

**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: ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО
ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ГАЛУЗІ
РОСЛИННИЦТВА ЗА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувач

Назар СТЕБЛИНА

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри,

д.держ. упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СТЕБЛИНІ НАЗАРУ ГЕННАДІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Обґрунтування управлінського рішення щодо організації виробничої діяльності у галузі рослинництва за дестабілізації середовища»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти за підсумками господарської діяльності фермерського формування, виробнича програма, план сівозмін, нормативно-організаційні, розпорядчі, управлінські акти, угоди комерційних і операційних процесів у сфері аграрного виробництва

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

1. Обґрунтування формування управлінських рішень щодо організації виробництва продукції рослинництва в дестабілізаційних умовах середовища.

2. Оцінка стану організації управління рослинництвом ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» за економічними показниками.

3. Формування адаптаційно-стратегічної моделі операційного управління виробництвом сільськогосподарських культур за дестабілізації середовища.

Висновки, пропозиції з відтворення управління щодо виробництва агропродукції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Фактори, що визначають формування результативного управлінського рішення в рослинництві. Інструменти формування рішень в управлінні рослинництвом. Напрями запровадження інноваційних рішень задля сталого розвитку агробізнесу. Графічне відображення структури товарної продукції у формі стовпчикової діаграми за результатами 2025 року. Трендове моделювання показників прибутку та валової продукції з прогнозом на 2026–2027 роки. Трендовий аналіз і прогноз показників використання кадрів у рослинництві ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС». Модель VCG щодо оптимізації виробничої структури галузі рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС». Оптимізована схема агротехнологічних заходів вирощування ярого ячменю з використанням інокуляції та біостимуляції. Оптимізована схема агротехнології вирощування сої.

6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка матеріалів по першому розділу роботи. Теоретичні засади формування управлінських рішень у галузі рослинництва в умовах трансформації середовища агробізнесу.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка матеріалів по другому розділу роботи. Аналітичне вивчення результативності управлінських рішень у галузі рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка матеріалів по третьому розділу роботи. Обґрунтування управлінського рішення щодо оптимізації процесів виробництва рослинницької продукції ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» за дестабілізації середовища.	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Назар СТЕБЛИНА

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА АГРОБІЗНЕСУ	6
1.1. Економічна сутність рішень в системі управління рослинництвом	6
1.2. Варіативність управлінських рішень у контексті адаптивного розвитку аграрного виробництва за дестабілізуючих умов середовища	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»	24
2.1. Організаційно-економічна оцінка виробництва продукції рослинництва ФГ «Велетень Плюс»	24
2.2. Економіко-статистичне оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень у рослинництві	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА РОСЛИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Обґрунтування рішень для оптимізації процесів у рослинництві з урахуванням впливу нестабільних факторів	44
3.2. Оцінка рекомендацій щодо підвищення результативності операційних рішень господарства	56
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Аграрний бізнес функціонує в надтяжких обставинах під тиском підвищених вимог до якості управлінських рішень і узгодженості взаємодії з партнерами агробізнесу. Тривалий воєнний період зумовлює поглиблення кризи, що проявляються через зниження вартості агропродукції за одночасного подорожчання матеріально-технічних ресурсів, обмеження доступу до фінансування та ускладнення каналів реалізації. Додатковий негативний вплив формують глобальні економічні потрясіння, пов'язані з геополітичною напруженістю, що спричиняє нестабільність ринків енергоносіїв і підвищує витрати на паливо, логістику та виробниче забезпечення рослинництва.

Встановлено, що у фермерських господарствах спостерігається дефіцит оперативних інструментів реагування на ризики, обмежені можливості адаптації виробничих програм до різких змін зовнішніх умов. Поглиблює важкість ситуації вплив кліматичних трансформацій, зокрема посухи, дефіцит вологи, а також аномальні погодні явища зимового періоду 2025–2026 років, що негативно позначилися на стані озимини і можуть знизити потенціал урожайності. Весняна кампанія 2026 року також характеризується ускладненнями через недостатнє зволоження ґрунтів і ресурсні обмеження, що впливає на строки та якість проведення польових робіт у рослинництві [12].

