НААН посухостійкого гібриду Кияхи із ФАО 180–190, адаптованих до нестачі вологи, що дозволяє стабілізувати урожай навіть у посушливі роки	Оптимізація витрат через скорочення норм добрив за рахунок диференційованого внесення добрив, що на 18,0% зменшує витрати	Реалізація через ТОВ «Зерно-Агро» з відстроченим продажем у період підвищення цін для компенсації низьких темпів росту ринку
Ячмінь ярий	Відмова від культури	Включення до ротації кукурудзи насінневої	Реалізація через ТОВ «Зерно-Агро»

Встановлено, що для озимої пшениці система управління вибудовується через стабільне насіннєве забезпечення Інститутом зернових культур НААН, що дозволяє формувати потенціал урожайності 7,5–9 т/га і забезпечує основу грошового потоку [3, 39]. Далі агровиробничі рішення зводяться до оптимізації строків сівби та інтегрованого захисту, що знижує втрати врожаю і підтримує дохідність культури, тоді як збут через ТОВ «Зерно-Агро» із фіксацією ціни

дозволяє уникнути сезонного просідання виручки. У продовження цього для ячменю озимого застосовується закупівля адаптивного сорту ЛГ Тріумф у ТОВ «НВП «Агро-Ритм», що разом із оптимізацією попередників і живлення стабілізує урожайність у змінних кліматичних умовах і забезпечує прогнозовані надходження. Для соняшнику акцент зроблено на гібриді Алькантара, який за рахунок посухостійкості та технології живлення забезпечує приріст валового збору на 20–30%, а реалізація через ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод» дозволяє підвищити ціну продажу і відповідно виручку. Водночас для кукурудзи використання гібриду Кияхи з ФАО 180–190 у поєднанні з диференційованим внесенням добрив забезпечує скорочення витрат на 18,0% без втрати врожайності, а відстрочений продаж через ТОВ «Зерно-Агро» дає змогу отримати кращу ціну реалізації. Найбільш складною є ситуація з ячменем ярим, де перехід на базову модель постачання ресурсів із обмеженням витрат доповнюється протруєнням Систіва у нормі 1,0–1,5 л/т, що дозволяє підвищити урожайність на 7,3–9,5% і частково компенсувати втрати від летючої сажки. Отже, поєднання постачальних, виробничих і збутових рішень формує цілісну систему управління бізнес-процесами, яка забезпечує стабілізацію виручки та контроль витрат по кожній культурі.

Встановлено, що зниження урожайності ячменю ярого у 2024–2025 роках зумовлено поширенням летючої сажки (*Ustilago nuda*), яка призводить до втрати продуктивних стебел, зрідження посівів і недобору врожаю. У зв'язку з цим два рішення:

- 1) Додаткові витрати на обов'язкове протруєння насіннєвого матеріалу системними фунгіцидами, що дозволяє зменшити втрати врожаю на 7–15% і забезпечити формування рівномірного стеблостою. Також доцільно впроваджувати максимально ранні строки сівби, що забезпечує використання запасів ґрунтової вологи та подовжує період формування продуктивності культури. Наступним напрямом пропонується застосування адаптивних сортів степового екотипу, здатних формувати 6–8 т/га у сприятливих умовах і зберігати стабільність урожайності за стресових факторів.

2) введення замість ярого ячменю кукурудзи насіннєвої, яка дає більший дохід і є більш кращою за процесами агровиробництва.

Виконання SWOT-аналізу дозволяє системно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх умов функціонування на діяльність господарства, що формує основу для обґрунтування адаптивних стратегій його управління. Для цього опрацьовано фактори середовища агропідприємства (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Характеристики факторів середовища ФГ «Гривас» за SWOT-аналізом

№	Сильні позиції (S)	№	Слабкі позиції (W)
1	Великий досвід роботи у рослинництві, сформована структура виробництва	1	Зниження ефективності агровиробництва, зокрема виручки по ярому ячменю
2	Налагоджені канали збуту	2	Зниження рівня рентабельності через високі витрати
3	Диверсифікована структура товарної продукції	3	Нестабільність урожайності окремих культур
4	Досвід управління технологічними процесами	4	Декапіталізація основних засобів
5	Забезпечення ресурсами виробництва		
№	Можливості (O)	№	Перепони (T)
1	Зростання попиту на зернові та олійні культури на внутрішньому і зовнішньому ринках	1	Зміна клімату, посухи, льодова кірка на озимині
2	Державні та міжнародні програми підтримки агросектору	2	Коливання закупівельних цін на продукцію
3	Розвиток насінництва через стратегічні партнерства	3	Зростання цін на ресурси
4	Розвиток агротехнологій у галузі	4	Поширення хвороб рослин, зокрема сажки
		5	Воєнні фактори, логістичні обмеження

