

**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: УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ АГРОВИРОБНИЧОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Катерина ГЕТЬМАН

**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., професорка

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **202__ р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГЕТЬМАН КАТЕРИНІ РУСЛАНІВНІ

1. Тема роботи: «Управління відтворенням агровиробничого потенціалу державного аграрного підприємства»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старша викладачка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: звітні матеріали за результатами діяльності ДП «ДГ «Поливанівка», статистичні форми бухобліку, організаційно-регламентуючі, розпорядчі документи, супровідна документація комерційної й операційної діяльності.

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

1. Теоретичні засади формування адаптаційно-стратегічних моделей управління відтворенням агровиробничого потенціалу аграрних підприємств у нестійкому середовищі.

2. Встановлення стану агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» за економічними показниками.

3. Формування адаптаційно-стратегічної моделі управління відтворенням агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» в кризових умовах існування.

Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Напрями у встановленні категорії виробничого потенціалу. Механізм відтворення агровиробничого потенціалу підприємств. Методи обчислення рівня агровиробничого потенціалу аграрних формувань. Часткове співвідношення посівних площ за культурами у 2025 році, %. Співвідношення видів товарної агропродукції у загальному обсязі реалізації у 2025 році, %. Прогноз зміни об'ємів товарної рослинницької продукції на 2026–2027 роки. Прогноз зміни об'ємів товарної тваринницької продукції у 2026–2027 роках. Прогноз зміни об'ємів товарної продукції ДП «ДГ «Поливанівка» у 2026-2027 рр. Складові стратегічної моделі відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка». Формування стада ВРХ для відновлення галузі тваринництва. Матриця БКГ для стратегій галузі рослинництва. Матриця БКГ для стратегій галузі тваринництва. Трендовий прогноз прибутку, витрат і доходу у рослинництві та тваринництві 2023–2027 років

6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка першого теоретико-методичного розділу роботи, присвяченого управлінню відновленням агровиробничого потенціалу агропідприємств у нестійкому середовищі.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка другого розділу, присвяченого оцінці стану та використання потенційних можливостей агровиробництва на основі аналітичного дослідження матеріалів ДП «ДГ «Поливанівка».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка третього розділу на основі опрацьованої адаптаційної моделі управління відтворенням агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка».	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Катерина ГЕТЬМАН

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВПЛИВУ ЗМІН	7
1.1. Економічна сутність агровиробничого потенціалу	7
1.2. Особливості і напрями відтворення потенціалу аграрного виробництва для пристосування до складних викликів	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ДГ «ПОЛИВАНІВКА» ІЗК НААНУ	22
2.1. Формування поточних виробничо-економічних результатів діяльності господарства	22
2.2. Дослідження закономірностей утворення агровиробничого потенціалу й взаємозалежностей показників його розвитку	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ДГ «ПОЛИВАНІВКА» ІЗК НААНУ У НЕСТІЙКОМУ СЕРЕДОВИЩІ	41
3.1. Обґрунтування адаптивної стратегічної моделі відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка»	41
3.2. Прогноз ефективності агровиробництва на основі рекомендованих удосконалень операційної діяльності підприємства	58
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Тривала воєнна агресія суттєво трансформувала умови існування агро сектору України, однак сільськогосподарські виробники продовжують забезпечувати населення продовольством та підтримувати економічну життєздатність держави. За сучасних обставин управління відтворенням агровиробничого потенціалу набуває особливої ваги, оскільки підприємства агросфери змушені діяти в середовищі значної невизначеності, ресурсних обмежень та підвищених виробничих ризиків. Встановлено, що ускладнення економічних умов господарювання зумовлене зростанням вартості матеріально-технічного забезпечення агровиробництва, передусім добрив, дизельного пального, пестицидів, насіння, мастильних матеріалів та запасних частин. Водночас кон'юнктура аграрних ринків характеризується нестійкістю цін на сільськогосподарську продукцію, що обмежує можливості формування достатніх фінансових потоків для підтримання виробничого циклу та відновлення ресурсної бази підприємств [4, 7].

Водночас виявлено й негативний вплив на агробізнес через зміну природно-кліматичних умов, зокрема підвищенням температур, зростанням частоти посух і нестабільністю зволоження. Звідси спостерігається зниження врожайності, підвищуються ризики втрати врожаю, що потребує коригування технологій обробітку ґрунту і структури посівів. Додатковим дестабілізуючим чинником виступають воєнні дії, що супроводжуються ракетними й дронними атаками, пошкодженням виробничої інфраструктури, складських приміщень, технічних баз і тваринницьких комплексів. Так, частина угідь Дніпропетровщини зазнає вибухових ушкоджень, що призводить до вибуття окремих ділянок з обробітку, ускладнює техніко-технологічну конфігурацію полів. Зазначені обставини обмежують виробничі можливості підприємств і потребують управлінських рішень, спрямованих на відтворення агровиробничого потенціалу.

Встановлено, що суттєві труднощі виникають і у сфері реалізації продукції. Порушення традиційних логістичних ланцюгів, обмеження експорту зернових культур та ускладнення транспортних маршрутів призводять до втрати частини доходів аграрних виробників. У результаті скорочується обсяг фінансових ресурсів, які могли б бути спрямовані на оновлення техніки, придбання матеріалів та проведення агротехнологічних заходів. Одночасно аграрні підприємства зобов'язані забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань, зокрема виплату заробітної плати, сплату податків, закупівлю ресурсів, необхідних для підтримання виробничого процесу. За таких умов ефективність управління агровиробничим потенціалом значною мірою визначає здатність підприємства зберігати виробничу активність та підтримувати економічну стабільність.

Особливу роль у закритті потреб продовольчої безпеки держави відіграють державні аграрні підприємства дослідницького спрямування, які поєднують виробничу діяльність із науково-дослідними функціями. Одним із таких господарств виступає державне підприємство «Дослідне господарство «Поливанівка» Інституту зернових культур Національної академії аграрних наук України (ДП «ДГ «Поливанівка»)). Основною специфікою діяльності дослідних господарств виступає проведення виробничих випробувань нових сортів культур, удосконалення технологій вирощування, розвиток тваринництва та апробація наукових розробок у виробничих умовах. Відтак продовження функціонування дослідних державних підприємств має стратегічне значення, оскільки результати їх діяльності сприяють покращенню якісних характеристик сільськогосподарської продукції та підвищенню продуктивності національного аграрного виробництва.

Актуальність дослідження полягає у необхідності формування ефективних управлінських рішень з відтворення агровиробничого потенціалу державних аграрних підприємств за умов ресурсного подорожчання, воєнних ризиків та кліматичних змін.

Метою кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» в умовах сучасних економічних і воєнних викликів.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішено такі **завдання**:

1) досліджено підходи наукового змісту до формування управління відтворенням потенційних можливостей агровиробництва у системі антикризових та адаптивних рішень;

2) здійснено оцінку результативності функціонування ДП «ДГ «Поливанівка» в період 2023-2025 рр.;

3) визначено фактори, що впливають на зміну його агровиробничого потенціалу;

4) обґрунтовано напрями управлінських рішень, спрямованих на відновлення виробничої діяльності;

5) доведено ефективність рекомендацій із раціонального відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка».

Об'єктом дослідження виступає процес управління відтворенням агровиробничого потенціалу державного аграрного підприємства.

Предметом дослідження є управлінські механізми відтворення потенціалу агропідприємств у кризових обставинах.

Практична цінність результатів полягає у можливості застосування запропонованих управлінських підходів у діяльності державного дослідного господарства для раціональнішого використання ресурсів, відновлення виробничих потужностей і стабілізації аграрного сектору.

Методами дослідження виступили абстрактно-логічний, монографічний методи, аналітичне вирівнювання рядів динаміки, екстраполяція трендових залежностей, БКГ-аналіз, методи прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становили нормативні документи підприємства, річна фінансова й статистична звітність, внутрішні виробничі матеріали, договори постачання і реалізації продукції, інші аналітичні джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВПЛИВУ ЗМІН

1.1. Економічна сутність агровиробничого потенціалу

У складних умовах воєнного часу особливої актуальності набуває формування напрямів, спрямованих на відтворення агровиробничого потенціалу таких підприємств. Під відтворенням у цьому контексті розуміється відновлення та поступове нарощування виробничих ресурсів, як-от земельних, матеріально-технічних, фінансових, інтелектуальних згідно сучасних економічних, екологічних та технологічних викликів. Досягнення зазначеної мети передбачає застосування комплексу управлінських інструментів, серед яких важливе місце займають:

- 1) диверсифікація виробничої структури,
- 2) оптимізація використання ресурсів,
- 3) залучення інвестиційної підтримки,
- 4) впровадження цифрових технологій управління агровиробництвом.

Водночас значна частина аграрних господарств змушена самотійно адаптуватися до нових умов господарювання. Вчені зазначають, що у практиці управління поширюється використання інструментів диверсифікації виробництва, релокації окремих виробничих потужностей. Крім цього аграрії розширюють переробні напрями, зміцнюють позиції щодо ресурсного забезпечення шляхом контрактного замовлення та біоенергетичних спрямувань. Перспективним напрямом виступає розвиток внутрішніх логістичних мереж, а також застосування точних платформ для моніторингу виробничих процесів, контролю якості продукції й виявлення нових ринкових можливостей. Доведено, що використання інформаційних технологій сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень в агробізнесі, тому що оптимізуються

ресурси в напрямі їх використання, більш прозорими стають виробничі, збутові операції [8].

Встановлено ефективність протикризисних ефективних моделей управління щодо відтворення агровиробничого потенціалу в тому числі й державних аграрних підприємств. Відтак проведено аналіз категорії агровиробничого потенціалу, щоб виявити основні передумови його формування та способи управління. Вчені зазначають, що необхідно дотримуватися системного підходу, який дозволяє розглядати складні виробничі структури аграрного підприємства як взаємопов'язану економічну систему. У науковій літературі представлено значну кількість інтерпретацій цієї категорії, що відображає багатовимірність процесів формування можливостей аграрного виробництва. У більшості досліджень агровиробничий потенціал трактують як динамічну сукупність засобів праці, предметів виробничої діяльності та трудових ресурсів. При цьому наголошується, що вони мають бути об'єднаними у впорядковану організаційну систему, котра забезпечує узгоджену взаємодію складових елементів. Зазначено, що така взаємодія створює передумови для отримання додаткового економічного результату завдяки ефекту синергії, що виникає внаслідок поєднання ресурсів і управлінських рішень [17].

Окрема група дослідників розглядає агровиробничий потенціал як комплекс земельних, матеріально-технічних, людських ресурсів, здатних забезпечувати формування визначеного обсягу сільськогосподарської продукції за встановлених витрат. У межах іншого підходу ця категорія характеризується як сукупність технологічно узгоджених ресурсних компонентів, використання яких дозволяє сформувати заплановані параметри виробництва аграрної продукції. У працях інших науковців агровиробничий потенціал описується як система взаємопов'язаних ресурсів, у межах якої кількісні та якісні характеристики окремих елементів змінюються з різною інтенсивністю. Але важливим є й те, що вони можуть трансформуватися під впливом змін економічних і природних факторів. Виявлено, що потенційні можливості

аграрного виробництва визначаються обсягом і структурою ресурсної бази, рівнем її віддачі, спеціалізацією господарств, територіальними умовами розміщення та характером організації виробничих процесів. Тобто може трактуватися, на думку вчених, як відображення реального стану господарської діяльності підприємства, що формується на основі матеріально-технічних ресурсів і трудового потенціалу виробничої системи [21].

Загалом формування агровиробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств здійснюється відповідно до низки принципів, які визначають параметри розвитку виробничої системи. Переважно виробничий потенціал аграрних підприємств вченими класифікується у трьох напрямках (рис. 1.1.).

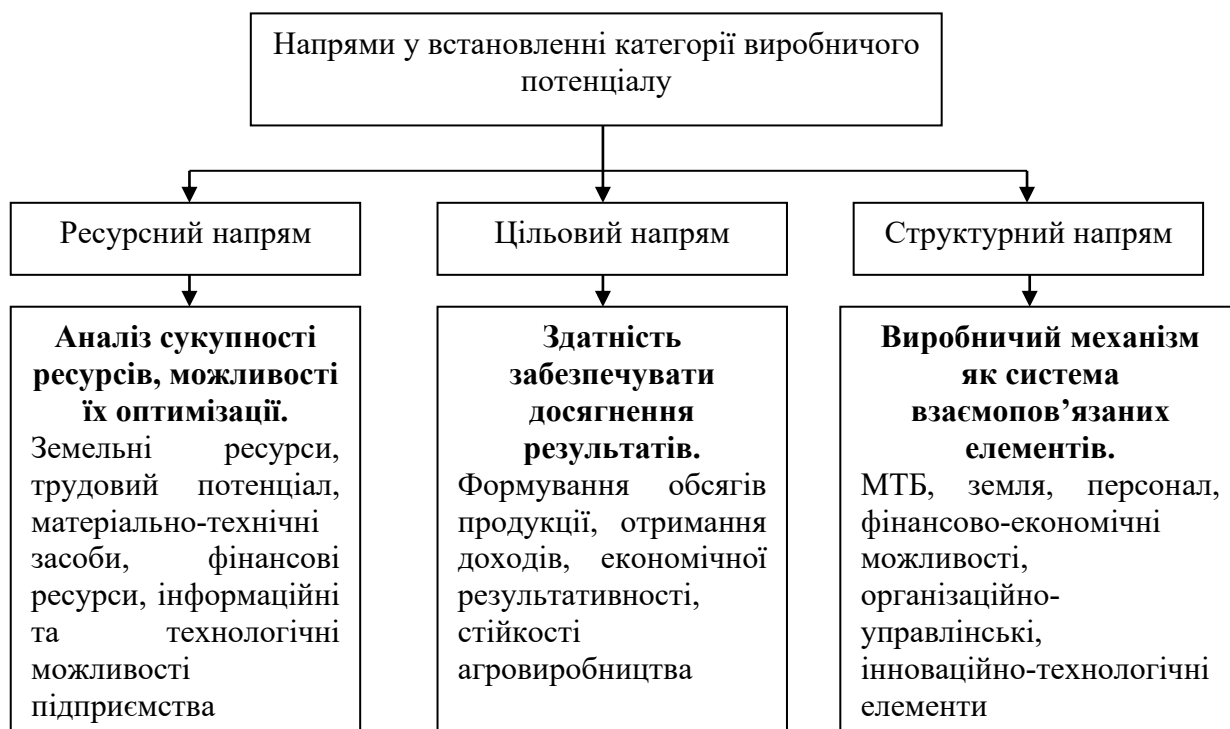


Рис. 1.1. Напрями у встановленні категорії виробничого потенціалу

Узагальнено на основі джерел: [17, 21, 25]

Відтак виробничий агропотенціал може, на думку авторів, розглядатися як складова загального потенціалу підприємства, що напряму впливає на результативність аграрного виробництва. У зв'язку з цим вчені відносять до структури виробничого потенціалу відносять сукупність ресурсів і

можливостей, які забезпечують функціонування виробничої системи господарства. Передусім йдеться про виробничі фонди, що включають основні та оборотні засоби, земельні ресурси, нематеріальні активи та елементи логістичної інфраструктури. Разом із матеріальною базою важливою складовою потенціалу виступає кадровий ресурс підприємства, який забезпечує практичну реалізацію виробничих процесів. Саме тому визначальним елементом виробничого потенціалу є працівник із рівнем освіти, професійною підготовкою, трудовими навичками та здатністю до інноваційної діяльності. Доведено, що від якісних характеристик трудових ресурсів, їх організованості та професійної активності залежить результативність використання матеріальних і технічних ресурсів підприємства в цілому.

З огляду на це роль персоналу полягає у формуванні виробничого колективу, який об'єднує працівників навколо спільних виробничих і соціально-економічних інтересів. Така взаємодія сприяє створенню умов для реалізації індивідуального потенціалу працівників і підвищення ефекту господарської діяльності. Водночас досягнення зазначених результатів потребує належної організації системи управління персоналом. Ефективне управління трудовими ресурсами дозволяє посилювати виробничий потенціал шляхом удосконалення організації праці та управлінських процесів. У цьому контексті сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання розвитку людського капіталу, організаційних змін і адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища. Саме тому вчені наголошують, що професійний розвиток працівників аграрного сектору розглядається як один із чинників економічного зростання аграрних підприємств. За таких умов працівник сприймається як стратегічний ресурс, що потребує постійного розвитку та підтримки, що зумовлює необхідність удосконалення структури управління підприємством і формування ефективної кадрової політики [30].

У наукових дослідженнях також виділяють класифікаційні характеристики персоналу, які впливають на формування виробничого потенціалу, серед яких організаційні, кваліфікаційні, соціальні та

функціонально-рольові ознаки. Врахування цих характеристик сприяє більш повному використанню можливостей трудового ресурсу у виробничій діяльності підприємства. У підсумку посилення ефективності вжиття виробничого потенціалу визначає рівень використання ресурсів підприємства та формує результати його господарської діяльності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати агровиробничий потенціал як складну організаційно-економічну систему, що поєднує різноманітні ресурси, доступні для використання у виробничій діяльності сільськогосподарських підприємств. Кожен елемент цієї системи характеризується відносною самостійністю, проте функціонує у тісній взаємодії з іншими складовими, формуючи цілісну багатофункціональну структуру аграрного виробництва. При цьому структурна модель потенціалу виробничої системи аграрного підприємства включає матеріальні, інформаційні, фінансові, інтелектуальні та організаційні складові, що мають різне функціональне призначення та забезпечують формування результатів господарської діяльності. В умовах сучасного розвитку агробізнесу формування такого потенціалу відбувається під впливом комплексу факторів, серед яких вагоме значення мають природно-кліматичні умови, коливання погодних параметрів, економічна кон'юнктура аграрних ринків, енергетичні обмеження та зміни технологічних стандартів виробництва [17, 44].