Відтак в умовах воєнної економіки виникає необхідність формування компенсаційних механізмів прийняття управлінських рішень у рослинництві, які враховують ресурсні обмеження, суттєвий статус невизначеності та множинність ризиків. Пріоритетним напрямом управління, на думку вчених, стає розробка адаптивних рішень, орієнтованих на посилення потенціалу галузі рослинництва. Такий підхід обумовлює переорієнтацію управлінської діяльності на використання сучасних технологічних і організаційних інструментів, що дозволяють оперативно коригувати виробничі та збутові процеси. Звідси управлінські рішення повинні формуватися в контурі протидії

ризикам та мати гнучкий характер для створення підґрунтя стабільності функціонування агробізнесу у період тривалих трансформацій.

Актуальність теми встановлюється необхідністю залучення науково обґрунтованих підходів до прийняття рішень з оптимізації управління процесами, котрі відбуваються у галузі рослинництва за кризи.

Об'єкт дослідження - процес організації виробничої діяльності в галузі рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» за дестабілізації середовища.

Предмет дослідження - управлінські рішення щодо оптимізації виробничих процесів у рослинництві за нестабільності.

Метою роботи є пошук та обґрунтування ефективності управлінського рішення щодо організації виробничої діяльності у галузі рослинництва в умовах дестабілізації середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення взаємопов'язаних завдань:

- 1) досліджено теоретичні засади із формування управлінських рішень у галузі рослинництва в умовах трансформації середовища агробізнесу;
- 2) оцінено результативність реалізованих рішень у господарській діяльності ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»
- 3) продуковано управлінське рішення для оптимізації процесів у рослинництві з урахуванням впливу нестабільних факторів;
- 4) оцінено рекомендації щодо підвищення результативності операційних рішень господарства;
- 5) узагальнено головні позиції роботи та надано рекомендації щодо оптимізації управління виробничими процесами в рослинництві за ризиків.

При дослідженні вжито **методи** статистичного аналізу, прогнозування, BCG-аналіз, економіко-математична модель, стратегічна оцінка.

Інформаційною базою дослідження виступає сукупність організаційно-розпорядчої, планово-економічної, обліково-звітної та договірно-комерційної документації ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС», що характеризують його виробничу, економічну та організаційну діяльність у сфері рослинництва.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність рішень в системі управління рослинництвом

За активних змін зовнішнього середовища і тривалого воєнного протистояння значення процесів утворення управлінських рішень з подальшим їх введенням до діяльності агропідприємств суттєво посилюється. Встановлено, що рішення безпосередньо впливають на об'єкти регулювання, забезпечуючи приведення виробничої системи до заданих параметрів функціонування. У сучасних умовах рослинництва цей вплив ускладнюється через дефіцит фінансових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних засобів. Крім зазначеного впливає нестабільність цін та умов ринків збуту, що обумовлює необхідність оперативного ставлення до змін економічної кон'юнктури.

Наразі на ефективність рішень впливають кліматичні трансформації, які проявляються у вигляді посушливих періодів, нерівномірного розподілу опадів, зокрема складних зимових умов 2025–2026 років, що несприятливо відобразились на розвитку озимих культур і можуть знизити продуктивний потенціал [12]. У цьому контексті причиною активізації управлінських дій виступає виникнення проблемних ситуацій, пов'язаних із порушенням рівноваги між запланованими параметрами виробництва та фактичними результатами господарювання. Власне це і визначає необхідність формування економічного погляду в процесі продукування рішень за поетапним механізмом їх коригування. Проблематика сутності та механізмів виробітку управлінських рішень має широке та якісне висвітлення в наукових роботах дослідників, які спрямовують погляди на прогресуючій ролі адаптаційних підходів у період економічної нестабільності. Тобто в умовах воєнної економіки формується потреба у створенні інноваційних моделей прийняття рішень, здатних

забезпечити збереження агровиробничих можливостей підприємств. Наявні наукові підходи переважно трактують управлінське рішення як цілеспрямований акт впливу керівної підсистеми на об'єкт управління з урахуванням встановлених обмежень, ресурсних можливостей і стратегічних орієнтирів розвитку. Водночас окремі дослідники розглядають його як прояв відповідального вибору керівника, що передбачає оцінювання альтернатив і прийняття оптимального варіанту дій [5, 21].