На основі виявлених характеристик факторів внутрішнього та зовнішнього середовища за результатами SWOT-аналізу сформовано перехресні стратегії, спрямовані на оптимізацію управління діяльністю підприємства та підвищення його адаптивності до умов функціонування (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

**Перехресні стратегії оптимізації управління діяльністю ФГ «Гривас»
на основі SWOT-аналізу**

Комбінація	Стратегічні рішення
S–O	Використання налагодженого каналу збуту через ТОВ «Зерно-Агро» для нарощення реалізації озимої пшениці та кукурудзи як культур із стабільним попитом
	впровадження інтенсивних сортів ІЗК НААН і гібридів типу Кияхи через наявні ресурси та досвід управління виробництвом
S–T	Диверсифікація структури посівів із збереженням озимої пшениці та сояшнику для компенсації втрат від посухи та кліматичних змін
	Використання співпраці з ТОВ «Зерно-Агро» та ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод» для зниження впливу цінових коливань і логістичних обмежень
W–O	Зниження собівартості за рахунок використання доступних інновацій і технологічних рішень
	Впровадження диференційованого внесення добрив у кукурудзі для зниження витрат на 18,0% і стабілізації результату
W–T	Скорочення витрат для стримування падіння прибутку в умовах зростання цін на ресурси
	Відмова від вирощування ярого ячменю та заміна його кукурудзою насіннєвою для зниження ризиків ураження хворобами і втрат урожайності

Встановлено, що результати SWOT-аналізу дозволили сформувати адаптаційну стратегію управління ФГ «Гривас», орієнтовану на узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішніми умовами функціонування. Передусім реалізується використання налагоджених каналів збуту через ТОВ «Зерно-Агро» для нарощення обсягів реалізації озимої пшениці та кукурудзи, що забезпечує стабільність грошових надходжень. Наразі впровадження посухостійких гібридів зернової кукурудзи Кияхи дозволяє підвищити результативність виробництва з урахуванням наявного ресурсного забезпечення. При цьому диверсифікація структури посівів із концентрацією на пшениці та сояшнику спрямована на зниження впливу кліматичних ризиків і стабілізацію врожайності. Окрім окресленого до стратегії управління варто рекомендувати укласти угоду про співпрацю з ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод», що створює можливість підвищення ціни реалізації сояшнику та зростання виручки. Водночас зниження витрат може бути досягнуто через диференційоване внесення добрив при вирощуванні кукурудзи,

що забезпечує економію ресурсів і створить економічний ефект. Отже, сформована стратегія управління базується на поєднанні рішень щодо збуту, виробництва та ресурсного забезпечення, що дозволяє стабілізувати діяльність господарства в умовах нестійкого середовища.

3.2. Оцінка результативності оптимізаційного рішення

За умови запровадження до виробничої програми проектного рішення з виробництва кукурудзи насіннєвої ДН АКИМ (ФАО 150-199) для доведення його доцільності застосовано метод економіко-математичного моделювання. Встановлено, що гібрид кукурудзи ДН АКИМ характеризується високою посухостійкістю та адаптивністю до регіональних умов фермерського господарства, що забезпечує стабільність формування врожаю. Також його перевагою виступає здатність ефективно віддавати вологу під час досягання, що знижує витрати на післязбиральну доробку зерна. Окрім того, використання даного гібриду дозволяє отримувати стабільну врожайність навіть за обмеженого вологозабезпечення, що є критично важливим для умов Дніпропетровської області.

У межах задачі цільовою функцією визначено максимізацію доходу з 1 га посівної площі. При цьому використано результати аналітичних оцінок, спрямованих на ідентифікацію проблем у функціонуванні підприємства. Сукупність вихідних параметрів систематизовано та подано у таблиці 3.6.

Обґрунтовано, що сукупні виробничі витрати за всіма культурами товарної структури становитимуть 12346,1 тис. грн. На основі отриманих результатів і встановлених обмежень формується модель задачі з орієнтацією на досягнення максимального фінансового результату відповідно до параметрів цільової функції.