Варто зазначити, що додатковим дестабілізуючим чинником виступають воєнні умови функціонування аграрного сектору, що проявляються у пошкодженні виробничої інфраструктури, обмеженні доступу до ресурсів, мінуванні частини земельних угідь та порушенні виробничих циклів. За таких обставин особливого значення набуває раціональна організація ресурсного забезпечення та управління агровиробничими процесами, спрямована на збереження і поступове відновлення потенційних можливостей аграрного виробництва. Звідси зроблено висновок про необхідність врахування у механізмі відтворення агровиробничого потенціалу аграрного виробництва низки відповідних чинників і елементів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Механізм відтворення агровиробничого потенціалу підприємств
Узагальнено на основі джерел: [17, 44]

Встановлено важливе значення екологічної збалансованості щодо використання ресурсів природи, що передбачає підтримання родючості ґрунтів й оптимальніше використання земельних угідь. Не менш значущими, як вказують вчені, виступають технологічна надійність і універсальність технічних засобів, здатних забезпечувати високі показники продуктивності виробничих процесів. Важливою вимогою виступає економічна доцільність

використання ресурсів та орієнтація на енергозбереження у виробничій діяльності аграрних підприємств. Подальший розвиток агровиробничого потенціалу пов'язаний із необхідністю адаптації виробничих процесів до умов автоматизації, роботизації та цифровізації управління аграрним виробництвом, що визначає нові параметри організації сучасного агробізнесу.

У сучасних умовах функціонування агропромислового сектору особливого значення набуває вирішення проблем збереження агровиробничого потенціалу, фінансової нестійкості товаровиробників та обмеженого доступу до ринків збуту. Зазначено, що обмеженість виробничих ресурсів посилює потребу раціоналізації їх використання, що визначає стратегічні орієнтири сталого розвитку аграрного сектору. Визначення масштабів ресурсного потенціалу, рівня його використання, структурних змін і взаємодії складових елементів має важливе значення для відтворення потенційних можливостей агровиробництва. Таке оцінювання, на думку дослідників, сприяє також підвищенню результативності функціонування системи сільськогосподарського виробництва [45].

Встановлено, що агровиробничий потенціал як узагальнююча характеристика ресурсозабезпечення відображає обсяг і гармонізацію виробничих резервів, що визначають спроможність підприємства здійснювати господарську діяльність. Відповідно ця економічна категорія, як зауважено вченими, становить основу матеріального виробництва та охоплює природні, матеріальні і технологічні ресурси, залучені до виробничого процесу. Для його оцінювання необхідно визначити наявність усіх ресурсних складових та рівень їх використання у виробничій діяльності підприємства. Кількісна характеристика ефективності використання агровиробничого потенціалу відображає обсяг продукції, сформований у результаті господарської діяльності. Втім загальний рівень потенціалу залежить від масштабів і інтенсивності використання ресурсів, їх збалансованості відповідно до виробничої спеціалізації підприємства.

1.2. Особливості і напрями відтворення потенціалу аграрного виробництва для пристосування до складних викликів

Встановлено, що формування системи менеджменту агровиробничого потенціалу виступає одним із визначальних чинників стабільного функціонування аграрних підприємств. Саме завдяки такій системі забезпечується чітке вжиття й розподіл ресурсів, також можливість створюється у кращому досягненні стратегічних цілей агровиробничої діяльності. Звідси пріоритету набуває технічне забезпечення аграрного виробництва, оскільки ефективність використання техніки безпосередньо впливає на результати господарювання. Вчені зазначають, що обсяги, якість сільськогосподарської продукції спираються на своєчасність виконання технологічних операцій і дотримання оптимальних строків проведення польових робіт. Саме тому транспортні засоби та інші елементи парку агротехніки займають важливе місце у структурі матеріально-технічної бази аграрного підприємства. Їх узгоджене функціонування забезпечує безперервність виробничих процесів і створює передумови для досягнення високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції [44].

Водночас вчені погоджуються, що у сучасних умовах аграрного сектору залишається актуальною проблема ефективного використання наявної техніки на підприємствах. Для її розв'язання, на думку дослідників, варто систематично здійснювати оцінювання показників експлуатації МТП та аналізувати інтенсивність використання технічних ресурсів. Такий аналіз дозволяє визначати резерви підвищення продуктивності техніки й оптимізувати витрати на її утримання. Саме тому рекомендовано на кожному аграрному підприємстві формувати систему заходів, спрямованих на раціональне використання машинно-тракторного парку. Звідси доведено, що вона повинна забезпечувати виконання встановлених нормативних параметрів з виробітку, посилення продуктивності технічних засобів і зменшення експлуатаційних витрат. Одночасно важливим завданням виступає підвищення культури землеробства,

що досягається через дотримання технологічних вимог та оптимізацію використання техніки у виробничих процесах [36].

Між тим ефекти поточного аграрного виробництва переважно визначаються якістю системи технічної комплектації технологічних операцій. Стан, структура та рівень оснащеності машинно-тракторного парку формують основу матеріально-технічного забезпечення аграрного підприємства. Саме ці характеристики визначають ресурсні резерви суб'єктів господарювання, здатність до відтворення агровиробничого потенціалу. Водночас дотримання оптимальних строків виконання технологічних операцій і виконання належної якості робіт безпосередньо залежать від технічного стану машин і ефективності їх експлуатації.

З огляду на це виробничий потенціал агропідприємств, як встановлено, формується на основі результативного використання ресурсів, що визначають виробничі можливості господарства. Удосконалення системи менеджменту такого потенціалу передбачає створення раціонального організаційного механізму управління на різних рівнях управлінської структури підприємства. У підсумку вчені стверджують, що виробничий потенціал міцно зв'язаний технічним убезпеченням процесів аграрного виробництва. Доведено без ефективного використання машинно-тракторного парку та іншої техніки забезпечити належний рівень агровиробничих можливостей підприємства неможливо. З цієї причини посилення ефективності використання техніки потребує постійного оперативного контролю за її роботою протягом року. Поряд із цим дослідники вказують, що необхідно регулярно здійснювати аналіз експлуатації машинно-тракторного парку після завершення кожного виду механізованих робіт. Тобто можливо своєчасно виявляти недоліки використання технічних засобів і приймати управлінські рішення щодо їх усунення [31].

З'ясовано, що раціональна організація використання МТП передбачає визначення обсягів механізованих робіт та оцінювання ефективності експлуатації техніки. Кожне аграрне підприємство прагне до максимально

результативного використання технічних ресурсів і зменшення витрат на їх утримання. Водночас важливим, на думку авторів, є інтенсивне використання техніки, належне її зберігання та підтримання у працездатному стані. Саме комплекс таких управлінських заходів створює передумови для формування та підтримання агровиробничого потенціалу підприємства.

До методів обчислення рівня виробничого потенціалу вчені відносять низку методів (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Методи обчислення рівня агровиробничого потенціалу аграрних формувань

Узагальнено на основі джерел: [31, 44]

Встановлено, що оцінювання наявного агровиробничого потенціалу підприємств здійснюється із застосуванням кореляційного, функційного, вартісного, еквівалентного та комбінованого методів аналізу. У наукових дослідженнях зазначається, що кореляційний метод дозволяє визначити взаємозалежність між ресурсними чинниками аграрного виробництва та результатами господарської діяльності. Водночас функційний метод використовується для встановлення кількісних залежностей між виробничими ресурсами і обсягами сформованої сільськогосподарської продукції. Поряд із цим вартісний підхід передбачає узагальнення ресурсної бази підприємства через грошову оцінку складових агровиробничого потенціалу. Дослідники також підкреслюють значення еквівалентного методу, який дозволяє привести різноманітні ресурси аграрного підприємства до єдиних порівняльних показників. Узагальнення результатів оцінювання на основі комбінованого підходу створює можливість визначати як наявний рівень потенціалу, так і прогнозувати його розвиток у складних економічних та природно-кліматичних умовах [30].

Втім прогнозування агровиробничого потенціалу підприємств, на думку вчених, здійснюється із застосуванням економіко-математичних, трендових та сценарних методів аналізу. Так, оптимізаційне моделювання дозволяє оцінити можливі зміни ресурсної бази та результатів аграрного виробництва під впливом різних факторів. Поряд із цим трендові методи використовуються для визначення напрямів динаміки виробничих показників на основі попередніх статистичних рядів. Тобто результати сценарного прогнозування створюють можливість оцінювати потенційні можливості агробізнесу та формувати адаптаційні рішення в умовах кліматичних, економічних і воєнних викликів [7].

Упродовж років повномасштабної війни в Україні відбулися суттєві трансформації структури посівних площ у рослинництві, що проявляється у скороченні вирощування низки культур. За оцінками аналітичних досліджень, площі під зерновими культурами загалом зменшилися приблизно на 26,0 % через втрату частини земель, мінування територій та окупацію окремих регіонів. Найбільш помітне зниження відбулося у сегменті ярих культур,

зокрема ярого ячменю, ярої пшениці, жита, вівса, гречки, проса, квасолі, оскільки їх виробництво значною мірою залежить від стабільності технологічного циклу та доступності ресурсів. У структурі технічних культур також зафіксовано скорочення посівів окремих видів, серед яких соя, гірчиця, ріпак і цукрові буряки, що пов'язано зі зростанням виробничих витрат і порушенням логістичних каналів. Загалом площі посівів сільськогосподарських культур у країні скоротилися приблизно на 18,0 % порівняно з довоєнним періодом через втрату частини угідь та обмеження доступу до них [13].

Окрім зведення до низьких порогів посівних площ, аграрні підприємства мають питання з дефіцитом матеріально-технічних ресурсів, що ускладнює дотримання технологічних вимог вирощування культур. У результаті зменшуються виробничі програми аграрних підприємств, а потенційні можливості рослинництва використовуються лише частково. Додатковим фактором виступають погодні коливання, посухи та зростання температур, які посилюють ризики втрати врожаю і змушують господарства змінювати структуру виробництва. У сукупності ці обставини формують нові виклики для агробізнесу, який змушений адаптувати виробничі процеси до умов воєнної нестабільності та економічних обмежень.

Складна ситуація спостерігається також у галузі тваринництва, де воєнні дії призвели до значних втрат виробничої інфраструктури та поголів'я худоби. Обстріли, ракетні атаки та ураження шахедами, дронами спричиняють руйнування тваринницьких комплексів, кормових складів, виробничих приміщень, зафіксовано загибель поголів'я ВРХ, свиней, птиці тощо. Унаслідок цього багато господарств вимушено скорочують галузь тваринництва або повністю припиняють виробництво. За статистичними даними, починаючи з 2024 року поголів'я великої рогатої худоби зменшилося ще на понад 126 тис. голів. Скорочення чисельності тварин безпосередньо впливає на обсяги виробництва м'яса та молока, що поступово формує ризики для забезпечення населення продовольством [17].

Втрати тваринницького сектору також посилюються зростанням вартості кормів, енергоресурсів і ветеринарних препаратів. Крім того, значна частина фермерських господарств втратила можливість утримувати стада через руйнування виробничих приміщень або небезпеку ведення господарства поблизу зон бойових дій. За оцінками міжнародних досліджень, скорочення виробництва у рослинництві й тваринництві стало однією з головних причин втрат аграрного сектору, що обчислюються десятками мільярдів доларів. Одночасно простежується скорочення чисельності зайнятих працівників у галузі, що свідчить про посилення міграції трудових ресурсів із сільських територій [19].

Разом із цим розвиток малого агробізнесу розглядається як потенційний напрям формування нових робочих місць і диверсифікації виробничої структури села. Вчені зазначають, що провідна роль зберігається за середніми та малими підприємствами, хоча великі аграрні компанії демонструють поступове збільшення абсолютних показників діяльності. Поряд із позитивною динамікою зберігається проблема збитковості частини підприємств, що обумовлює необхідність удосконалення методів держпідтримки, зокрема й стимулювання розвитку галузі. Відтак вчені підкреслюють на доцільності формування аграрних кластерів як інструменту консолідації ресурсів, технологічних рішень і виробничого досвіду [24].

Встановлено, що кластерні структури здатні забезпечити кооперацію учасників ринку, сприяти впровадженню інновацій і зміцненню конкурентних позицій аграрного сектору. Зокрема, розвиток інноваційних агроєкосистем і диверсифікація виробничої діяльності у межах таких об'єднань формують підґрунтя для стійкого функціонування аграрної економіки. Науковці наголошують, що економічна взаємодія та об'єднання ресурсів у межах кластерів створюють можливості раціоналізації витрат і повнішої реалізації агровиробничого потенціалу. Відтак підтримка тваринництва та структурна трансформація галузі через кластерні механізми здатні сприяти подоланню скорочення кількості підприємств і зменшення зайнятості у сільській

місцевості. Доведено, що аграрні кластери розглядаються як дієвий інструмент формування інноваційного, конкурентоспроможного та економічно виваженого аграрного сектору, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики розвитку [23].

За таких умов удосконалення аграрного виробництва потребує комплексних управлінських рішень, націлених адаптацію галузі до багатофакторних ризиків. Вчені зауважують, що передусім необхідно розширювати використання сучасних технологій управління виробничими процесами, включаючи цифрові системи моніторингу посівів, точне землеробство та дистанційний контроль техніки. Важливим напрямом виступає відновлення пошкоджених земель і поступове введення у виробничий обіг територій після їх розмінування. Для стабілізації тваринництва доцільно брати участь у державних програмах відновлення та модернізувати ферми, підтримувати будівництво сучасних тваринницьких комплексів і стимулювати виробництво кормів. Пріоритету набувають механізми державної та інвестиційної підтримки аграрних підприємств, спрямовані на відновлення матеріально-технічної бази. Важливу роль відіграє також розвиток кооперації та кластерних форм організації агробізнесу, що дозволяє об'єднувати ресурси підприємств і зменшувати виробничі ризики. Реалізація таких підходів сприятиме поступовому відновленню агровиробничого потенціалу країни та підвищенню стійкості аграрного сектору до складних обставин існування [25].

Рекомендовано вченими здійснювати системне та багатокомпонентне оцінювання агровиробничого потенціалу підприємств з урахуванням структури ресурсів, параметрів їх використання і результатів господарської діяльності. Тобто можна визначити рівень реалізації потенційних можливостей агровиробництва та окреслити напрями їх подальшого оновлення. Таким напрямом управлінських рішень виступає відновлення збалансованого використання органічних і мінеральних добрив, що забезпечує підтримання родючості ґрунтів і стабільність функціонування аграрного виробництва. Одночасно з цим необхідно структурувати за оптимальними параметрами

посівних площ відповідно до агроекологічних умов території та змін кон'юнктури аграрного ринку [27, 31].

Подальший розвиток системи господарювання, як стверджують дослідники, потребує активізації тваринницького сектору, який формує замкнений ресурсний цикл та сприяє зміцненню кормової і органічної бази рослинництва. У цьому контексті важливим резервом виступає підтримка розвитку малого й середнього агробізнесу як чинника диверсифікації виробничої діяльності та розширення економічних можливостей сільських територій. Поглиблення інтеграційних процесів у галузі доцільно забезпечувати шляхом формування аграрних кластерів, що об'єднують виробників, переробні підприємства та інфраструктурні структури. Така взаємодія створює передумови для консолідації ресурсів, вжиття новітніх технологій, інвестиційних ресурсів. За умови реалізації зазначених підходів може бути сформовано основу для відтворення агровиробничого потенціалу та підвищення стійкості розвитку сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ДГ «ПОЛИВАНІВКА» ІЗК НААНУ

2.1. Формування поточних виробничо-економічних результатів діяльності господарства

Вивчення проблематики управління у воєнний час відтворенням агровиробничого потенціалу проводилося на матеріалах ДП «ДГ «Поливанівка», яке функціонує як дослідне господарство з 1981 року. З 2003 року входить до структури Інституту зернових культур НААН України [15]. Основними напрямками виробничої діяльності виступають галузі рослинницького та тваринницького виробництва. Територіальне розміщення підприємства - Магдалинівський район Дніпропетровської області. Виробничі підрозділи господарства локалізовані у двох населених пунктах: у селі Кільчень, де розташоване перше відділення, а також у селі Дубравка, на території якого функціонує друге відділення.