Визначено, що процес ухвалення управлінського рішення при вирощуванні агрокультур являє собою складну систему взаємопов'язаних операцій, що включає аналітичний, проєктний і реалізаційний етапи. В умовах обмеженого фінансування та високої вартості ресурсів цей процес набуває особливої складності, оскільки потребує врахування множинних факторів впливу, включаючи виробничі, економічні, інформаційні та ринкові параметри. Доведено, що корисність рішення залежить від рівня його обґрунтованості, доступності ресурсного забезпечення та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема до коливань цін на енергоносії, які формуються під впливом глобальних кризових явищ і геополітичної нестабільності.

Звідси вчені наголошують, що вибір оптимального варіанту розвитку підприємства проходить спираючись на аналіз альтернативних сценаріїв, кожен з яких оцінюється за критеріями економічної доцільності та ризикованості. У рослинництві це набуває особливого значення через залежність результатів від природних. кліматичних умов, які останніми роками характеризуються підвищеною нестабільністю. Встановлено, що система прийняття рішень повинна зосереджуватись інтегрованому підході, котрий поєднує дані щодо економіки, новацій у технологіях, юридичних нормах і законах. Завдяки рішенням має формуватися, виходячи з зазначених впливів, й відповідний організаційний аспект функціонування аграрного підприємства [24].

Наукові дослідження дозволяють виокремити сукупність факторів, що визначають характер і якість формування рішень в рослинництві (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Фактори, що визначають формування результативного управлінського рішення в рослинництві

Джерело: складено на підставі досліджень[29, 34]

Тобто врахування окреслених на рисунку 1.1 факторів, як вказують науковці, забезпечує підвищення якості формування управлінських рішень у системі аграрного менеджменту, зокрема в рослинництві. Встановлено, що в умовах тривалої війни суттєвого значення набуває здатність керівників до стійкості в умовах психологічного навантаження під час аналізу інформації, прийняття та коригування рішень. Обумовлено таке посиленням кризових явищ, за яких управлінський процес набуває безперервного характеру оновлення через необхідність врахування нових ризиків, зокрема нестачі

фінансових ресурсів, подорожчання матеріально-технічного забезпечення та нестабільності ринків збуту. У таких умовах управлінські рішення фактично трансформуються у гнучкі моделі, що весь час пристосовуються відносно змін зовнішнього середовища, до кліматичних викликів зокрема. Відтак систематичне коригування базових рішень сприяє підвищенню результативності їх реалізації, що зумовлює доцільність застосування сучасних методик і моделей прийняття рішень в умовах підвищеної невизначеності.

Доведено, що ефективна реалізація рішень передбачає формування чітко структурованої програми дій, яка включає визначення цільових показників, ресурсних обмежень і контрольних параметрів. При цьому важливим є забезпечення відповідності між складністю рішення та можливостями його практичного впровадження, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту та зниження рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами. Наразі поєднання наукового аналізу, практичного досвіду та інтуїтивного підходу керівника дозволяє посилити доведеність прийнятих рішень також забезпечити їх ефективну реалізацію. При цьому рівень деталізації рішення безпосередньо впливає на результативність його впровадження, оскільки дозволяє зменшити невизначеність і забезпечити узгодженість дій усіх учасників виробничого процесу. Водночас необхідною умовою є попередня оцінка ресурсного забезпечення, що визначає можливість досягнення поставлених цілей у сфері рослинництва. Особливого значення набуває організація системи контролю та зворотного зв'язку, котре забезпечує своєчасне коригування управлінських дій у відповідь на зміну факторів [37].