Вихідні передумови моделі:

Загальна площа посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 350,8$

Обсяг пшениці: $123,4 X_1 \geq 5590,1$

Таблиця 3.6

Масив даних для формування економіко-математичної моделі

Культура	Дохід, тис. грн. (D_i)	Дохід на 1 гектар площі, тис. грн. (d_i)	Площа під посівами, га (x_i)
Озима пшениця	4979,4	38,63	128,9
Кукурудза на зерно	1408,5	27,46	51,3
Ячмінь озимий	1493,1	25,88	57,7
Ячмінь ярий	480,6	23,11	20,8
Соняшник	4974,1	54,01	92,1
Всього	13335,7	-	350,8

Обсяг кукурудзи зернової: $56,0 \cdot X_2 = 4172,0$

Обсяг ячменю озимого: $59,1 \cdot X_3 \geq 2405,9$

Відмова від ячменю ярого: $X_4 \geq 0$

Обсяг соняшнику: $76,3 \cdot X_5 \geq 2021,9$

Обсяг планованої кукурудзи насіннєвої: $36,0 \cdot X_6 \geq 2898,0$

$X_6 = 36,0$ - критерій раціоналізації сівозміни введенням кукурудзи насіннєвої

$X_4 = 0,0$ - критерій по відмові від ярого ячменю

$$X_1 > 0; X_2 = 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0, X_6 > 0.$$

Результативність задачі наведена в Додатку Б.

Виявлено спрямованість оптимізації структури посівів на перерозподіл ресурсів без зміни загального земельного фонду, який збережено на рівні 350,8 га. Найбільше скорочення зафіксовано по соняшнику 15,8 га що пов'язано з необхідністю зниження агробіологічних ризиків, а також по озимій пшениці 5,5 га для вирівнювання структури виробництва.

Таблиця 3.7

**Результат математичного моделювання найбільш ефективного розподілу
площі посівів культур**

Посівна площа	Значення фактичні за 2025 рік	Значення проектного рішення	Проектне рішення до фактичного +, -
Озима пшениця, га	128,9	123,4	-5,5
Кукурудза, га	51,3	56,0	+4,7
Ячмінь озимий, га	57,7	59,1	+1,4
Ячмінь ярий, га	20,8	0	0
Соняшник, га	92,1	76,3	-15,8
Кукурудза насіннєва, га	-	36,0	-
Загальне значення, га	350,8	350,8	-

Водночас збільшення площ кукурудзи на зерно на 4,7 га та ячменю озимого на 1,4 га обумовлено їх більш стабільною результативністю в умовах господарювання. Повна відмова від ячменю ярого свідчить про усунення низькоефективного напрямку, що негативно впливав на формування доходу. При цьому додатково введення кукурудзи насіннєвої на площі 36,0 га формує новий напрям із вищою дохідністю та потенціалом підвищення прибутку. Отже, запропонована модель забезпечує більш збалансовану структуру посівів із орієнтацією на підвищення економічної віддачі використання земельних ресурсів.

Формування прогнозних індикаторів для оцінювання проектних управлінських рішень у виробничій діяльності господарства узагальнено у таблиці 3.8.

Встановлено, що прогнозна результативність управління супроводжується збільшенням вартості виробництва на 1119,4 тис. грн або на 8,1%, що відображає розширення виробничої діяльності.

Таблиця 3.8

**Прогнозна оцінка результативності управління за виробничою
структурою фермерського господарства**

Показник	2025 рік	Проектні дані на 2027 рік	2027 р. до 2025 р., %
Вартість виробництва, тис. грн.	13785,3	14904,7	108,1
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3801,5	4019,3	105,7
– прибутку, тис. грн.	106,0	368,6	347,6
Реалізаційний дохід, тис. грн.	13336	14099,7	105,7
Собівартість, тис. грн.	12963,7	12806,6	98,7
Прибуток, тис. грн.	372	1293,2	347,6
Рівень рентабельності, %	2,9	10,1	7,2