Земельний фонд підприємства становить три з половиною тисяч гектар, що забезпечує можливість формування власної кормової бази для розвитку тваринницького виробництва. У зв'язку з чим система утримання худоби ґрунтується на використанні кормів, вироблених безпосередньо у межах господарства. Тваринницький напрям представлений племінними напрямками з розведення м'ясної великої рогатої худоби, зокрема української м'ясної та сірої української порід. Окрім цього, у структурі господарства функціонують племінний репродуктор великої рогатої худоби світлої аквітанської породи, а також репродуктор з розведення свиней великої білої породи. Підприємство визначено базовим господарством для формування української м'ясної породи за високими м'ясними характеристиками, значною інтенсивністю росту та врівноваженим темпераментом. У межах племінної роботи основна увага

приділяється удосконаленню продуктивних характеристик поголів'я та підвищенню рівня їх пристосованості до місцевих умов утримання. Реалізація цієї технології спрямована на раціоналізацію витрат виробництва та удосконалення організації процесів утримання і вирощування тварин.

У структурі діяльності підприємства вагоме місце займає рослинницький напрям, орієнтований на вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Оскільки крім тваринництва, рослинництво теж формує базу для проведення науково-виробничих досліджень та економічних результатів. Рослинництво у господарстві поєднує виробничі функції із дослідною роботою, зокрема апробацією сортів, удосконаленням технологій вирощування та випробуванням нових агротехнологічних рішень.

Для подальшого обґрунтування управління відтворенням агровиробничого потенціалу державного підприємства доцільно розглянути обсяги та структуру його земельних ресурсів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Обсяги і структура земельних ресурсів ДП «ДГ «Поливанівка»

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа землі	3536	100	3536	100	3536	100	100,0
Площа угідь с/г призначення	3512	99,3	3512	99,3	3512	99,3	100,0
в т.ч.:							
- орні площі	3053	86,9	3063	87,2	3069	87,4	100,5
- угіддя для кормо виробництва	459	13,1	449	12,8	443	12,6	96,5
Коефіцієнт с/г. освоєння	0,993	-	0,993	-	0,993	-	100,0
Коефіцієнт розораності	0,869	-	0,872	-	0,874	-	100,5
Персонал, осіб	58	-	49	-	45	-	77,6
Питома площа ріллі на 1 працівника	52,6	-	62,5	-	68,2	-	129,6

Визначено, що структура земельного фонду підприємства зазнала помітних трансформацій, хоча загальна площа земельного банку зберігається на одному рівні 3536 га. Втім площа орних земель збільшилась на 16 га, що спричинило зростання їх частки на 0,5 %, унаслідок чого коефіцієнт розораності підвищився на 0,005. Така зміна структури супроводжується скороченням кормових угідь на 16 га, що зменшило їх питому вагу на 0,5 % та свідчить про звуження ресурсної бази для розвитку тваринницького напрямку. Подібна динаміка вказує на більший пріоритет у агровиробництві на рослинницькій спеціалізації, тоді як забезпеченість кормами поступово погіршується.

Додатково зафіксовано скорочення чисельності персоналу на 13 осіб, що формує негативні передумови для стабільного функціонування виробничої системи. Унаслідок цього навантаження на трудові ресурси зросло, оскільки площа ріллі у розрахунку на одного працівника збільшилась на 15,6 га. Така ситуація свідчить про активізацію використання земель при одночасному скороченні кадрового потенціалу, що може дещо ускладнювати виконання технологічних операцій. На базі отриманих результатів визначено поступове зміщення виробничої структури господарства у бік рослинництва та послаблення позицій тваринництва через скорочення кормових угідь.

Задля оцінювання площ за посівами культур та обґрунтування принципів формування сівозміни з урахуванням стратегічних пріоритетів виробничої діяльності господарства відповідні показники систематизовано у таблиці 2.2.

Встановлено, що найбільш відчутні зміни відбулися у складі зернової групи, де площа збільшилась на 26 га, а частка у структурі посівів підвищилась на 0,6 %. У межах цієї групи найбільше розширено посіви озимої пшениці, площа якої зросла на 120 га, що свідчить про посилення орієнтації підприємства на високорентабельні зернові культури. Водночас зафіксовано скорочення площ ячменю озимого на 16 га, кукурудзи зернового типу на 24 га та вівса на 54 га, що відображає перегляд технологічної структури зернового виробництва.

Таблиця 2.2.

Наповнення сівозміни культурами за роками, га

Агрокультури	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Разом зернових:	1453	47,6	1460	47,7	1479	48,2	101,8
- пшениця озима	407	28,0	540	37,0	527	35,6	129,5
- ячмінь озимий	324	22,3	295	20,2	308	20,8	95,1
- кукурудза зерновий тип	448	30,8	420	28,8	424	28,7	94,6
- овес	274	18,9	205	14,0	220	14,9	80,3
Разом бобових:	197	6,5	202	6,6	207	6,7	105,1
- горох	197	-	202	-	207	-	105,1
Разом олійних:	960	31,4	970	31,7	955	31,1	99,5
- ріпак	402	41,9	397	40,9	386	40,4	96,0
- соняшник	558	58,1	573	59,1	569	59,6	102,0
Разом кормових:	443	14,5	431	14,1	428	13,9	96,6
- кукурудза кормовий тип	278	62,8	280	65,0	275	64,3	98,9
- багаторічні кормові трави	165	37,2	151	35,0	153	35,7	92,7
Площа посівна, всього	3053	100	3063	100	3069	100	100,5

Визначено поступове розширення бобової групи, оскільки площа гороху збільшилась на 10 га, що створює передумови для поліпшення азотного балансу ґрунтів та стабілізації сівозміни. Натомість у структурі олійних культур відбулося скорочення площі ріпаку на 16 га при одночасному збільшенні посівів соняшнику на 11 га, відповідно концентровано виробництво на більш поширеній олійній культурі. Особливо помітним є скорочення кормових культур на 15 га, у тому числі багаторічних трав на 12 га, що відображає зниження ролі кормової бази у виробничій системі підприємства. Сукупність зазначених змін підтверджує тенденцію до зміцнення рослинницької спеціалізації господарства з поступовим звуженням кормового напрямку, що може ускладнювати розвиток тваринницького виробництва у перспективі.

Візуалізацію складу посівних площ підприємства представлено діаграмою на рисунку 2.1

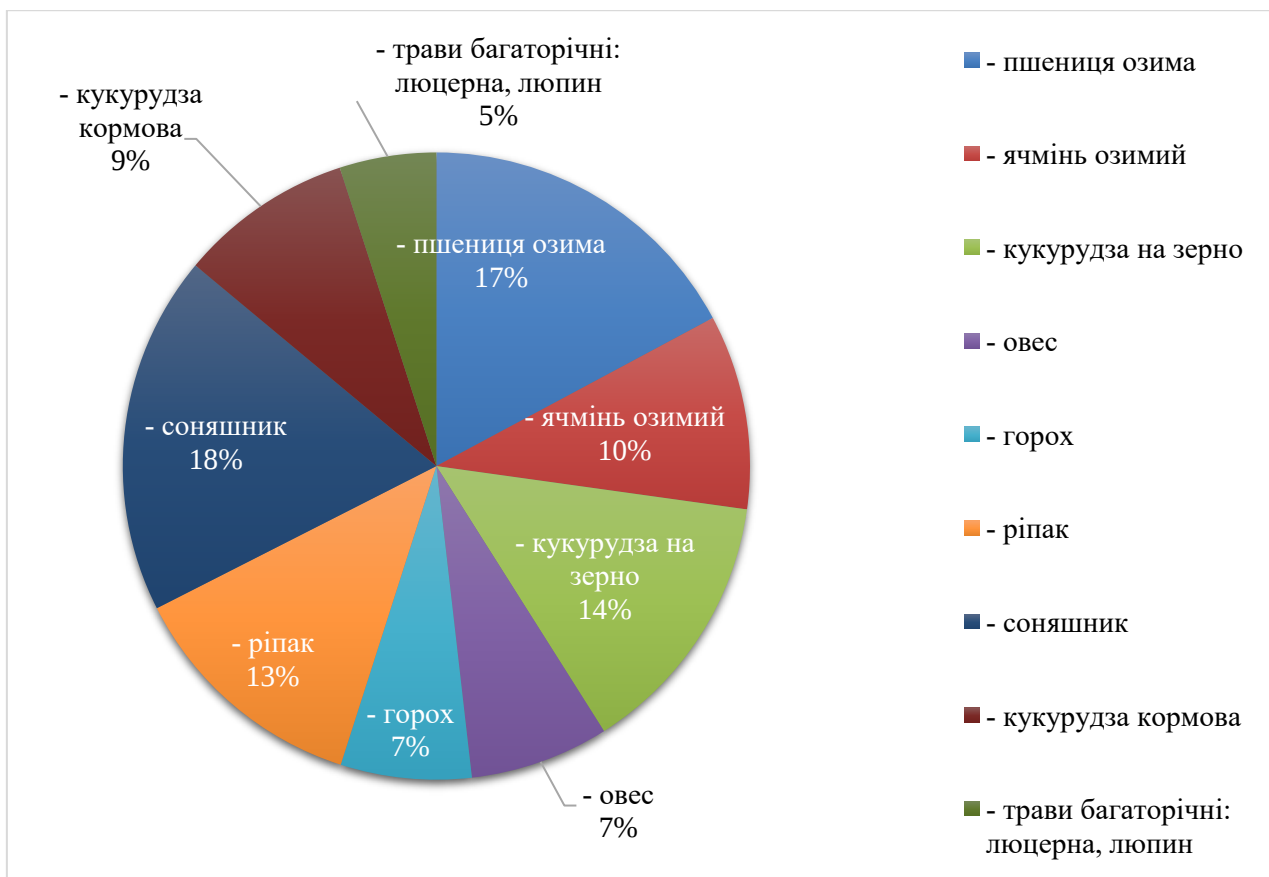


Рис. 2.1. Часткове співвідношення посівних площ за культурами у 2025 році, %

Визначено, що структура посівних площ у системі сівозміни характеризується домінуванням зернових та олійних культур, які формують основний виробничий профіль господарства. Найбільшу частку у структурі займає соняшник, питома вага якого становить 18,0 %, що відображає орієнтацію господарства на комерційно привабливі культури. Значну роль також відіграє озима пшениця з часткою 17,0 %, що підтверджує її стабільне значення у формуванні зернового виробництва. Водночас кукурудза на зерно займає 14,0 % посівної площі, тоді як ріпак формує 13,0 %, що свідчить про вагому роль технічних культур у структурі аграрного виробництва. Частка ячменю озимого становить 10,0 %, тоді як кормова кукурудза охоплює 9,0 %, забезпечуючи часткове формування кормової бази господарства. Вирощування гороху та вівса займає по 7,0 %, що відображає допоміжну роль цих культур у системі сівозміни. Найменшу частку становлять багаторічні кормові трави, які

охоплюють лише 5,0 % посівної площі, що вказує на обмежений розвиток кормового напрямку. Встановлено переважання рослинницької спеціалізації підприємства та відносно слабку забезпеченість кормовими ресурсами для підтримки тваринницького виробництва.

В таблиці 2.3. наведено динаміку формування показників, що відповідають за стан фондів господарства.

Таблиця 2.3.

Оцінювання ефективності функціонування виробничого капіталу

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна балансова вартість основних фондів, тис. грн.	54836,9	52941,9	50423,5	92,0
Середньорічна балансова вартість оборотного капіталу, тис. грн.	21784,2	23774,8	25636,9	117,7
Обсяг валової продукції у вартісному вимірі, тис. грн.	73039,1	75831,8	74209,4	101,6
Виручка від реалізації, тис. грн.	72822,4	73185,4	73378,3	100,8
Собівартість, тис. грн.	71069,1	72094,3	72835,1	102,5
Прибуток, тис. грн.	1753,3	1091,1	543,2	31,0
Фондовіддача, грн.	1,33	1,43	1,47	110,5
Фондомісткість, грн.	0,75	0,70	0,68	90,5
Фондооснащеність, тис. грн.	1561,4	1507,5	1435,7	92,0
Фондоозброєність, тис. грн.	945,5	1080,4	1120,5	118,5
Рівень забезпеченості основних фондів оборотним капіталом, грн.	39,7	44,9	50,8	128,0
Прибутковість капіталу, %	2,3	1,4	0,7	-1,6

Встановлено погіршення результативності використання виробничих фондів підприємства, що проявляється у скороченні середньорічної вартості основних фондів на 4413,4 тис. грн., або на 8,0 %, що відображає послаблення матеріально-технічної бази аграрного виробництва. Водночас обсяг оборотного капіталу збільшився на 3852,7 тис. грн., що відповідає приросту на 17,7 %, унаслідок чого рівень забезпеченості основних фондів оборотними ресурсами підвищився на 28,0 %. Подальший аналіз виробничих результатів свідчить про

зростання вартості валової продукції на 1170,3 тис. грн. та збільшення виручки на 555,9 тис. грн., що характеризує відносну стабільність масштабів господарської діяльності. Разом із тим собівартість виробництва підвищилась на 1766,0 тис. грн., що формує випереджальне зростання витрат порівняно з доходами підприємства. Така диспропорція безпосередньо зумовила скорочення прибутку на 1210,1 тис. грн., що відповідає зниженню на 69,0 % і відображає різке погіршення вартісних результатів діяльності господарства. Незважаючи на певне покращення показників використання фондів, оскільки фондівіддача зросла на 10,5 %, а фондомісткість зменшилась на 9,5 %, зазначені зміни мають переважно формальний характер і не трансформуються у фінансову віддачу. Додатково зафіксовано підвищення фондоозброєності праці на 18,5 %, що характеризує зростання технічної забезпеченості одного працівника виробничими ресурсами. Однак зниження прибутковості капіталу на 1,6 в.п. свідчить про падіння ефективності використання вкладених ресурсів, що пов'язано з випереджальним зростанням витрат виробництва. Можна звідси констатувати про формування витратомісткої моделі функціонування аграрного виробництва підприємства. За цієї моделі збільшення ресурсного забезпечення та виробничих обсягів не забезпечує відповідного приросту прибутковості та стійкості господарства.

З метою характеристики трудового потенціалу підприємства та рівня результативності праці проаналізовано зміни чисельності персоналу, трудових витрат і показників виробітку, які систематизовано у таблиці 2.4.

Встановлено суттєві трансформації у використанні трудових ресурсів господарства, що проявляються у скороченні чисельності працівників на 13 осіб, або на 22,4 %. Подібна динаміка супроводжується зменшенням прямих затрат праці на 23,6 тис. люд.-год., що відповідає скороченню на 21,6 %. Разом із тим середній обсяг відпрацьованого часу одним працівником зріс на 21 люд.-год., що відображає підвищення індивідуального трудового навантаження у виробничому процесі.

Таблиця 2.4.

Результати використання трудового потенціалу державного господарства

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна кількість працівників, осіб	58	49	45	77,6
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	109,6	93,3	86,0	78,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1890	1904	1911	101,1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1255,6	1493,6	1630,6	129,9
Погодинна продуктивність праці, грн.	664,3	784,4	853,3	128,4

За таких умов результативність використання праці демонструє позитивну динаміку, оскільки річна продуктивність праці зросла на 375,0 тис. грн., що відповідає приросту на 29,9 %. Схожа тенденція простежується і за погодинною продуктивністю праці, рівень якої підвищився на 189,0 грн., або на 28,4 %. Така динаміка свідчить про підвищення економічної віддачі трудових ресурсів та часткову компенсацію скорочення чисельності персоналу за рахунок активнішого використання праці. Водночас зростання продуктивності відбувається в умовах зменшення трудового потенціалу підприємства, що може формувати ризик подальшого перевантаження працівників в наступних роках.

Звідси встановлено перехід господарства до такої організації використання трудових ресурсів, за якої зростання продуктивності досягається передусім через скорочення чисельності персоналу та підвищення індивідуального виробітку працівників. Подібна тенденція свідчить про посилення трудового навантаження, що потребує перегляду системи матеріального стимулювання та організації праці, оскільки тривале перевищення нормативного навантаження може спричиняти перевтому працівників і підвищувати ризик виробничих помилок.

З метою оцінки системи матеріального заохочення відповідно до штатної структури узагальнені показники наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Склад та обсяг системи матеріального стимулювання, січень 2026 року

Посада	Кількість шт. од	Оклад, грн.	Місячний ФОП, грн.	Річний ФОП, грн.
Директор	1	18453	18453	221436
Головний бухгалтер	1	15890	15890	190680
Головний економіст	1	15890	15890	190680
Провідний агроном	1	17800	17800	213600
Агрономи з агрохімії	2	16100	32200	386400
Інженери з експлуатації с/г техніки	2	16940	33880	406560
Інженер з електротехнічного та енергетичного забезпечення	1	14380	14380	172560
Трактористи-машиністи с/г виробництва	4	13700	54800	657600
Водії	3	12800	38400	460800
Робітники галузі рослинництва	9	12150	109350	1312200
Зооінженери племінного репродуктору ВРХ	3	15600	46800	561600
Зооінженери репродуктору з розведення свиней	3	14800	44400	532800
Робітники галузі тваринництва	14	12300	172200	2066400
ВСЬОГО	45	15139	614443	7373316

Дослідження структури фонду оплати праці показує, що загальний обсяг витрат на оплату персоналу у господарстві становить 7373,3 тис. грн. на рік. Найбільше фінансове навантаження формують працівники тваринництва, оскільки на оплату праці 14 робітників цієї галузі спрямовано 2066,4 тис. грн., що відображає високу трудомісткість утримання поголів'я. Помітну частку також займають працівники рослинництва, на оплату яких припадає 1312,2 тис. грн., що зумовлено значними витратами ручної та механізованої праці у польових роботах. Окрему групу формує механізований персонал, адже оплата

праці трактористів та водіїв становить 1118,4 тис. грн., що пояснюється інтенсивним використанням техніки у виробничому процесі. Витрати на інженерно-технічний персонал досягають 579,1 тис. грн., що пов'язано з необхідністю технічного обслуговування машинно-тракторного парку та енергетичної інфраструктури. Фонд оплати праці управлінського персоналу є порівняно помірним, оскільки оплата директора становить 221,4 тис. грн. на рік, а головного бухгалтера та головного економіста - по 190,7 тис. грн. Подібний розподіл витрат відображає виробничу орієнтацію господарства, де основна частина фонду оплати праці концентрується у безпосередніх виконавців технологічних операцій. Отже структура фонду оплати праці підтверджує, що фінансові ресурси підприємства переважно спрямовуються на підтримку виробничих процесів у галузях рослинництва та тваринництва, які визначають основні напрями господарської діяльності.