Вчені зазначають, що для забезпечення об'єктивності, наукової доведеності оцінки з альтернатив у процесі прийняття рішень переважно вживають методичні підходи, що поєднують кількісні та якісні інструменти аналізу [34].

Основні методи, які частіше за все використовуються в процесі обґрунтування рішень при управлінні процесами галузі рослинництва, наведені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Інструменти формування рішень в управлінні рослинництвом

Джерело: укладено на підставі досліджень[6, 13, 16]

Встановлено, що результативність управлінських рішень у сфері виробництва продукції рослинництва безпосередньо визначається рівнем їх аналітичного обґрунтування, що формується на основі висвітленості, достовірності стану забезпеченості інформацією. В умовах серії трансформацій дефіцит якісної інформаційної бази зумовлює переорієнтацію управління на інтуїтивні дії та суб'єктивні оцінки керівників агросектору. Водночас

застосування науково апробованих підходів до формування інформаційно-аналітичної підтримки управління зокрема агрономами та зооінженерами дозволяє зменшити кількість невиправданих альтернатив. В свою чергу це забезпечує врахування реальних виробничих обмежень при культивації агрокультур, при виробництві тваринницької продукції. У такий спосіб, як зазначають вчені, підвищується об'єктивність рішень, що приводить до стабілізації результатів діяльності агропідприємства в умовах багатофакторної невизначеності [9, 19].

Нині в аграрному менеджменті часто відбувається ототожнення характеристик якості та економічної результативності управлінських рішень, що ускладнює їх коректну інтерпретацію. Дослідження процесу їх формування дає змогу виокремити науково обґрунтовану та практично реалізовану складові, що відображають різні етапи управлінського циклу у виробництві рослинницької продукції. Наукова складова передбачає використання агротехнологічних рішень, перевірених дослідженнями, тоді як практична реалізація проявляється через показники прибутковості та рівень окупності витрат. Оцінювання якості управлінського рішення доцільно здійснювати ще на стадії його формування, що дозволяє мінімізувати ризики в умовах воєнних викликів, коливань світових ринків та нестабільності погодних умов. Особливого значення, на думку вчених, набувають оперативні рішення щодо технологій вирощування культур, матеріально-технічного забезпечення та організації виробничих процесів.

Теоретично обґрунтовано дослідниками, що структура управлінського рішення формується під впливом комплексу критеріїв, серед яких визначено:

- 1) адаптивність до змін зовнішнього середовища,
- 2) економічна доцільність,
- 3) правова відповідність,
- 4) своєчасність реагування,
- 5) об'єктивність оцінювання,
- 6) цільова спрямованість,

- 7) системність,
- 8) наукова аргументованість.

Вчені наголошують, що дотримання цих параметрів створює передумови для побудови ефективних інформаційно-аналітичних систем управління виробництвом сільськогосподарських культур, орієнтованих на забезпечення стабільної якості рослинницької продукції. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій і зміцненню економічних позицій агропідприємства в умовах затяжної кризи. Відтак ефективне стратегічне управління процесами у рослинництві передбачає здатність оперативно пристосовуватися до умов воєнного часу, змін погоди, економічних, логістичних, кадрових, інформаційних змін. За глобальної нестабільності енергетичних ринків та впливу міжнародних конфліктів на вартість ресурсів пріоритету набуває впровадження наукових підходів і технологічних рішень, орієнтованих на підтримку виробничої діяльності малих агропідприємств у складних умовах функціонування [24, 26].

Доведено дослідженнями, що довгострокове управління аграрними структурами в умовах затяжної війни потребує гнучкості рішень та їх відповідності економічним і політичним реаліям. Звідси виникає необхідність активного використання науково-обґрунтованих методик, цифрових інструментів і технічних новацій, спрямованих на підтримку ефективності рослинництва. Водночас вагомого значення, як зазначають автори, набуває регіональний підхід до організації агровиробництва, який передбачає координацію дій у межах фермерських об'єднань і територіальних громад для швидшого відновлення виробничих процесів та збереження обсягів продукції. При цьому оптимізація діяльності агропідприємств має базуватися на раціональному розподілі ресурсів і формуванні ефективної структури виробництва, що дозволяє підтримувати стабільні обсяги продукції рослинництва навіть за умов обмеженого фінансування. Такий підхід забезпечує підтримку продовольчої безпеки та створює передумови для відновлення аграрного сектору після завершення кризового періоду [30].