Водночас продуктивність на 100 га, одну гривню основних засобів, одного працівника та 1 люд.-год. підвищується на 1119,4 тис грн, що свідчить про покращення використання ресурсного потенціалу. Також обсяг товарної продукції на 100 га має зрости на 86,6 тис. грн, а прибуток на 262,6 тис грн. При цьому виручка по господарству має підвищитись на 5,7% або на 763,7 тис грн, що формує додаткові надходження. У цей же час собівартість скорочується на 157,1 тис. грн або на 1,3%, що забезпечує економію витрат. Тобто таким чином може відбутися зростання прибутку на 921,2 тис. грн або на 247,6% та підвищиться рівень рентабельності на 7,2 в.п., що підтверджує ефективність запропонованої моделі управління виробничою структурою господарства. Отже, реалізація запропонованих заходів оптимізації заходів системи управління забезпечує підвищення стійкості ФГ «Гривас» до зовнішніх впливів мінливого середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Комплексний аналіз набутих внутрішніх і зовнішніх обставин формує базові дані для оптимального визначення контуру управління агробізнесом. При цьому інтеграція стратегічних, сценарних та економіко-математичних методів підвищує обґрунтованість управлінських завдань, тобто можливо вчасно мати реакцію на ті або інші ризики чи зміни у бізнес-середовищі. Відтак адаптивність управління забезпечується через диверсифікацію виробництва, розвиток переробки та розширення каналів збуту, використання нових агротехнологій з цифровими ланцюгами.

2) Виявлено, що діяльність ФГ «Гривас» характеризується суперечливою динамікою між зростанням виробництва та зниженням фінансової результативності. З огляду на це валова продукція зросла на 5028,7 тис. грн або на 55,5% при збільшенні доходу на 4401,2 тис. грн або на 49,3%, що вказує на випереджальне зростання витрат. Втім скорочення основних фондів на 22,1% та зростання оборотних коштів на 74,8% відображає переорієнтацію ресурсів на поточну діяльність. Між тим інтенсифікація виробництва підтверджується зростанням продуктивності праці на 159,2% і фондівіддачі на 99,5%. Відтак прибуток знизився на 69,0% у розрахунку на 100 га разом зі спадом рентабельності на 11,4 в.п., що свідчить про погіршення ефективності.

3) Виявлено, що формування товарної продукції та грошових надходжень у ФГ «Гривас» зросло на 4400,9 тис. грн або на 49,3%, що підтверджує адаптацію до кризових умов. З огляду на це приріст на 2002,3 тис. грн або 22,4% у 2022 році обумовлений ціновою кон'юнктурою та використанням запасів. Між тим стагнація на рівні 10,1 тис. грн відображає вплив подорожчання ресурсів і ускладнення ринкової взаємодії. Відтак подальше зростання на 21,8% забезпечено частковою стабілізацією ринку та коригуванням виробничої структури. Враховуючи це, переважно зберігається зернова спеціалізація, де приріст озимої пшениці становив 2405,2 тис. грн або

93,4%, тоді як скорочення ярого ячменю на 54,5% відображає перегляд доцільності його вирощування.

4) Виявлено за аналізом рядів динаміки, що валова продукція зросла на 5028,7 тис. грн або на 55,5%, однак приріст на 171,7 тис. грн або 1,5% свідчить про нестійкість тенденції. Відтак виробнича програма потребує коригування через ризик уповільнення зростання. Між тим аналітичне вирівнювання прогнозує 4547,7 тис. грн на 100 га, проте цей рівень не покриває зростання витрат. Звідси обумовлено загрозу зниження прибутковості через перевищення собівартості. Виявлено за кореляційно-регресійним аналізом, що додаткові 1 тис. люд.-год. зменшують продукцію на 118,6 тис. грн, тоді як підвищення фондозабезпеченості на 1 тис. грн дає лише 0,47 тис. грн приросту, що формує дисбаланс ресурсів.

5) Виявлено, що удосконалення системи управління бізнес-процесами ФГ «Гривас» доцільно здійснювати через врахування впливу зовнішнього середовища та прогнозування погодних і ринкових змін. З огляду на це запропоновано регулярне аналітичне оцінювання для виявлення факторів зниження доходу та коригування рішень. Відтак оптимізація передбачає перегляд структури посівів, удосконалення технологій і посилення контролю витрат. За покращення фінансових умов доцільно впроваджувати цифрові рішення та польові сенсори для підвищення якості управління.