З метою узагальнення виробничо-економічних характеристик діяльності господарства та оцінки змін їх значень упродовж 2023–2025 років відповідні показники зведено у таблиці 2.6.

Аналіз інтегрованих показників діяльності господарства засвідчує збереження стабільної земельної бази, оскільки загальний земельний банк та площа сільськогосподарських угідь залишаються незмінними. Активізація аграрного виробництва відбулася в напрямку розширення розораних площ на 16 га. Визначено певне скорочення матеріально-технічної бази, адже вартість основних фондів зменшилась на 4413,4 тис. грн., тоді як обсяг оборотних ресурсів збільшився на 3852,7 тис. грн., що свідчить про зміщення структури капіталу у бік оборотних активів. Також є скорочення трудового потенціалу на 13 працівників, що формує тенденцію до зменшення кадрового забезпечення виробничого процесу. Незважаючи на це, виробництво валової продукції демонструє певне зростання, оскільки її вартість збільшилась на 1170,3 тис. грн., а обсяг валової продукції у розрахунку на одного працівника підвищився на 389,8 тис. грн.

Таблиця 2.6.

Динаміка зведених економічних результатів функціонування підприємства

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Загальний банк землі, га	3536	3536	3536	100,0
Площа угідь, га	3512	3512	3512	100,0
Площа ріллі, га	3053	3063	3069	100,5
Вартість основних фондів, тис. грн.	54836,9	52941,9	50423,5	92,0
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	21784,2	23774,8	25636,9	117,7
Чисельність працівників, осіб	58	49	45	77,6
Вартість валової продукції, тис. грн.	73039,1	75831,8	74209,4	101,6
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн.	2079,7	2159,2	2113,0	101,6
- валової продукції				
- товарної продукції	2073,5	2083,9	2089,4	100,8
- прибутку	49,9	31,1	15,5	31,0
Вироблено валової с/г продукції на:				
- одного робітника, тис. грн.	1259,3	1547,6	1649,1	131,0
- на 1 люд.-год., грн.	666,3	812,8	863,0	129,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	72822,4	73185,4	73378,3	100,8
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	71069,1	72094,3	72835,1	102,5
Прибуток, тис. грн.	1753,3	1091,1	543,2	31,0
Рівень рентабельності, %	2,5	1,5	0,7	-1,8

Зауважимо, що ці темпи зростання агровиробництва є не достатніми і потребують розробки програми з удосконалення операційних стратегій. Зокрема, у 2024 році вартість валової продукції аграрного виробництва зросла на 2792,7 тис. грн. порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році відбулося її скорочення на 1622,4 тис. грн., що свідчить про послаблення виробничих результатів господарства. Така динаміка безпосередньо пов'язана зі змінами у структурі товарної продукції, де поряд зі зростанням доходів від окремих культур рослинництва відбулося різке скорочення продукції тваринництва. Зокрема, зменшення виробництва молока та приросту живої маси великої рогатої худоби призвело до скорочення загального обсягу тваринницької продукції, що негативно вплинуло на формування валової продукції.

Одночасно у рослинництві спостерігається нерівномірна динаміка: приріст доходів від соняшнику, кукурудзи зернового типу, гороху супроводжується скороченням виробництва озимого ячменю та вівса, що частково стримує загальне зростання аграрного виробництва. Внаслідок цього валова продукція у розрахунку на 100 га угідь після підвищення у 2024 році зменшилась у 2025 році на 46,2 тис. грн., що характеризує зниження віддачі земельних ресурсів. При цьому товарна продукція у розрахунку на 100 га залишається відносно стабільною, оскільки зростання доходів від окремих культур рослинництва компенсує скорочення інших видів продукції.

Разом із тим прибуток у розрахунку на 100 га угідь зменшився на 34,4 тис. грн., що відображає погіршення економічної ефективності виробництва. Виробництво валової продукції на одного працівника зросло на 389,8 тис. грн., а погодинний виробіток підвищився на 196,7 грн., що пояснюється скороченням чисельності персоналу та підвищенням трудового навантаження. Водночас дохід збільшився лише на 555,9 тис. грн., тоді як собівартість виробництва підвищилась на 1766,0 тис. грн. Встановлено, що між 2024 і 2025 роками економічні результати аграрного виробництва погіршилися: прибуток зменшився на 547,9 тис. грн., а рівень рентабельності скоротився на 0,8 %.

Реалізаційний дохід зріс лише на 192,9 тис. грн., тоді як собівартість виробництва підвищилась на 740,8 тис. грн. Така диспропорція витрат і доходів спричинила скорочення фінансового результату підприємства. Ситуація пояснюється слабкою динамікою виробництва зернових культур та зменшенням обсягів продукції тваринництва, що обмежило формування валової та товарної продукції господарства. У результаті такого випереджального зростання витрат прибуток господарства скоротився на 1210,1 тис. грн., що спричинило зниження рівня рентабельності на 1,8 в.п. Тобто зменшення обсягів тваринницької продукції та коливання результатів рослинництва стали основними чинниками погіршення економічних результатів аграрного виробництва.

2.2. Дослідження закономірностей утворення агровиробничого потенціалу й взаємозалежностей показників його розвитку

З метою виявлення статистичних тенденцій формування показників аграрного виробництва та визначення економічних параметрів у межах чинної управлінської стратегії проведено дослідження її змін у галузях рослинництва і тваринництва. Для забезпечення обґрунтованості такого аналізу застосовано методи аналітичного вирівнювання, трендового прогнозування та кореляційно-регресійного оцінювання. Відповідні зміни у формуванні реалізаційної продукції узагальнено у Додатку А.

Аналіз структури товарної продукції свідчить, що основний дохід господарства формується за рахунок рослинницької продукції, частка якої зросла на 3,1 в.п. Виявлено, що найбільший внесок у формування виручки забезпечують соняшник, ріпак, озима пшениця, кукурудза зернова, які залишаються провідними культурами у структурі виробництва. Особливо помітним є зростання ролі соняшнику, обсяг реалізації якого збільшився на 3898,2 тис. грн., а його частка у структурі товарної продукції підвищилась на 4,8 в.п., тобто посилено спеціалізацію господарства на олійних культурах. Додатково спостерігається збільшення доходів від вирощування кукурудзи на зерно на 487,3 тис. грн. та гороху на 290,9 тис. грн., що підтримує стабільність рослинницького напрямку. Водночас відбулося скорочення виручки від реалізації озимого ячменю на 211,7 тис. грн. та різке зменшення доходів від вівса на 1872,5 тис. грн., що призвело до зниження його частки у структурі товарної продукції на 3,0 в.п. Подібні зміни свідчать про поступову відмову підприємства від менш ефективних культур на користь більш прибуткових.

Окремо простежується істотне скорочення доходів від кормових культур на 281,9 тис. грн., що підтверджує послаблення тваринництва. Це безпосередньо відображається на результатах тваринництва, оскільки обсяг товарної продукції галузі зменшився на 2233,3 тис. грн., а її частка у структурі доходів скоротилась на 3,1 в.п. Найбільше скорочення відбулося у виробництві

молока, де обсяг реалізації зменшився на 1173,5 тис. грн. Разом із тим у свинарстві спостерігається певне зростання, оскільки обсяг реалізації приросту живої маси свиней збільшився на 115,3 тис. грн. У цілому структура товарної продукції демонструє чітку переорієнтацію господарства на рослинництво, тоді як роль тваринництва поступово зменшується. Також з'ясовано, що це відбулося через зменшення поголів'я на 33,1 % - з 910 до 609 голів ВРХ. Подібна трансформація формує ризик втрати збалансованості аграрного виробництва, оскільки скорочення тваринницького напрямку знижує можливості використання власної кормової бази та органічних добрив у системі господарювання.

Діаграма, що встановлює відсотковість розподілу продукції, що була продана у 2025 році, приведена на рисунку 2.2.

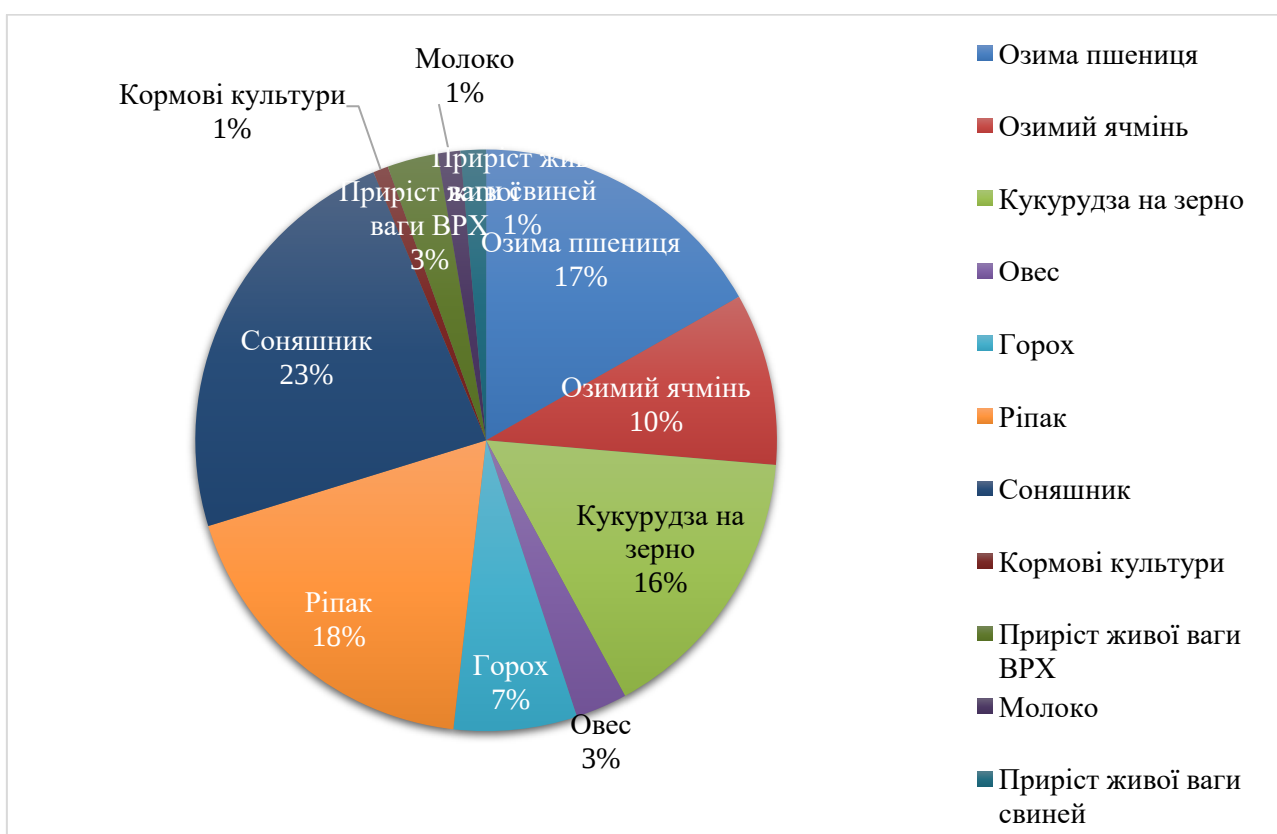


Рис. 2.2. Співвідношення видів товарної агропродукції у загальному обсязі реалізації у 2025 році, %

Встановлено, що у структурі реалізованої аграрної продукції підприємства у 2025 році домінують культури рослинництва, зокрема соняшник із питомою вагою 23,0 %, ріпак - 18,0 % та озима пшениця - 17,0 %. Така конфігурація виробничої програми пояснюється орієнтацією господарства на товарні культури з відносно стабільним попитом та швидшою оборотністю капіталу. Наступну групу формують кукурудза на зерно та озимий ячмінь, частка яких становить відповідно 16,0 % і 10,0 %, що підтверджує збереження зернового напрямку як базового елементу аграрного виробництва. Водночас частка гороху та вівса залишається нижчою і становить 7,0 % та 3,0 %, що пов'язано з обмеженою економічною віддачею цих культур у структурі товарної продукції.

Водночас аналіз діаграми свідчить про різке скорочення ролі галузі тваринництва у формуванні доходів підприємства, оскільки приріст живої маси ВРХ становить лише 3,0 %, а виробництво молока та продукції свинарства обмежується приблизно 1,0 %. Така ситуація безпосередньо пов'язана зі скороченням поголів'я великої рогатої худоби на 301 голову, що могло бути зумовлено вимушеним вибракуванням стада через захворювання, нестачу кормової бази, фінансові обмеження на утримання тварин або реалізацію частини поголів'я з метою покриття поточних витрат підприємства. У результаті частка кормових культур також залишається мінімальною і становить близько 1,0 %, що відображає поступове згортання тваринницького напрямку та переорієнтацію господарства на рослинницьке виробництво. Таким чином сформована структура реалізації свідчить про посилення рослинницької спеціалізації підприємства, тоді як тваринництво перебуває у стані виробничого колапсу.

Встановлено, що динаміка продукції на продаж рослинництва підприємства характеризується поступовим зростанням упродовж 2023–2025 років. У 2024 році обсяг реалізації збільшився на 2690,2 тис. грн., що пов'язано зі сприятливими цінами на олійні культури та розширенням виробництва соняшнику і ріпаку. Надалі у 2025 році темпи приросту різко сповільнилися,

оскільки збільшення становило лише 99,0 тис. грн., що пояснюється коливанням урожайності зернових культур та зростанням виробничих витрат.

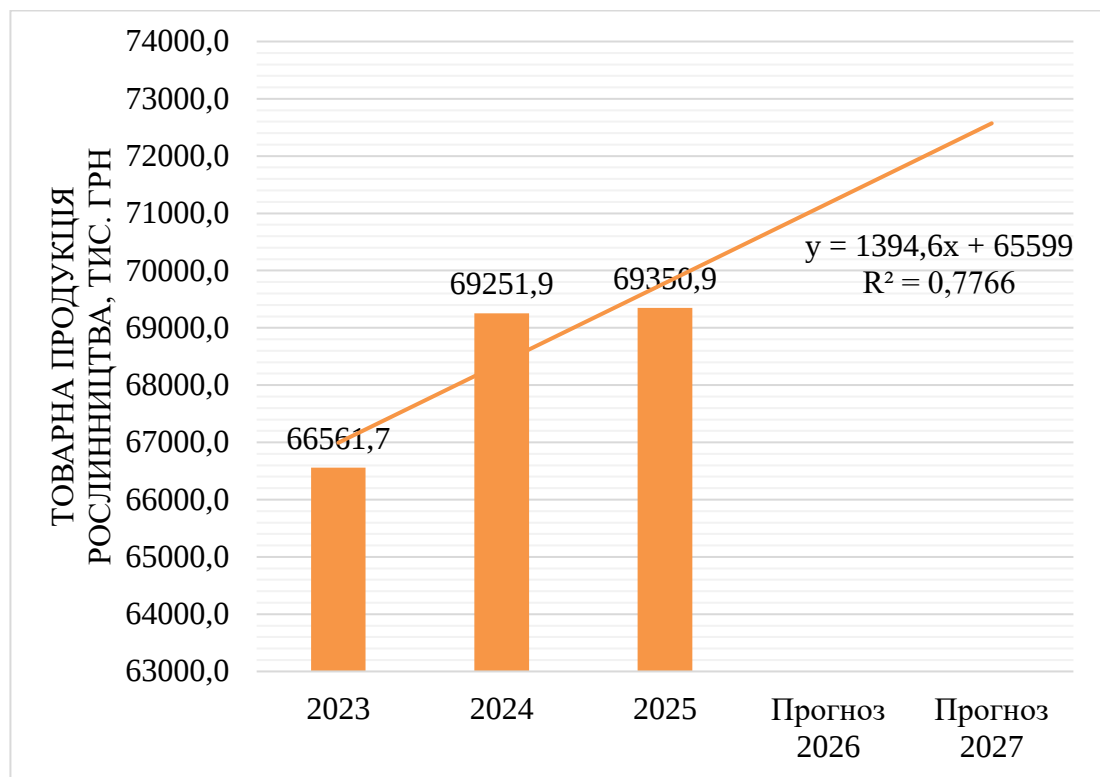


Рис. 2.3. Прогноз зміни об'ємів товарної рослинницької продукції на 2026–2027 роки

Доведено, що сформована тенденція описується трендовим рівнянням:

$$y = 1394,6x + 65599,$$

Тобто середньорічне збільшення вартості комерційної продукції приблизно на 1394,6 тис. грн. При цьому значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,7766$ свідчить про достатню надійність моделі та пояснення більшої частини варіації показника. Відповідно до трендової моделі у 2026 році прогностичний об'єм продукції рослинництва становитиме близько 71177,4 тис. грн. У 2027 році очікується подальше зростання показника до 72572,0 тис. грн.