Визначено дослідниками, що в період воєнних викликів значно посилюється роль оперативних управлінських рішень, які забезпечують швидке реагування на зміну виробничих і ринкових умов. Формування моделей розвитку агровиробництва має враховувати як короткострокові завдання стабілізації діяльності, так і перспективні напрями довгострокового розвитку підприємства. Звідси має роль, як вказують вчені, введення корисних агротехнологій, цифрових продуктів для управління агровиробничими процесами, підходів з організації землеробства. Така інтеграція дозволяє раціоналізувати використання ресурсного потенціалу, підвищити рівень продуктивності та зменшити витратомісткість виробництва, що є визначальним для забезпечення стійкості агробізнесу в кризі.

З огляду на зазначене економічна сутність управлінських рішень у системі рослинництва визначається їх спрямованістю на досягнення стабільного фінансового результату за обмежених ресурсів і високої невизначеності зовнішнього середовища. Окреслені рішення формуються з урахуванням співвідношення витрат і очікуваного економічного ефекту, що забезпечує раціональне використання земельних, кадрових, інтелектуально-інформаційних, матеріальних ресурсів. Важливим аспектом є орієнтація на максимізацію прибутку або мінімізацію витрат при збереженні агротехнологічних вимог виробництва. При цьому вчені вказують на необхідність враховувати вплив природних факторів, котрі встановлюють рівень урожайності й ризики недоотримання продукції. Значну роль відіграє також ціноутворення на аграрну продукцію, що залежить від кон'юнктури ринку та коливань попиту і пропозиції. Крім цього економічна природа рішень також пов'язана з необхідністю оптимізації структури посівних площ відповідно до рівня рентабельності культур. У процесі їх обґрунтування застосовуються методи економічного аналізу, моделювання, що дозволяє оцінити можливі наслідки альтернативних варіантів [34].

Встановлено важливість врахування виробничих витрат, зокрема на насіння, добрива, паливо, регулятори і засоби захисту рослин, які формують

собівартість продукції. Рішення у сфері рослинництва мають довгостроковий вплив, оскільки визначають виробничу програму на сезон і перспективу розвитку рослинництва. Водночас вчені зазначають, що вони повинні бути адаптивними до змін економічних умов і ресурсного забезпечення. Таким чином, економічна сутність управлінських рішень у рослинництві полягає у забезпеченні ефективного функціонування виробництва через оптимальне поєднання ресурсів, технологій вирощування і фінансових інструментів.

1.2. Варіативність управлінських рішень у контексті адаптивного розвитку аграрного виробництва за дестабілізуючих умов середовища

Обґрунтовано, що управлінські рішення у системі адаптивного аграрного менеджменту повинні узгоджуватися з концепцією сталого розвитку, яка визначає сучасні орієнтири функціонування рослинництва у глобальному середовищі. Врахування тривалості воєнних ризиків, світових економічних дисбалансів і змін клімату зумовлює необхідність поєднання економічних, соціальних і природоохоронних складових у процесі виробництва продукції рослинництва. Аграрний сектор відіграє визначальну роль у забезпеченні продовольчої стабільності, проте характеризується високим рівнем ресурсного навантаження, що посилюється під впливом кліматичних змін. Відтак зростання попиту на продовольство стимулює агробізнес до впровадження більш раціональних моделей вирощування культур, котрі забезпечують ефективне вжиття ресурсів, управління тиском змін екології [37].