6) За результатами дослідження встановлено, що ФГ «Гривас» переважає ФГ «Струмок» у сегменті виробництва пшениці та соняшнику, по яким частка ринку більша на 1,8 в.п. і 0,9 в.п., що обумовлено кращою структурою посівів і вищими обсягами реалізації. З огляду на це саме ці культури забезпечують основний грошовий потік і визначають стратегічний розвиток господарства. Між тим у сегменті виробництва й продажів ярого ячменю ФГ «Струмок» випереджає ФГ «Гривас», що свідчить про слабші ринкові позиції та недоліки управління бізнес-процесами. Щодо виробництва кукурудзи й озимого ячменю відомо, що вони займають проміжні позиції, де встановлена незначна перевага ФГ «Гривас» над конкурентом, котра сформована за рахунок стабільності

виробництва, однак потребує посилення для переходу в більш прибуткові сегменти.

7) Встановлено за результатами розрахунків методом БКГ, що пшениця та ячмінь озимий, віднесені до сегменту «зірки», оскільки поєднують високі темпи зростання ємності ринку та відносно значну його частку. Між тим соняшник класифіковано до сектору «проблеми» через нижчу відносну частку ринку при збереженні високого темпу зростання, що потребує посилення позицій через збут і структуру виробництва, тоді як кукурудза віднесена до сектору «вершки» внаслідок темпу ринку 102,1% при стабільній частці, що обумовлює доцільність утримання позицій із контролем витрат. Найгірша позиція у ячменю ярого, що потрапив до сектору «невдахи», оскільки темп зростання становить 74,0% при частці 1,2%, що вказує на найнижчу результативність і потребу перегляду або скорочення цього напрямку.

8) Запропоновано для озимої пшениці забезпечити постачання насіння через Інститут зернових культур НААН із потенціалом 7,5–9 т/га, доповнивши це оптимізацією строків сівби, інтегрованим захистом і збутом через ТОВ «Зерно-Агро». Рекомендовано для ячменю озимого використовувати сорт ЛГ Тріумф через ТОВ «НВП «Агро-Ритм» із коригуванням живлення та стабілізацією реалізації. Доцільно для соняшнику впровадити гібрид Алькантара через ТОВ «ТД «Агронасіння» із дотриманням сівозміни та збутом на ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод». Обґрунтовано для кукурудзи застосувати гібрид Кияхи ФАО 180–190 із диференційованим внесенням добрив, що знижує витрати на 18,0%, та реалізацією через ТОВ «Зерно-Агро». Визначено, що для ячменю ярого доцільним є виведення з сівозміни із заміною на кукурудзу насіннєву або застосування протруйника Систіва 1,0–1,5 л/т для часткового підвищення урожайності.

9) На діяльність ФГ «Гривас» впливають сильні сторони, зокрема досвід у рослинництві, налагоджений збут і ресурсне забезпечення, що формують основу стабільного виробництва. Слабкі позиції, пов'язані зі зниженням рентабельності, нестабільністю урожайності та скороченням основних засобів.

Можливості представлені зростанням попиту на продукцію, розвитком агротехнологій і насінництва, що сприяє розширенню діяльності. Втім перепони залишаються у вигляді кліматичних ризиків, подорожчання ресурсів, хвороб і воєнних обмежень підвищують нестабільність.

10) Встановлено, що на основі SWOT-аналізу сформовано стратегії, спрямовані на узгодження виробничого потенціалу із зовнішніми умовами. З огляду на це рекомендовано посилити збут через ТОВ «Зерно-Агро» для озимої пшениці та кукурудзи з впровадженням гібридів Кияхи і сортів ІЗК НААН. Між тим доцільно диверсифікувати посіви з концентрацією на пшениці та соняшнику та налагодити співпрацю з ТОВ «Верхівцевський олійно-екстракційний завод». Враховуючи слабкі позиції, запропоновано диференційоване внесення добрив у кукурудзі зі зниженням витрат на 18,0% і скорочення ярого ячменю із заміною на насіннєву кукурудзу.

11) Встановлено, що доцільність впровадження гібриду кукурудзи ДН АКИМ підтверджена економіко-математичним моделюванням, яке орієнтоване на максимізацію доходу. З огляду на це запропоновано перерозподіл площ із введенням кукурудзи насіннєвої на 36,0 га та збільшенням площ кукурудзи на зерно на 4,7 га і ячменю озимого на 1,4 га. Між тим скорочення площ озимої пшениці на 5,5 га та соняшнику на 15,8 га спрямоване на підвищення економічної віддачі. Враховуючи це, відмова від ярого ячменю усуває низькорентабельний напрям і стабілізує дохід.