Встановлено, що динаміка кількості продажу продукції тваринництва підприємства характеризується стійкою тенденцією до скорочення протягом

2023–2025 років. У 2024 році обсяг реалізації зменшився на 2327,2 тис. грн. за порівняння щодо попереднього часу.

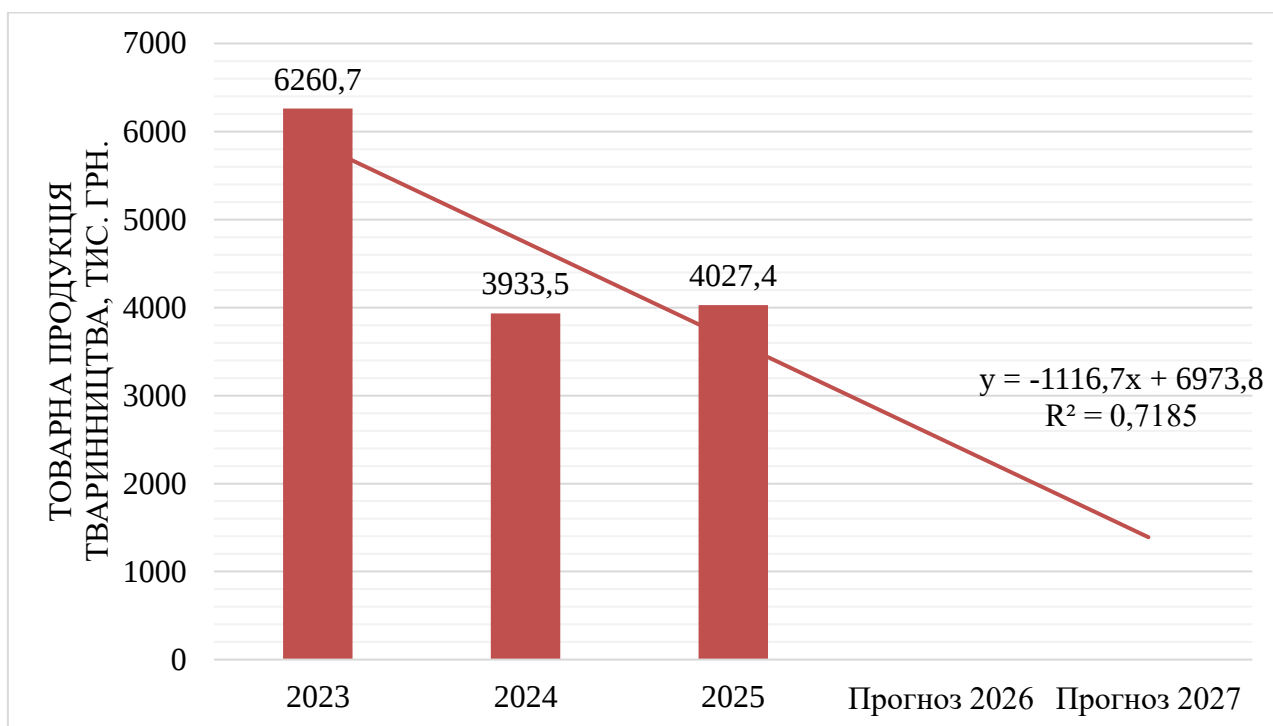


Рис. 2.4. Прогноз зміни об'ємів товарної тваринницької продукції у 2026–2027 роках

Надалі у 2025 році відбулося незначне відновлення показника, оскільки кількість комерційно спрямованої продукції збільшився на 93,9 тис. грн., проте це не компенсувало попереднього скорочення. Така динаміка пов'язана зі зменшенням поголів'я ВРХ на 301 голову, що обмежило виробництво молока та приросту ж/в ВРХ.

Доведено, що сформована тенденція описується трендовим рівнянням:

$$y = -1116,7x + 6973,8,$$

Тобто середньорічне скорочення вартості агропродукції приблизно на 1116,7 тис. грн. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,7185$ підтверджує достатній рівень надійності трендової моделі. Відповідно до розрахунків прогнозний рівень продажу тваринництва у 2026 році становитиме близько 2273,7 тис. грн. У 2027 році очікується подальше скорочення показника до

приблизно 1157,0 тис. грн. Така перспектива свідчить про поступове згортання тваринницького напрямку та переорієнтацію підприємства на рослинницьке виробництво.

Така перспектива зумовлена концентрацією виробничих ресурсів у рослинництві, підвищенням ролі високотоварних культур та поступовим скороченням тваринницького напрямку, що сприяє перерозподілу ресурсів на користь рослинницької галузі.

Встановлено, що об'єми збутової продукції підприємства упродовж 2023–2025 років характеризується поступовим зростанням, що відображає загальну стабілізацію аграрного виробництва. У 2024 році вартість реалізованої продукції збільшилася на 363,0 тис. грн. порівняно з попереднім роком. Надалі у 2025 році зростання продовжилося, однак темпи приросту залишилися помірними, оскільки збільшення становило 192,9 тис. грн. Така динаміка пояснюється розширенням виробництва окремих товарних культур рослинництва, зокрема соняшнику, ріпаку та зернових культур.

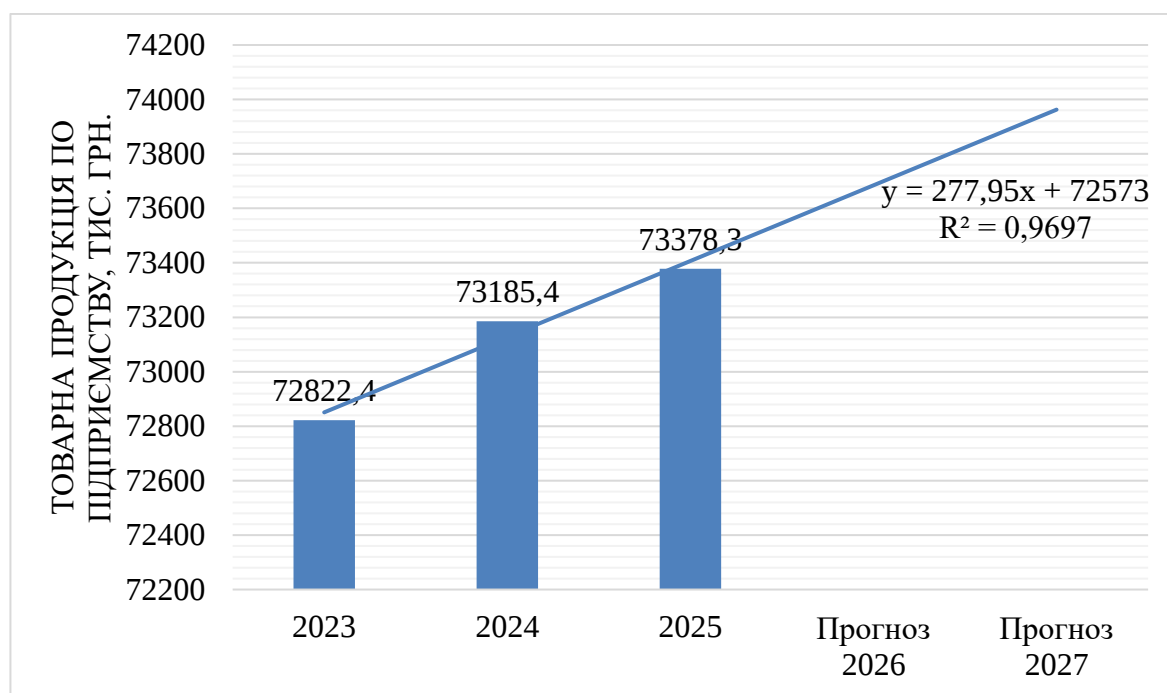


Рис. 2.5. Прогноз зміни об'ємів товарної продукції ДП «ДГ «Поливанівка» у 2026-2027 рр

Проведено, що сформована тенденція описується трендовим рівнянням

$$y = 277,95x + 72573$$

Отже середньорічне збільшення вартості товарної продукції приблизно на 277,95 тис. грн. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,9697$ свідчить про дуже високий рівень статистичної надійності побудованої моделі. Відповідно до розрахунків прогностичний об'єм товарної агропродукції підприємства у 2026 році становитиме близько 73961,8 тис. грн. У 2027 році очікується подальше підвищення показника до приблизно 74239,8 тис. грн. Така тенденція формується завдяки посиленню рослинницької спеціалізації підприємства та концентрації ресурсів у виробництві високотоварних культур.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ АГРОВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ДГ «ПОЛИВАНІВКА» ІЗК НААНУ У НЕСТІЙКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Обґрунтування адаптивної стратегічної моделі відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка»

Встановлено, що відновлення виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» потребує залучення сукупності економічних, організаційних і науково-технологічних інструментів. Серед найбільш значущих напрямів визначено:

1) відновлення тваринницького напрямку шляхом участі у державній програмі «Збереження генофонду порід сільськогосподарських тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства», яка входить до переліку наукових програм НААН на 2026–2030 роки. Реалізація такої програми координується Інститутом розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН [20]. При цьому пропонується укладання меморандуму про стратегічну наукову співпрацю з Інститутом зернових культур НААН України.

2) відновлення рослинницького напрямку шляхом впровадження операційних стратегій на основі результатів методу БКГ.

3) організація демонстраційної ферми для сільськогосподарських досліджень в межах програми Європейського Союзу «Horizon Europe – Cluster 6: Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment» У такій схемі формується консорціум Інститут зернових культур НААН - Інститут розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця - ДДАЕУ - науковим координатором аграрних проєктів виступає науковий центр ЄС Wageningen University & Research (Нідерланди), де ДП «ДГ «Поливанівка» виступає експериментальною базою для досліджень у рослинництві та м'ясному скотарстві.



Рис. 3.1. Складові стратегічної моделі відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка»

Встановлено, що відновлення виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» потребуватиме залучення сукупності економічних, організаційних і науково-технологічних інструментів, які формуватимуть адаптивну стратегічну модель розвитку господарства. Реалізація заходів з відновлення тваринницького напрямку через участь у програмі «Збереження генофонду порід сільськогосподарських тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства» сприятиме формуванню племінного ядра стада та посиленню генетичного потенціалу великої рогатої худоби. У перспективі це забезпечуватиме стабілізацію виробництва продукції скотарства та відновлення кормової бази підприємства. Укладання меморандуму про наукову співпрацю Інституту зернових культур НААН України, до структури якого входить ДП «ДГ «Поливанівка», з Інститутом розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН України сприятиме консолідації наукового потенціалу державних

дослідних установ у сфері рослинництва і тваринництва. Така взаємодія забезпечуватиме проведення комплексних наукових досліджень, результати яких формуватимуть науково обґрунтовані рекомендації для аграрного виробництва та сприятимуть поширенню інноваційних технологій у практиці агробізнесу. У перспективі такий підхід активізуватиме процеси підвищення якості агропродукції, посилення продовольчої безпеки держави й покращить споживчі характеристики продуктів харчування для населення.

Впровадження операційних стратегій у рослинництві на основі результатів методу БКГ дозволить оптимізувати структуру посівних площ і концентрувати виробничі ресурси на найбільш результативних культурах. Таке управлінське рішення сприятиме підвищенню продуктивності рослинництва та узгодженню виробничих програм із потребами тваринницької галузі. Організація демонстраційної платформи аграрних досліджень у межах програми Європейського Союзу «Horizon Europe – Cluster 6: Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment» слугуватиме формуванню ефективної міжнародної наукової кооперації [23, 47]. У межах такої моделі ДП «ДГ «Поливанівка» виконуватиме функції експериментальної бази для апробації нових агротехнологій та селекційних рішень у рослинництві й м'ясному скотарстві.

Узагальнення запропонованих напрямів свідчить, що реалізація адаптивної стратегічної моделі сприятиме відновленню агровиробничого потенціалу підприємства, розширенню міжнародної наукової співпраці та посиленню взаємодії науки, освіти і виробництва. У перспективі це сформує передумови до стабілізації виробничих результатів господарства, підвищить ефективність використання земельних і біологічних ресурсів та зміцнить науково-виробничу базу підприємства.

Оскільки в ДП «ДГ «Поливанівка» відбулося різке скорочення поголів'я великої рогатої худоби на 301 голову у 2024 році через низку причин. Зокрема, вимушене вибракування та реалізація частини стада через різке зростання витрат на утримання тварин, дефіцит кормів і зниження рентабельності галузі

скотарства в умовах війни. Подібні процеси характерні для багатьох племінних господарств України у період війни, коли частина суб'єктів племінної справи припинила діяльність або скоротила стада через економічний тиск і втрату ресурсної бази. У господарстві утримувалися породи українська м'ясна, сіра українська та світла аквітанська, що використовуються у племінній роботі, тому скорочення стада фактично означає зниження генетичного потенціалу і наукової бази господарства. Звідси для відновлення галузі доцільною є участь у науково-селекційній програмі «Збереження генофонду порід сільськогосподарських тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства», яка входить до переліку наукових програм НААН на 2026–2030 роки. Реалізація таких програм координується Інститутом розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН, що відповідає за селекцію, ведення племінних книг та генетичне вдосконалення стада.

Для ДП «ДГ «Поливанівка» доцільним є формування нового племінного стада української м'ясної або світлої аквітанської породи, оскільки ці породи мають високий приріст живої маси та забійний вихід близько 59–63 %, що забезпечує ефективне виробництво яловичини. У межах програми господарство отримує науковий супровід селекції, доступ до генетичного матеріалу плідників, фінансування племінної роботи та включення до державної системи племінних репродукторів. Формування стада відбувається за такою схемою (рис. 3.2.).

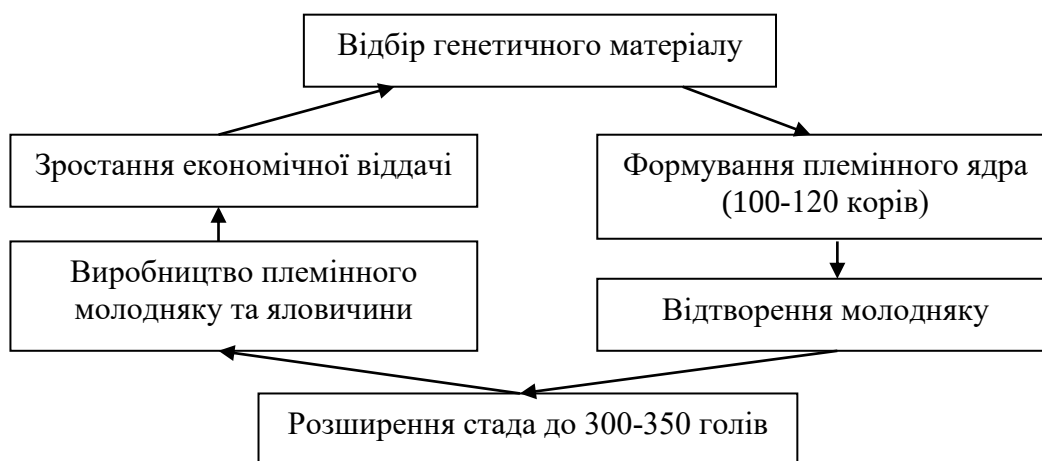


Рис. 3.2. Формування стада ВРХ для відновлення галузі тваринництва

Реалізація державної наукової програми передбачатиме відбір генетичного матеріалу та використання бугаїв-плідників для формування племінного ядра стада у межах 100–120 корів. Подальший процес відтворення молодняку забезпечуватиме поступове розширення стада до 300–350 голів із одночасним виробництвом племінного молодняку та яловичини. Така організаційно-селекційна модель формуватиме передумови для відновлення тваринницької галузі та зміцнення кормової бази через збільшення площ кормових культур у структурі посівів.

Таблиця 3.1.

**Очікувані ефекти участі ДП «ДГ Поливанівка» у програмі селекції
ВРХ**

Напрямок ефекту	Конкретний показник	Очікуваний результат
Відновлення поголів'я	формування 300 голів племінної худоби	збільшення стада приблизно на 50 % порівняно з рівнем після скорочення
Приріст продукції	середньодобовий приріст 1,0–1,2 кг	виробництво близько 90–100 т живої маси на рік
Реалізація молодняку	продаж 120–150 голів щорічно	4,5–6,0 млн. грн. додаткового доходу
Державна підтримка	фінансування селекційних програм, генетичні ресурси, науковий супровід	зниження витрат на формування стада приблизно на 20–30 %
Кормова база	збільшення площ кормових культур на 120–150 га	стабільне забезпечення стада кормами
Науковий ефект	участь у програмах НААН і селекційних дослідженнях	зростання статусу господарства як племінного репродуктора
Економічний результат	валовий дохід від м'ясного скотарства	зростання прибутку орієнтовно на 3–5 млн. грн. на рік

Для господарства доцільним є формування нового племінного стада української м'ясної або світлої аквітанської породи, оскільки ці породи мають високий приріст живої маси та забійний вихід близько 59–63 %, що забезпечує ефективне виробництво яловичини. У межах програми господарство отримує науковий супровід селекції, доступ до генетичного матеріалу плідників, фінансування племінної роботи та включення до державної системи племінних репродукторів. Таким чином, участь у селекційній програмі НААН дозволяє відновити поголів'я приблизно до 300 голів, сформувати племінний

репродуктор м'ясної худоби та збільшити економічний результат господарства на декілька мільйонів гривень щорічно за рахунок виробництва яловичини і реалізації племінного молодняку. Одночасно посилюється наукова роль господарства як експериментальної бази ІЗК НААН, оскільки воно отримує можливість проводити селекційні дослідження, апробувати нові генотипи тварин і забезпечувати наукові програми племінним матеріалом.