Виявлено, що перспективним вектором щодо відтворення аграрного виробництва, зокрема рослинництва, є впровадження екологічно орієнтованих інновацій, які відповідають сучасним викликам розвитку. Зміни кліматичних умов обумовлюють необхідність застосування ресурсозберігаючих технологій, енергоефективних рішень, цифрових технологій з управління і правил замкненого циклу використання ресурсів. Такі підходи, як вказують вчені,

дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити навантаження на довкілля та посилити конкурентні позиції агровиробників на ринку.

Втім вчені зазначають, що впровадження інноваційних рішень у рослинництві стримується низкою факторів, серед яких визначено високу вартість технологічного оновлення, обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень інформаційної підготовки учасників аграрного виробництва. Умови воєнної нестабільності додатково ускладнюють доступ до інвестицій і знижують швидкість нових процесів. Недостатня державна підтримка уповільнює інтеграцію екологічних рішень у практику господарювання, що потребує розробки прикладних інструментів подолання наявних обмежень. Встановлено, що управлінські рішення у рослинництві формуються на основі взаємодії економічних, також соціальних, екологічних складових [7, 29]. Економічний аспект передбачає оптимізацію витрат, зростання продуктивності вирощування культур і підвищення рівня окупності виробництва за рахунок інноваційних підходів та адаптації до умов воєнного часу і глобальних трансформацій.

Ефективність аграрного виробництва розглядається дослідниками як багатокомпонентна економічна категорія, що відображає дію ринкових закономірностей і характеризує результативність функціонування господарств у мінливому середовищі. За тривалої війни та фінансового виснаження агробізнесу ця категорія набуває додаткового змісту, оскільки підприємства змушені працювати за обмеженого доступу до ресурсів, нестачі оборотного капіталу та ускладненого планування виробничих програм. Встановлено, що результативність у рослинництві формується під впливом урожайності культур, витрат на гектар у грошовому вираженні, а також величини валового та чистого доходу. Водночас зростання цін на паливо, добрива, насіння і пестициди суттєво підвищує витратомісткість виробництва, що ускладнює досягнення позитивного фінансового результату навіть за стабільних обсягів урожаю. Додатково загострюється проблема доступу до фінансування, що обмежує можливості реалізації повноцінних технологічних схем вирощування культур.

Водночас фінансовий результат діяльності, як вказують вчені, не обмежується обсягом прибутку, оскільки його якісна оцінка здійснюється через рівень рентабельності, який інтегрує співвідношення доходів і витрат. У сучасних умовах функціонування агробізнесу значну роль відіграє нестабільність зовнішнього середовища, пов'язана із воєнними діями. Крім цього відбувається трансформація світових ринків та енергетична криза, що формується під впливом геополітичної напруженості, зокрема конфліктів на Близькому Сході. Звідси коливання ціни на ресурси, як-от паливо, ресурси енергетики, що прямо впливає на собівартість виробленої продукції рослинництва в Україні. Окрім цього, ускладнюється доступ до зовнішніх ринків збуту, змінюються логістичні маршрути, що формує також витрати і ризики для аграрних підприємств.

Встановлено, що галузева специфіка рослинництва, різна структура витрат і залежність від природно-кліматичних умов не дозволяють застосовувати єдині стандарти оцінки, що заважає формуванню управлінських рішень. Тому виникає потреба у обґрунтуванні адаптивних підходів до оцінювання результативності, які враховують індивідуальні особливості підприємства та середовища його функціонування. При цьому в умовах воєнної економіки точність прогнозів ускладнюється високою мінливістю впливових чинників, а також суб'єктивністю експертних оцінок. Проте використання економіко-математичних моделей та сценарного аналізу дозволяє формувати альтернативні варіанти розвитку подій і обирати найбільш прийнятні управлінські рішення [36, 41].

В умовах кризових обмежень аграрного виробництва інноваційні рішення у рослинництві спрямовуються на оптимізацію витрат та стабілізацію виробничих результатів, оскільки традиційні підходи втрачають ефективність (табл.1.1.). Звідси витікає необхідність у введенні цифрових технологій, які забезпечують точне управління ресурсами та дозволяють завчасно впливати при змінах у процесах управління посівами.