12) Встановлено, що за результатами оптимізаційного моделювання та впровадження управлінських заходів вартість виробництва має зрости на 1119,4 тис. грн або на 7,9%, що відображає розширення діяльності. З огляду на це продуктивність ресурсів підвищиться за прогнозом на 7,9%, тоді як обсяг товарної продукції на 100 га має збільшитися на 86,6 тис. грн, а дохід - на 303,3 тис. грн. Між тим прогнозується економія на витратах на 617,6 тис. грн або на 4,8%, що має привести до росту прибутку на 921,2 тис. грн із підвищенням рентабельності на 7,6 в.п., що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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 20.01.2026).
2. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 17.02.2026).
3. 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: 21.04.2026).
4. 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 15.01.2026).
5. 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: 21.01.2026).
6. Буркун В.В., Амірханян Г.Г. Концептуальні засади формування інфраструктурного забезпечення аграрного сектору на принципах сталості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6521/6460> (дата звернення: 12.03.2026)

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 20.01.2026).
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: 03.01.2026).
9. Верзун А.А., Войнич Л.Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210/6153> (дата звернення 10.11.2025).
10. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 10.12.2025).
11. 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-priynyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 21.12.2025)
12. 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: 10.10.2025)

13. Гнатишин Л.Б. Виробничий потенціал фермерських господарств: структура та відтворення. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 22. С.312 – 318. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/62.pdf> (дата звернення: 24.03.2026)
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: 20.12.2025)
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: 12.03.2026)
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: 05.12.2025)
18. Григорків В., Григорків М. Особливості застосування статистично-економетричних і оптимізаційних підходів до моделювання та підготовки управлінських рішень в економіці. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 104—116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_104 (дата звернення: 07.02.2026)
19. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf (дата звернення 12.03.2026).

20. 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 12.02.2026).

21. 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 11.11.2025).

22. 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).

23. 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).

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 17.12.2025).

25. ТОВ Агросфера – виробник батьківських форм гібридів. *Агросфера. Сайт*. URL: <http://agrosfera-semena.com.ua/uk/pro-kompaniiu.html> (дата звернення 13.04.2026).

26. 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. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 20.02.2026).

27. 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 16.11.2025).

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 12.01.2026).

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 18.02.2026).

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 21.11.2025).

31. Козловський Д.С. Антикризисні виклики та стратегічні напрями адаптації аграрного бізнесу України в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. № 199. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-207-213-kozlovskyj.pdf> URL: (дата звернення 15.03.2026).

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 21.02.2026).

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 27.02.2026).
35. 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 15.03.2026).
36. 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: 14.12.2025).
37. 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 21.03.2026).
38. 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: 22.01.2026).
39. Особливості вирощування кукурудзи на зерно у степовій зоні. *Пропозиція*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/articles/tekhnolohiyi->

vyroshchuvannya/osoblyvosti-vyroshchuvannya-kukurudzy-na-zerno-u-stepoviy

(дата звернення: 25.03.2026).

40. Резнік Н.П. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки. Інноваційні технології інтегрованої та комерційної взаємодії суб'єктів аграрного ринку*. 2020. № 1. С. 27 – 33. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/7fd7727a-9670-41b9-8565-2dc9941506dd/content> (дата звернення 17.02.2026).

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 19.02.2026).

42. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центрально-український 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 19.03.2026).

43. 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: 18.12.2025).

44. 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 10.02.2026).

45. Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29References: (дата звернення: 16.02.2026).

ДОДАТКИ

Кореляційно-регресійна модель

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,8925
R-квадрат	0,7965
Нормований R-квадрат	0,5930
Стандартна помилка	273,29
Спостереження	39
	5

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	2	584639,13	292319,5	3,91	0,20
Остаток	2	149379,09	74689,5		
Разом	4	734018,22			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижня межа 95%</i>	<i>Верхня межа 95%</i>	<i>Нижня межа 95,0%</i>	<i>Верхня межа 95,0%</i>
Y-перетин	-643,54	1310,89	-0,49	0,67	6283,8	4996,7	-6283,87	4996
Річна продуктивність праці, тис. люд.-год. (x1)	386,91	151,55	2,55	0,13	-265,1	1038,9	-265,17	1038
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га угідь, тис. грн. (x2)	0,0794	0,10	0,81	0,50	-0,34	0,50	-0,34	0,50

[illegible]