Щодо формування стратегії галузі рослинництва ДП «ДГ «Поливанівка» було використано метод БКГ. Для цього розраховано темпи зростання товарної продукції протягом 2024-2025 років (табл. 3.2.).

Таблиці 3.2.

Тенденції формування структури товарної рослинницької продукції

Агропродукція	2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	12139,1	17,5	12314,7	17,8	101,4
Озимий ячмінь	7138,4	10,3	7022,4	10,1	98,4
Кукурудза зернова	11331,4	16,3	11536,0	16,6	101,8
Овес	3193,6	4,6	2108,0	3,0	66,0
Горох	4972,4	7,2	5030,1	7,3	101,2
Ріпак	13539,7	19,5	13528,0	19,5	99,9
Соняшник	16119,9	23,3	17191,3	24,8	105,3
Кормові культури	703,2	1,1	620,4	0,9	88,2
Продукція рослинництва	69337,7	100,0	69350,9	100,0	100,1

Встановлено, що структура збутової продукції рослинництва підприємства у 2024–2025 роках характеризується нерівномірною динамікою окремих культур. Найбільшу частку у формуванні доходів забезпечує соняшник, питома вага якого становить 24,8 %, а обсяг реалізації збільшився на 871,4 тис. грн. Гарна динаміка спостерігається також щодо кукурудзи зернового типу, де обсяг реалізації підвищився на 204,6 тис. грн., що підтримує стабільність зернового напряму виробництва. Водночас озимий ячмінь демонструє негативну тенденцію, оскільки обсяг товарної продукції скоротився

на 116,0 тис. грн., що пов'язано з ураженням посівів у період заморозків, тому спостерігалось зниження урожайності та економічної ефективності культури. Найбільш критичне скорочення зафіксовано щодо вівса, де обсяг реалізації зменшився на 1085,6 тис. грн., а питома вага у структурі комерційної продукції становить лише 3,0 %. Ріпак та горох зберігають відносно стабільні позиції, хоча їх внесок у формування доходів не демонструє суттєвого розширення. Загальний обсяг товарної продукції рослинництва збільшився лише на 13,2 тис. грн., що фактично свідчить про стагнацію аграрного виробництва галузі. Зниження виробництва окремих культур пояснюється посушливими погодними умовами та нерівномірним зволоженням ґрунтів у 2024–2025 роках, що негативно вплинуло на розвиток озимих та олійних культур у багатьох регіонах України. Така ситуація вказує на недовикористання виробничого потенціалу та потребує перегляду структури посівних площ із концентрацією ресурсів на культурах із вищою економічною віддачею.

Крім природно-кліматичних чинників, на результати виробництва впливають і системні проблеми аграрного сектору, зокрема нестабільність урожайності окремих культур, ускладнення технологічного забезпечення та зниження економічної віддачі зернових культур. Унаслідок цього підприємство не змогло сформувати відчутного приросту товарної продукції, що вказує на дисбаланс між витратами виробництва та отриманим економічним результатом. Така ситуація свідчить про недостатнє використання агровиробничого потенціалу та про потребу коригування структури рослинницької продукції. Особливої уваги потребують культури, що демонструють скорочення обсягів реалізації, оскільки їх подальше вирощування може не забезпечувати належної економічної ефективності.

За таких умов доцільним є формування адаптивної моделі відтворення агровиробничого потенціалу підприємства, що передбачає оптимізацію структури посівних площ та концентрацію ресурсів на культурах із вищою ринковою віддачею. Одночасно необхідним є удосконалення технологічного забезпечення виробництва, посилення управлінського контролю за

виробничими витратами. Реалізація таких управлінських заходів дозволить стабілізувати формування товарної продукції та підвищити результативність аграрного виробництва. Так виникають передумови для подальшого стратегічного оцінювання структури продукції підприємства за допомогою матриці БКГ з метою визначення культур-лідерів, пріоритетних напрямів розвитку та проблемних сегментів виробництва.

Доведено необхідність формування управлінських рішень, орієнтованих на територіально-ринкове узгодження виробничо-збутової діяльності ДП «ДГ «Поливанівка» з урахуванням конкурентного впливу ДП «ДГ «Гонтарівка». Встановлено стійкі взаємозв'язки шляхом порівняння відносних позицій підприємств у межах аграрного сектора району та узагальнення змін параметрів реалізації у 2025 році порівняно з 2024 роком, що відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Параметри покриття регіонального аграрного ринку за масштабами виробництва галузі рослинництва

Показник	продукція							
	Озима пшениця	Ячмінь озимий	Кукурудза	Овес	Горох	Ріпак	Соняшник	Кормові
Обсяги продажів, тис грн.								
2024	12139,1	7138,4	11331,4	3193,6	4972,4	13539,7	16119,9	703,2
2025	12314,7	7022,4	11536,0	2108,0	5030,1	13528,0	17191,3	620,4
Значення	101,4	98,4	101,8	66,0	101,2	99,9	105,3	88,2
Частка ринку, %								
ДП «ДГ «Поливанівка»	18,7	14,2	13,3	5,6	6,1	12,8	20,7	2,6
ДП ДГ «Гонтарівка»	17,4	13,6	12,5	7,3	5,4	12,0	18,4	2,9
Значення	1,08	1,05	1,06	0,77	1,13	1,07	1,12	0,89

Позиціонування кожної товарної номенклатури галузі рослинництва відображено у матриці БКГ (рис. 3.3).

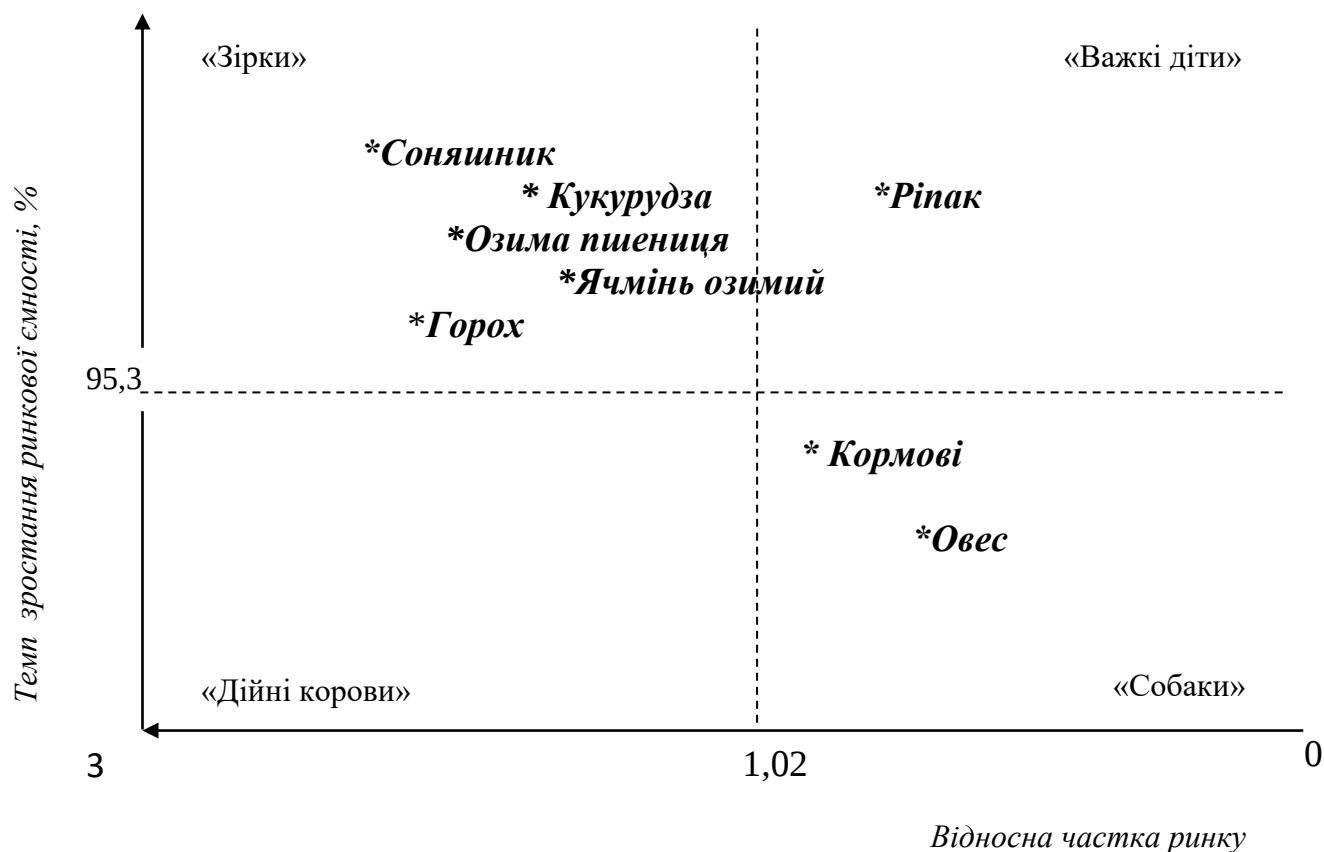


Рис. 3.3. Матриця БКГ для стратегій галузі рослинництва

Сегмент «зірки» матриці БКГ представлений культурами соняшник, кукурудза, пшениця озима, ячмінь озимий та горох, які формуватимуть основний напрям відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка». Операційна стратегія передбачатиме сортооновлення та впровадження посухостійких гібридів, рекомендованих Інститут зернових культур НААН України, зокрема гібридів кукурудзи з ФАО 240–320 та соняшнику з генетичною толерантністю до посухи. Технологічні досліді доцільно проводити із застосуванням регуляторів росту та антистресових препаратів у нормі 0,3–0,5 л/га, що підвищуватиме стійкість рослин до температурних коливань та посухи.

Важливим напрямом виступатиме інокуляція насіння гороху бактеріальними препаратами *Rhizobium* у нормі 2,0–2,5 л/т, що підвищуватиме фіксацію азоту та стабільність урожайності. Збутова стратегія передбачатиме формування довгострокових контрактів із зернотрейдерами регіону, зокрема

Kernel, Nibulon та Bunge Ukraine, які здійснюють закупівлю зернових і олійних культур у Дніпропетровській області. У межах співпраці передбачатиметься формування партій зерна високої якості та участь у демонстраційних польових дослідках із залученням студентів Дніпровський державний аграрно-економічний університет.

Ріпак озимий у сегменті «важкі діти» потребуватиме селекційно-технологічної стратегії стабілізації виробництва. Основним напрямом виступатиме впровадження гібридів із підвищеною стійкістю до посухи та фомозу, рекомендованих науковими дослідженнями Інституту зернових культур НААН. Технологія вирощування передбачатиме коригування системи живлення із внесенням бору 1,0–1,5 кг/га та застосування регуляторів росту на основі тебуконазолу у фазі 4–6 листків. Така система управління формуватиме передумови стабілізації урожайності та поступового переходу культури до більш результативного сегмента матриці.

Кормові культури та овес, які потрапили до сегмента «собаки», потребуватимуть адаптаційної стратегії трансформації виробництва. Вирощування кормових культур орієнтуватиметься на забезпечення тваринницької галузі та формування стабільної кормової бази племінного стада. Технологічні дослідження передбачатимуть використання посухостійких сортів кормових трав та оптимізацію структури посівів із підвищенням частки багаторічних бобових культур. Для вівса доцільним виступатиме скорочення виробничих площ із одночасним використанням культури у дослідних посівах, спрямованих на вивчення стійкості сортів до температурних стресів і нових фітопатогенів. Така модель управління формуватиме основу для відтворення агровиробничого потенціалу підприємства через поєднання наукових досліджень, освітньої практики та виробничої діяльності.

Відповідно попадання до конкретного сегменту матриці розроблено агровиробничі стратегії для кожної культури галузі рослинництва (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Операційні стратегії номенклатури товарного портфеля рослинництва

Сегмент БКГ	Вид продукції	2026 рік – стратегічні дії	2027 рік – стратегічні дії
Зірки	Соняшник	Впровадження посухостійких гібридів, оптимізація системи живлення та захисту рослин	Розширення площ вирощування та укладання стратегічно тривалих контрактів із зернотрейдерами
	Кукурудза	Перехід на гібриди з ФАО 240–320 та застосування антистресових регуляторів росту	Стабілізація врожайності через оптимізацію густоти посіву та системи удобрення
	Пшениця озима	Сортооновлення та впровадження сортів із підвищеною посухостійкістю	Розширення виробництва продовольчого зерна та стабілізація якості продукції
	Ячмінь озимий	Впровадження сортів із стійкістю до посухи та хвороб	Оптимізація технології вирощування та стабілізація обсягів виробництва
	Горох	Інокуляція насіння бактеріальними препаратами та оптимізація структури посівів	Розширення виробництва зернобобових культур для підвищення родючості ґрунтів
Важкі діти	Ріпак озимий	Перехід на гібриди з посиленою стійкістю до посухи та фомозу	Стабілізація врожайності через оптимізацію системи удобрення та регуляторів росту
Собаки	Кормові культури	Переорієнтація виробництва на забезпечення кормової бази тваринництва	Розширення площ багаторічних бобових трав для стабілізації кормовиробництва
	Овес	Скорочення виробничих площ та використання культури у дослідних посівах	Консервація частини площ та збереження культури для селекційних досліджень

Для розробки операційних стратегій продукції тваринництва проаналізовано тенденції її формування протягом останніх років (табл. 3.5.).

Таблиці 3.5.

Тенденції формування структури товарної тваринницької продукції

Агропродукція	2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Приріст живої ваги ВРХ	2446,1	53,8	2070,2	51,4	84,6
Молоко	1154,5	25,4	918,8	22,8	79,6
Приріст живої ваги свиней	947,1	20,8	1038,4	25,8	109,6
Продукція тваринництва	4047,7	100,0	4027,4	100,0	88,6

Аналіз таблиці свідчить, що структура збутової продукції тваринництва характеризується нестабільною динамікою окремих напрямів виробництва. Найбільшу частку формує приріст ж/в ВРХ, проте у 2025 році обсяг цієї продукції скоротився на 375,9 тис. грн. Подібна тенденція спостерігається і щодо виробництва молока, де зменшення становило 235,7 тис. грн. Натомість виробництво приросту ж/в свиней демонструє позитивну динаміку, оскільки обсяг реалізації збільшився на 91,3 тис. грн. У результаті загальний обсяг продукції тваринництва скоротився на 520,3 тис. грн., засвідчуючи погіршення результативності галузі. Така ситуація може бути пов'язана зі скороченням поголів'я великої рогатої худоби, підвищенням витрат на утримання тварин та недостатнім рівнем кормового забезпечення. У стратегічному вимірі це вказує на необхідність перегляду ролі тваринницького напрямку у структурі господарства та оптимізації використання ресурсів. Подальший аналіз доцільно здійснювати за допомогою матриці БКГ для визначення перспективних та проблемних напрямів розвитку виробництва.

Аналогічний підхід застосовано і щодо галузі тваринництва, де проведено порівняльний аналіз результатів діяльності ДП «ДГ «Поливанівка» та державного конкурента ДП ДГ «Гонтарівка». При цьому оцінювання здійснюється з урахуванням показників реалізації продукції тваринництва, що узагальнено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Охоплення регіонального ринку продукцією тваринництва

Показник	продукція		
	ВРХ	Молоко	Свині
Обсяги продажів, тис грн.			
2024	2446,1	1154,5	947,1
2025	2070,2	918,8	1038,4
Значення	84,6	79,6	109,6
Частка ринку, %			
ДП «ДГ «Поливанівка»	4,6	3,8	3,2
ДП ДГ «Гонтарівка»	5,8	4,7	2,6
Значення	0,79	0,81	1,3

Позиціонування кожної товарної номенклатури галузі тваринництва відображено у матриці БКГ (рис. 3.4).

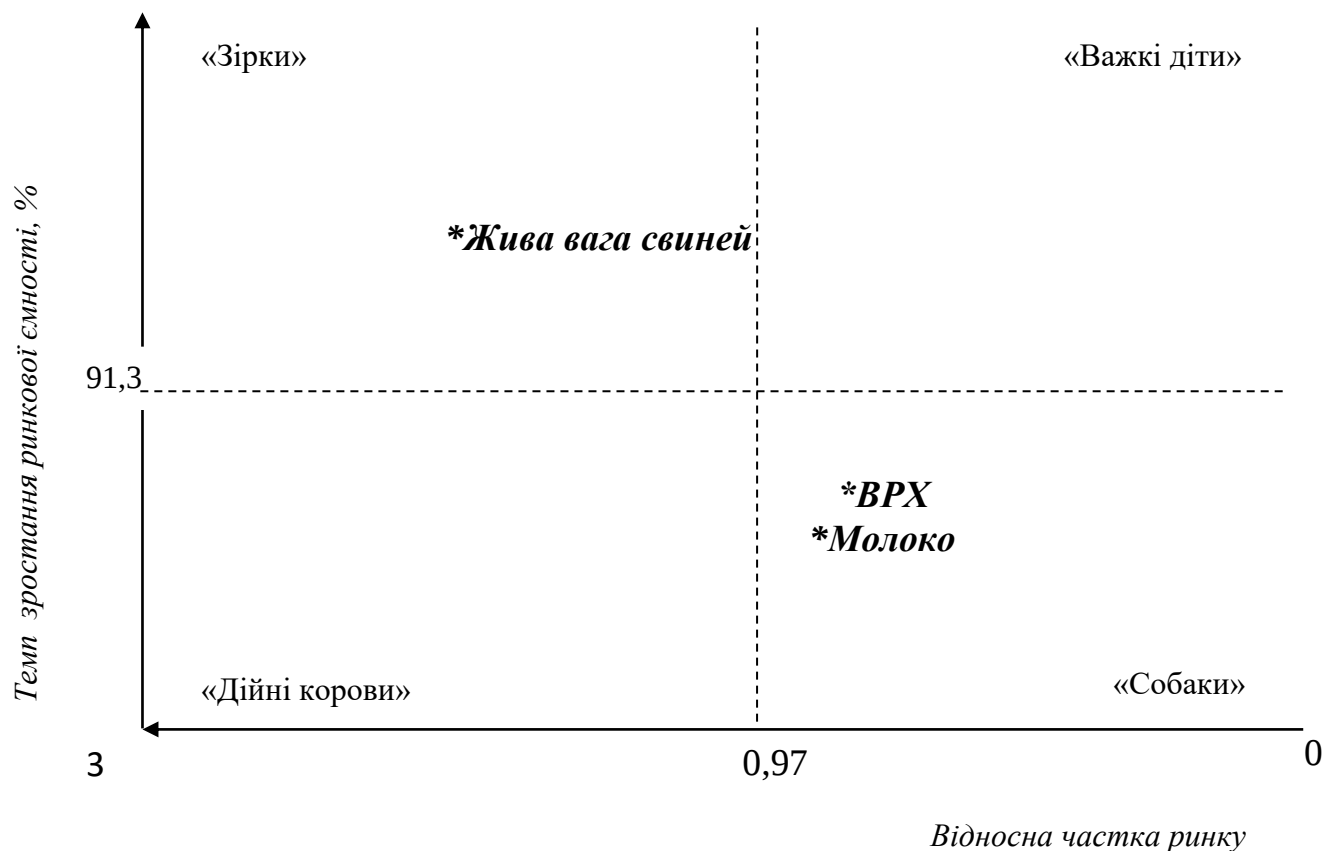


Рис. 3.4. Матриця БКГ для стратегій галузі тваринництва

Встановлено, що у галузі тваринництва ДП «ДГ «Поливанівка» доцільним є застосування диференційованих операційних стратегій відповідно до позицій видів продукції у матриці БКГ. Для напряму виробництва продукції свинарства (жива маса), який віднесено до сегмента «зірки», доцільним є підтримання стабільних обсягів виробництва через удосконалення технології відгодівлі, оптимізацію раціонів та підвищення продуктивності поголів'я. Такі заходи дозволятимуть зберігати високі позиції на регіональному ринку та підтримувати стабільний рівень реалізації продукції.

Водночас продукція козівництва (жива маса ВРХ) та продукція молочного скотарства, що потрапили до сегмента «собаки», потребуватимуть застосування стратегії структурного відновлення галузі. У цьому напрямі доцільною є участь у державній науковій програмі «Збереження генофонду

порід тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства» із залученням Інституту розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН. Реалізація такої співпраці забезпечуватиме формування племінного ядра стада та поступове відновлення поголів'я великої рогатої худоби до економічно обґрунтованого рівня. Одночасно інтеграція господарства у систему наукових досліджень та освітніх програм дозволить використовувати виробничу базу підприємства для проведення селекційних експериментів і практичної підготовки фахівців, що підсилюватиме науково-виробничий потенціал.

Відповідно попадання до конкретного сегменту матриці розроблено агровиробничі стратегії для кожної культури галузі тваринництва (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Операційні стратегії номенклатури товарного портфеля тваринництва

Сегмент матриці	Вид продукції	2026 рік – стратегічні дії	2027 рік – стратегічні дії
Зірки	продукція свинарства (жива маса)	Оптимізація відгодівлі через збалансування протеїново-енергетичних раціонів, використання високопродуктивних кросів та покращення ветеринарного контролю	Підвищення продуктивності поголів'я за рахунок генетичного оновлення стада, автоматизації годівлі та зменшення втрат кормів
Собаки	жива маса ВРХ	Участь у програмі збереження генофонду порід ВРХ із залученням Інституту розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН, формування племінного ядра 100–120 корів	Нарощування поголів'я до 250–300 голів через відтворення молодняку, використання племінного матеріалу та зміцнення кормової бази
	продукція молочного скотарства	Оптимізація структури стада через вибракування низькопродуктивних корів, впровадження селекційного підбору та покращення раціонів годівлі	Підвищення надоїв завдяки генетичному покращенню стада, модернізації доїльного обладнання та підвищенню якості кормів

Визначено, що доцільним є входження підприємства до державної програми збереження генофонду порід ВРХ із залученням Інституту розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН України, що забезпечуватиме формування племінного ядра стада та поступове відновлення чисельності ВРХ. Стратегія розвитку молочного скотарства полягає у

відновленні поголів'я корів та підвищенні їх продуктивності шляхом впровадження селекційних програм і покращення кормової бази. Загалом виробництво молока передбачає спрямування отриманої сировини на поглиблену переробку через укладання коопераційних угод із молокопереробними підприємствами регіону з метою формування стабільних каналів збуту та підвищення доданої вартості молочної продукції. Водночас у галузі свинарства доцільним є утримання наявних ринкових позицій через удосконалення технологій відгодівлі, оптимізацію кормових раціонів та підвищення продуктивності поголів'я.

Узагальнення запропонованих напрямів адаптивної стратегічної моделі відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» дозволяє визначити сукупність очікуваних економічних, виробничих і науково-організаційних результатів їх реалізації (Додаток А).

Сутність стратегії формування міжнародної демонстраційної ферми аграрних досліджень полягає у створенні на базі ДП «ДГ «Поливанівка» експериментального науково-виробничого полігону. На ньому в межах програми Європейського Союзу Horizon Europe мають проводитися спільні дослідження у рослинництві та м'ясному скотарстві за участю європейських і українських наукових установ. У такій моделі господарство виконує функцію демонстраційної ферми, де здійснюється апробація нових сортів зернових культур, технологій вирощування, систем живлення рослин, а також селекційних підходів у м'ясному скотарстві. Наукову координацію забезпечує Wageningen University & Research, а українські наукові установи формують науково-практичну базу досліджень. Інститут зернових культур НААН відповідає за технології вирощування польових культур, Інститут розведення і генетики тварин ім. М. В. Зубця забезпечує селекційні програми у тваринництві. Дніпровський державний аграрно-економічний університет формує освітній і кадровий компонент через підготовку фахівців. У результаті створюється інтегрована дослідницька платформа, де поєднуються наука, виробництво та освіта.

Реалізація цієї стратегії забезпечує для господарства залучення міжнародного грантового фінансування на проведення аграрних досліджень, модернізацію виробничих технологій та формування племінного стада м'ясної худоби. Одночасно підвищується науковий статус господарства як експериментальної бази Інституту зернових культур НААН та розширюється співпраця з європейськими науковими центрами. Для університету така модель створює практичну навчально-дослідну платформу для підготовки здобувачів вищої освіти і виконання наукових робіт. У виробничому вимірі стратегія сприяє підвищенню продуктивності рослинництва, відновленню тваринницької галузі та зростанню економічної віддачі аграрного виробництва через впровадження інноваційних технологій і результатів міжнародних досліджень. Тобто стратегія демонстраційної ферми забезпечує інтеграцію господарства у міжнародний науковий простір, залучення грантових ресурсів, технологічне оновлення агровиробництва та підвищення ефективності використання земельних і біологічних ресурсів.

Встановлено, що потенціал господарства обмежується фінансовою складовою, оскільки падіння прибутку формує дисбаланс між ресурсними елементами системи. Саме тому інтегральний рівень виробничого потенціалу характеризується у 2023 та у 2024 роках нестійким типом розвитку. За результатами інтегральної оцінки виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» у 2023 році його загальний коефіцієнт становив 0,860, що відповідає нестійкому рівню розвитку виробничої системи. Найвищі значення сформували природно-ресурсний потенціал 0,990 та фінансовий потенціал 1,000, що пояснюється стабільністю земельного банку та відносно кращими фінансовими результатами підприємства у цей період. Водночас трудовий потенціал оцінено на рівні 0,770, що пов'язано з відносно нижчим рівнем продуктивності праці порівняно з наступними роками. Матеріально-технічний потенціал становив 0,840, що відображає поступове зменшення вартості основних фондів та фізичне старіння МТП господарства.

Таблиця 3.8

Оцінка виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» за складовими

Показники	2023	2024	2025	2026 прогноз	2027 прогноз
Трудовий потенціал	0,77	0,91	1,00	1,02	1,05
Матеріально-технічний потенціал	0,84	0,96	1,00	1,03	1,06
Фінансовий потенціал	1,00	0,60	0,28	0,32	0,36
Інноваційно-інвестиційний потенціал	0,78	0,88	1,00	1,05	1,10
Природно-ресурсний потенціал	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
Підприємницький потенціал	0,76	0,94	1,00	1,05	1,09
Інтегральна оцінка виробничого потенціалу	0,86	0,88	0,88	0,91	0,94
Коефіцієнт пропорційності рівнів потенціалу	0,76	0,60	0,28	0,31	0,34
Показник просторової наповненості	2,16	2,26	2,11	2,49	2,58
Якісна характеристика потенціалу	нестійкий	нестійкий	проблемний	стійкий	стійкий

Шкала оцінювання:

0,00–0,30 кризовий

0,31–0,50 проблемний

0,51–0,70 нестійкий

0,71–1,00 відносно стійкий

У 2024 році інтегральний показник дещо підвищився до 0,880, оскільки трудовий потенціал зріс до 0,910, а матеріально-технічний - до 0,960, що пояснюється підвищенням фондоозброєності та продуктивності праці внаслідок скорочення чисельності персоналу. Разом із тим фінансовий потенціал знизився до 0,600 через падіння рівня рентабельності та зменшення прибутку підприємства. У 2025 році фінансовий компонент продемонстрував найнижче значення 0,280, що безпосередньо пов'язано зі зменшенням прибутку до 543,2 тис. грн. та зниженням рентабельності до 0,7 %. Одночасно трудовий, матеріально-технічний та підприємницький потенціали досягли значення 1,000, оскільки саме у цей період зафіксовано найвищу продуктивність праці, фондоозброєність та дохід на одного працівника.

Визначено, що у 2025 році коефіцієнт пропорційності потенціалу знизився до 0,280, що свідчить про суттєвий дисбаланс між складовими системи, коли високі виробничі показники не трансформуються у фінансову результативність. Подібна ситуація пояснюється витратомісткою моделлю господарювання, зростанням собівартості продукції та скороченням виробництва продукції тваринництва. Показник просторової наповненості потенціалу знизився до 2,110, що характеризує поступове зменшення ресурсних можливостей та економічної віддачі.

Прогноз виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» здійснено методом інтегрального індексного узагальнення складових потенціалу з використанням трендової екстраполяції їх динаміки. Розрахунки показують, що у 2026 році інтегральна оцінка агровиробничого потенціалу підвищиться на 3,4 % порівняно з попереднім роком і становитиме 0,91, засвідчуючи зміцнення ресурсів, резервів агропідприємства. У 2027 році прогнозується подальше збільшення інтегрального показника до 0,94, що відповідає зростанню на 3,3 % та відображає посилення трудового, матеріально-технічного, інноваційно-інвестиційного і підприємницького потенціалу. Зміцнення потенціалу пов'язане з поступовим відновленням ресурсної бази за рахунок залучення до відповідних державних програм, оновлення стратегій виробництва в галузі тваринництва і рослинництва. У результаті якісна характеристика виробничого потенціалу трансформується у стійкий стан, що створює передумови для стабілізації виробничих процесів у прогностні роки.

3.2. Прогноз ефективності агровиробництва на основі рекомендованих удосконалень операційної діяльності підприємства

Прогнозні значення на 2026–2027 роки сформовано методом трендової екстраполяції із коригуванням на запропоновані управлінські заходи. Тобто реалізація комплексу управлінських рішень дозволяє вирівняти диспропорції

між складовими потенціалу та сформувати більш збалансовану модель розвитку

Визначено, що трендовий прогноз фінансових показників ДП «ДГ «Поливанівка» побудовано за лінійними рівняннями динаміки, які відображають зміну доходу, витрат і прибутку. Для реалізаційного доходу отримано рівняння тренду, що характеризує стійку тенденцію збільшення обсягів реалізації:

$$y = 883x + 70234 \text{ при } R^2 = 0,9914,$$

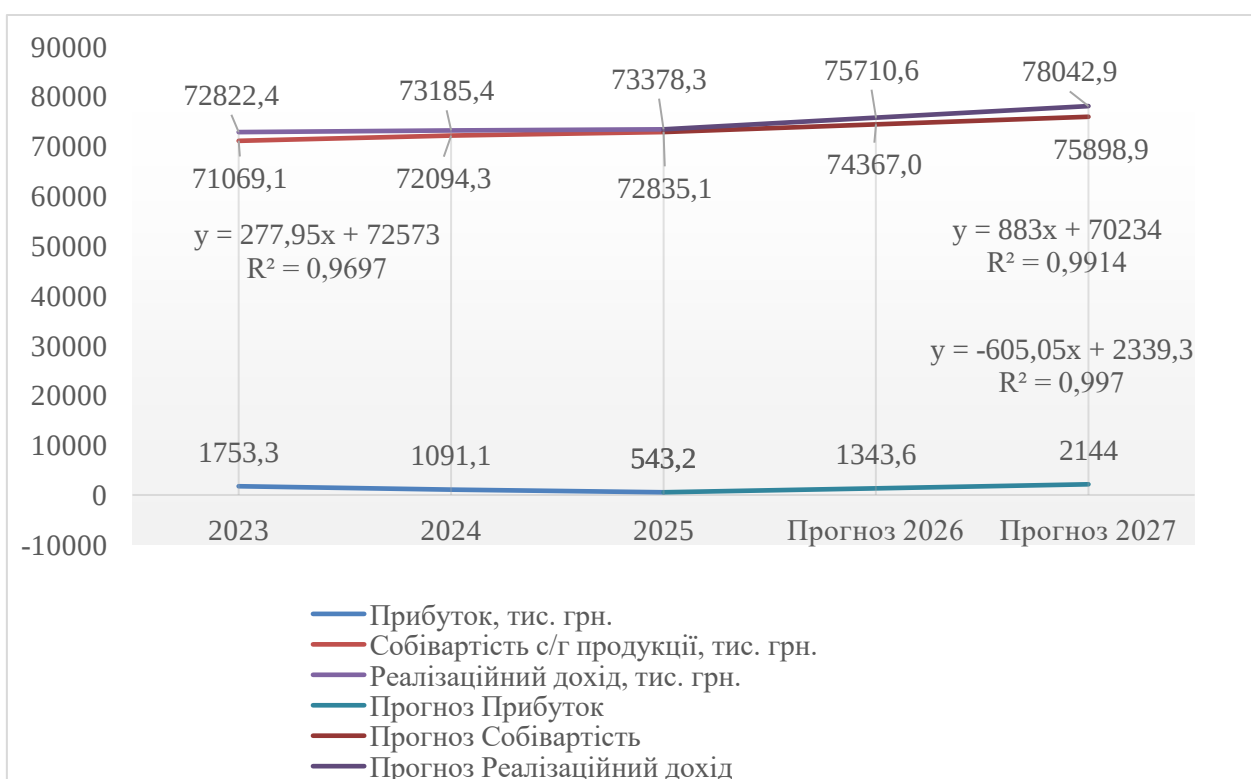


Рис. 3.5. Трендовий прогноз прибутку, витрат і доходу у рослинництві та тваринництві 2023–2027 років

Динаміка собівартості описується рівнянням, що відображає поступове нарощування виробничих витрат:

$$y = 277,95x + 72573 \text{ при } R^2 = 0,9697,$$

Встановлено, що тренд прибутку фіксує спадну тенденцію фінансового результату у попередній динаміці досліджуваного періоду і рівняння набуло вигляду:

$$y = -605,05x + 2339,3 \text{ при } R^2 = 0,997,$$

Таким чином прогнозні значення 2026–2027 років формуються на основі поєднання трендової моделі з розрахунковими показниками доходу та витрат і відображають можливість покращення фінансового результату підприємства за умови стабілізації витратної структури.

Для узагальнення прогнозних показників ефективності сформовано таблицю 3.9.

Таблиця 3.9.

**Прогноз ефекту від заходів з відтворення агровиробничого потенціалу ДП
«ДГ «Поливанівка»**

Показники	Фактичні дані 2025 рік	Прогнозні дані	Прогноз до факту, %
Дохід, тис. грн.	73378,3	78042,9	106,4
Собівартість, тис. грн.	72835,1	75898,9	104,2
Прибуток, тис. грн.	543,2	2144	394,7
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	2089,4	2222,2	106,4
- чистого прибутку	15,5	61,0	394,7
Рівень рентабельності, %	0,7	2,8	2,1

Встановлено, що введення заходів відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» забезпечуватиме схвальну динаміку економічних параметрів його діяльності. Прогнозується збільшення реалізаційного доходу на 4664,6 тис. грн., що відповідатиме приросту 6,4 %, тоді як собівартість виробництва зростатиме повільніше - на 4,2 %. За таких умов чистий сукупний прибуток підвищуватиметься на 294,7 %. Одночасно очікується підвищення результативності використання ресурсів земельного фонду, зокрема обсяг товарної агропродукції на 100 га угідь збільшуватиметься на 132,8 тис. грн., а чистий прибуток - на 45,6 тис. грн. При цьому рівень

рентабельності господарства підвищуватиметься до 2,8 %, що відобразатиме посилення економічного добробуту в сфері агровиробництва.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що в умовах воєнної нестабільності та ресурсних обмежень формування потенціалу аграрного виробництва потребує адаптації технологічних і організаційних механізмів у рослинництві та тваринництві. При цьому він науковцями розглядається як система взаємопов'язаних ресурсів, що забезпечують функціонування державних аграрних підприємств. Його відтворення пов'язане з упровадженням науково-технологічних розробок дослідницьких установ, державною підтримкою та розвитком коопераційних і кластерних форм взаємодії агробізнесу. За таких умов відновлення потенціалу виступає процесом технологічного оновлення та раціонального використання ресурсної бази підприємств.

2. Встановлено, що економічна характеристика ДП «ДГ «Поливанівка» відображає збереження стабільної земельної бази на рівні 3536 га при одночасній зміні структури угідь, оскільки площа ріллі збільшилась на 16 га. Така трансформація супроводжується скороченням кормових угідь, що впливає на певні ресурсні обмеження розвитку тваринництва та посилює спеціалізацію на рослинництві. У структурі посівних площ переважають зернові та олійні культури, зокрема частка озимої пшениці досягла 35,6 %, а соняшнику – 18,0 %, тоді як кормові культури охоплюють лише 13,9 % посівної площі. Разом із цим відбулося скорочення матеріально-технічної бази, адже вартість основних фондів зменшилась на 8,0 %, що послаблює виробничі можливості аграрного виробництва. Фінансові результати господарства погіршуються через випереджальне зростання витрат, оскільки собівартість підвищилась на 1766,0 тис. грн., тоді як дохід зріс лише на 555,9 тис. грн. Унаслідок такої диспропорції прибуток скоротився на 1210,1 тис. грн., а рівень рентабельності знизився на 1,8 %, що відображає формування витратомісткої моделі функціонування аграрного виробництва.

3. Встановлено, що структура товарної продукції підприємства характеризується домінуванням рослинництва, частка якого зросла на 3,1 в.п. і

досягла 94,5 % загального обсягу реалізації. Найбільший приріст доходу забезпечує соняшник, виручка від якого збільшилась на 3898,2 тис. грн., тоді як доходи від вівса скоротились на 1872,5 тис. грн., а від озимого ячменю – на 211,7 тис. грн. Водночас у тваринництві зафіксовано різке скорочення обсягів реалізації на 2233,3 тис. грн., що супроводжується зменшенням поголів'я великої рогатої худоби на 33,1 %. Така динаміка формує дисбаланс виробничої структури господарства, оскільки посилення рослинницької спеціалізації відбувається на фоні звуження кормової бази та зниження ролі тваринництва. У результаті підприємство поступово втрачає замкнений агровиробничий цикл, що послаблює стійкість аграрного виробництва.

4. Встановлено, що відновлення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» потребує поєднання організаційних, економічних і науково-технологічних інструментів розвитку господарства. Важливим напрямом виступає відновлення тваринницького виробництва через участь у державній програмі «Збереження генофонду порід сільськогосподарських тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства», що сприятиме формуванню племінного ядра стада та зміцненню кормової бази. Одночасно доцільним є впровадження операційних стратегій у рослинництві на основі результатів методу БКГ, що дозволить оптимізувати структуру посівних площ і підвищити результативність використання земельних ресурсів. Додатковим інструментом розвитку виступає створення демонстраційної науково-дослідної ферми у межах програми ЄС «Horizon Europe – Cluster 6» із залученням наукових установ НААН, ДДАЕУ та міжнародного дослідницького центру Wageningen University & Research. Реалізація такої моделі забезпечить інтеграцію науки, освіти і виробництва, сприятиме впровадженню інноваційних технологій та формуватиме передумови стабілізації аграрного виробництва підприємства.

5. Встановлено, що скорочення поголів'я великої рогатої худоби у ДП «ДГ «Поливанівка» на 301 голову у 2024 році призвело до послаблення виробничого та генетичного потенціалу тваринництва. Для відновлення галузі доцільною є участь господарства у науковій програмі НААН «Збереження

генофонду порід сільськогосподарських тварин та розвиток спеціалізованого м'ясного скотарства». У межах цієї програми пропонується сформувати племінне ядро стада української м'ясної або світлої аквітанської породи чисельністю 100–120 корів із подальшим розширенням поголів'я до 300–350 голів. Реалізація такої моделі сприятиме відновленню тваринницького напрямку та зміцненню агровиробничого потенціалу підприємства.

6. Встановлено, що участь ДП «ДГ «Поливанівка» у програмі селекції ВРХ забезпечить відновлення стада до приблизно 300 голів, що формує приріст поголів'я близько 50 %. Очікується виробництво 90–100 т живої маси на рік та реалізація 120–150 голів молодняку, що створить додатковий дохід 4,5–6,0 млн грн. Державна підтримка селекційних програм дозволить знизити витрати на формування племінного стада приблизно на 20–30 %.

7. Формування операційних стратегій рослинництва на основі результатів БКГ-аналізу доцільно здійснювати з урахуванням статусу господарства як експериментальної бази Інститут зернових культур НААН України, де проводяться селекційні та технологічні дослідження зернових, бобових і олійних культур. Для культур сегмента «зірки» стратегія передбачає вирощування селекційних ліній та перспективних сортів кукурудзи, пшениці озимої, ячменю озимого, соняшнику й гороху, які надаються науковими програмами інституту, із проведенням польових дослідів і виробничої апробації технологій вирощування. Отримані результати використовуються для удосконалення систем удобрення, густоти посіву та агротехнічних прийомів, після чого найбільш результативні варіанти впроваджуються у виробничу практику господарства. Для ріпаку озимого, що віднесений до сегмента «важкі діти», доцільною є стратегія селекційно-технологічної стабілізації через випробування гібридів із підвищеною посухостійкістю та стійкістю до фомозу у межах дослідних програм Інституту. Кормові культури використовуються для забезпечення кормової бази відновлюваного тваринництва та проведення досліджень із підвищення продуктивності кормових агроценозів. Для вівса

стратегія передбачає обмежене вирощування у дослідних посівах з метою оцінювання сортів на стійкість до кліматичних стресів і нових фітопатогенів.

8. Встановлено, що у галузі тваринництва ДП «ДГ «Поливанівка» доцільним є застосування диференційованих операційних стратегій відповідно до позицій видів продукції у матриці БКГ. Для напряму продукції свинарства жива маса, що віднесений до сегмента «зірки», рекомендовано підтримання стабільних обсягів виробництва через удосконалення технологій відгодівлі, оптимізацію раціонів та генетичне оновлення поголів'я. Водночас жива маса ВРХ і продукція молочного скотарства, які потрапили до сегмента «собаки», потребують стратегії структурного відновлення через формування племінного ядра стада та участь у державній програмі збереження генофонду порід тварин. Реалізація такої моделі передбачає співпрацю з Інститутом розведення і генетики тварин ім. М.В. Зубця НААН та поступове відновлення поголів'я великої рогатої худоби. Запропоновані стратегічні рішення сприятимуть стабілізації тваринницької галузі та зміцненню науково-виробничого потенціалу господарства.

9. Встановлено, що реалізація стратегії міжнародної демонстраційної ферми на базі ДП «ДГ «Поливанівка» у межах програми Horizon Europe забезпечуватиме залучення грантового фінансування для проведення аграрних досліджень і модернізації виробничої інфраструктури господарства. У результаті впровадження міжнародних технологічних експериментів очікується підвищення урожайності польових культур приблизно на 10–15 % та збільшення виробництва яловичини на 20–25 % завдяки застосуванню сучасних селекційних і технологічних рішень. Господарство отримує статус міжнародної демонстраційної ферми, що розширює доступ до наукових розробок, генетичних ресурсів і сучасних агротехнологій. Додатковим результатом стане формування дослідної платформи для проведення польових експериментів і селекційних програм у рослинництві та м'ясному скотарстві. Водночас інтеграція у міжнародні наукові проєкти сприятиме модернізації виробничих технологій та зростанню економічної результативності аграрного виробництва.

10. Встановлено, що інтегральна оцінка виробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» характеризувалася нестійким станом через дисбаланс між високими виробничими можливостями та слабкою фінансовою складовою. Найбільше обмеження формує фінансовий потенціал, значення якого у 2025 році знизилось до 0,28, що пов'язано зі скороченням прибутку та зростанням витрат виробництва. Водночас трудовий, матеріально-технічний і підприємницький потенціали досягли значення 1,00, що підтверджує достатній рівень ресурсної бази для відновлення виробничої діяльності. Прогнозні розрахунки свідчать про підвищення інтегрального показника потенціалу до 0,91 у 2026 році та до 0,94 у 2027 році, що означає зміцнення ресурсних можливостей підприємства. Таке зростання пов'язане з реалізацією стратегій відновлення тваринництва, оптимізації структури рослинництва та участі у науково-дослідних програмах. У результаті якісна характеристика виробничого потенціалу трансформується у відносно стійкий стан, що формує передумови стабілізації агровиробництва у прогностичний період.

11. Встановлено, що реалізація запропонованих стратегічних заходів відтворення агровиробничого потенціалу ДП «ДГ «Поливанівка» забезпечуватиме зростання реалізаційного доходу на 6,4 %. Одночасно результативність використання земельних ресурсів підвищуватиметься, оскільки обсяг товарної продукції на 100 га угідь зростатиме на 132,8 тис. грн., а прибуток - на 45,6 тис. грн. За таких умов рівень рентабельності господарства підвищуватиметься до 2,8 %, що характеризує посилення ефектів з виробничих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с. URL: http://lib.puet.edu.ua/index.php?view=article&catid=16%3A2016-06-07-13-58-31&id=3660%3A2024-12-10-07-17-05&format=pdf&option=com_content&Itemid=39 (дата звернення: 10.11.2025).
2. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
3. 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: 03.02.2026).
4. 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 18.11.2025).
5. 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: 15.12.2025).
6. Гаврилко І.М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Volume 5. № 1 URL: <https://ujae.org.ua/mechanizm-pryjnyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 12.11.2025)

7. Голуб І.О. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53) URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1240/1193> (дата звернення: 26.02.2026)
8. 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: 24.02.2026)
9. 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 10.12.2025).
10. 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: 09.02.2026)
11. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 28.03.2026).
12. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 19.01.2026)
13. 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 15.02.2026).

14. 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 18.11.2025).
15. Державне підприємство «Дослідне господарство «Поливанівка» Інституту зернового господарства НААН України. *Сайт*. URL: <https://institut-zerna.com/stations/polivanivka-index.htm> (дата звернення 18.12.2025).
16. 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: 24.04.2026).
17. Журбенко Н. Оцінка та перспективи виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3599/3530> (дата звернення: 12.12.2025).
18. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/10.pdf (дата звернення 09.10.2025).
19. 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 24.12.2025).
20. Інститут розведення і генетики тварин імені М.В. Зубця НААН. *Сайт*. URL: <https://iabg.org.ua/> (дата звернення 20.03.2026).
21. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27> (дата звернення 21.12.2025).

22. 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 17.02.2026).
23. Кластер 6: Продовольство, біоекономіка, природні ресурси, сільське господарство і навколишнє середовище. Горизонт Європа 2025-2027: нові можливості для сталих трансформацій у агросфері та довкілля. *Сайт*. URL: https://ms.nauka.gov.ua/documents/47/%D0%9D%D0%9A%D0%9F_%D0%9F%D0%9D%D0%A3.pdf (дата звернення 18.04.2026).
24. 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 28.11.2025).
25. Колос З.В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Т. 1. № 39. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/497> (дата звернення 13.12.2025).
26. 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).
27. 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 20.02.2026).
28. 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).

29. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 25.02.2026).

30. 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 19.03.2026).

31. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/8.pdf (дата звернення 10.12.2025).

32. 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: 13.10.2025).

33. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60> (дата звернення: 14.03.2026).

34. 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).

35. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 16.03.2026).
36. 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: 25.01.2026).
37. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 14.03.2026).
38. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 11.03.2025).
39. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63–69. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (дата звернення: 25.03.2026).
40. 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 18.02.2026).
41. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 12.03.2026).

42. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4., № 3. URL: <https://surl.it/jflehq> (дата звернення 24.12.2025).
43. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 22.03.2026).
44. Федірець О.В., Стовба В.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/15.pdf (дата звернення: 12.12.2025).
45. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87 – 93. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8085/1/Kharchenko.pdf> (дата звернення 14.02.2026).
46. Шевченко А.А., Петренко О. П., Бірагова О.В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 156-162. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/production-potential-of-agricultural-enterprises/> (дата звернення 17.12.2025).
47. Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation (2021 to 2027). *Сайт*. URL: <https://cordis.europa.eu/programme/id/HORIZON> (дата звернення 18.04.2026).

ДОДАТКИ

Тенденції формування структури товарної продукції

Агропродукція	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	11876,4	17,8	12139,1	17,5	12314,7	17,8	103,7
Озимий ячмінь	7234,1	10,9	7138,4	10,3	7022,4	10,1	97,1
Кукурудза зернова	11048,7	16,6	11331,4	16,3	11536,0	16,6	104,4
Овес	3980,5	6,0	3193,6	4,6	2108,0	3,0	53,0
Горох	4739,2	7,1	4972,4	7,2	5030,1	7,3	106,1
Ріпак	13487,4	20,3	13039,7	19,0	13528,0	19,5	100,3
Соняшник	13293,1	20,0	16119,9	23,3	17191,3	24,8	129,3
Кормові культури	902,3	1,4	703,2	1,0	620,4	0,9	68,8
Продукція рослинництва	66561,7	91,4	69337,7	93,8	69350,9	94,5	104,2
Приріст живої ваги ВРХ	3245,3	51,8	2446,1	53,8	2070,2	51,4	63,8
Молоко	2092,3	33,4	1154,5	25,4	918,8	22,8	43,9
Приріст живої ваги свиней	923,1	14,7	947,1	20,8	1038,4	25,8	112,5
Продукція тваринництва	6260,7	8,6	4047,7	6,2	4027,4	5,5	64,3
Загальна товарна продукція	72822,4	100,0	73185,4	100,0	73378,3	100,0	100,8

**Ефекти від проекту демонстраційної ферми та результати участі у
програмах стратегічної співпраці**

Учасник колаборації	Інституційна роль у проекті демонстраційної ферми	Ефекти та результати участі
Програма ЄС Horizon Europe Cluster 6 Food Bioeconomy Natural Resources Agriculture and Environment	фінансування міжнародного дослідницького проєкту та координація наукової співпраці	формування дослідної платформи для випробування аграрних технологій, розширення мережі демонстраційних ферм, отримання емпіричних даних щодо виробництва зернових культур і м'ясного скотарства в умовах помірно- континентального клімату з урахуванням глобального потепління
Wageningen University & Research Нідерланди	науковий координатор та методологічний центр досліджень	проведення польових експериментів на базі господарства, отримання даних для міжнародних досліджень у галузі агробіології, селекції та агроекології, розширення наукової присутності університету у регіоні Східної Європи
ДП «ДГ «Поливанівка» Інститут зернових культур НААН	демонстраційна ферма та експериментальна база досліджень	отримання фінансування для дослідних програм і технологічних експериментів, модернізація виробничої інфраструктури через грантові кошти, підвищення урожайності культур орієнтовно на 10–15 %, збільшення виробництва яловичини приблизно на 20–25 %, формування міжнародного статусу науково-дослідної ферми
Інститут розведення і генетики тварин ім. М. В. Зубця НААН	наукове забезпечення селекційної роботи та генетичних досліджень у тваринництві	проведення селекційних експериментів із м'ясними породами ВРХ, формування племінного ядра стада, отримання генетичних даних для міжнародних наукових програм, зростання наукових публікацій і дослідницьких грантів
Дніпровський державний аграрно- економічний університет	освітній партнер і центр підготовки фахівців	проходження здобувачами вищої освіти практики на демонстраційній фермі, виконання дипломних і наукових робіт на основі польових досліджень, формування навчально-наукового центру біотехнологій і аграрних інновацій