Таблиця 1.1.

Інноваційні рішення в рослинництві в умовах кризи

Види інноваційних рішень	Особливості інновацій	Приклади впровадження	Очікуваний ефект
Цифровізація агровиробництва	Використання цифрових платформ для моніторингу посівів, аналізу ґрунтів і управління ресурсами	Впровадження систем Cropwise, xFarm, GPS-моніторинг техніки	Зниження витрат ресурсів, підвищення точності рішень, оптимізація виробничих процесів
Точне землеробство	Диференційоване внесення добрив і ЗЗР на основі даних супутникового аналізу та сенсорів	Використання VRA-технологій, дронів для внесення ЗЗР	Економія добрив і пального, зростання врожайності, зменшення втрат
Біологізація виробництва	Заміна частини хімічних засобів біопрепаратами та біостимуляторами	Використання біофунгіцидів, інокулянтів, мікробіологічних добрив	Зменшення собівартості, відновлення родючості ґрунтів, зниження екологічного навантаження
Оптимізація структури посівів	Перехід до більш рентабельних і стійких культур в умовах ризиків	Заміна ярого ячменю на нут, збільшення площ під ріпаком або бобовими	Зростання прибутковості, диверсифікація ризиків, стабілізація доходів
Ресурсозберігаючі технології	Скорочення витрат за рахунок мінімізації обробітку ґрунту та раціонального використання ресурсів	Впровадження No-till, Strip-till, мінімальний обробіток	Зниження витрат пального, збереження вологості, підвищення ефективності використання ґрунту
Інтеграція штучного інтелекту	Використання аналітичних моделей для прогнозування врожайності та прийняття рішень	Впровадження експертних систем (наприклад, Quantum)	Підвищення обґрунтованості рішень, зменшення ризиків, адаптація до змін середовища

Дослідники зазначають, що використання елементів точного землеробства сприяє диференційованому внесенню добрив, ЗЗР, РРР, мікродобрив, що знижує перевитрати та підвищує економічну віддачу з одиниці площі [7]. Поряд із цим біологізація виробничих процесів забезпечує часткове заміщення хімічних компонентів, що сприяє відновленню родючості ґрунтів та зменшенню витратної складової. Водночас структурна трансформація посівних площ орієнтує підприємства на більш стійкі культури, що дозволяє

мінімізувати вплив ризиків та забезпечити стабільність доходів. Запровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту дає змогу скоротити витрати пального та зберегти вологу, що особливо важливо за умов кліматичних коливань. Відтак інтеграція систем на базі штучного інтелекту посилює обґрунтованість рішень, тому що може враховувати багатофакторний вплив на врожайність і витрати. Таким чином формується адаптивна система рослинництва, яка поєднує технологічну модернізацію з економічною доцільністю та забезпечує стійкість функціонування підприємства.

Втім в довоєнний період рослинницька галузь забезпечувала формування значних обсягів валового збору сільськогосподарських культур, що свідчило про високий виробничий потенціал агросектору. Водночас воєнні дії спричинили суттєве руйнування виробничо-ресурсної бази, внаслідок чого виникли загальні втрати, що істотно обмежує можливості стабільного функціонування галузі рослинництва. Тому відновлення виробничих можливостей потребує значного фінансового забезпечення, протягом десятирічного періоду, що формує основу для модернізації технологічних процесів у рослинництві. Особливого значення набуває розвиток виробничої інфраструктури, включаючи системи зрошення, логістичне забезпечення та потужності зберігання рослинницької продукції, що дозволяє підвищити рівень урожайності та скоротити втрати на етапах післязбиральної обробки. Звідси корисного значення, на думку вчених, набувають інвестиції в інноваційні агротехнології, орієнтовані на формування продукції з більшою доданою вартістю. Також вчені звертають увагу на підвищення кваліфікаційного рівня працівників, що створює передумови для нарощення обсягів реалізації продукції рослинництва і розширення присутності на зовнішніх ринках. Переробка продукції рослинного походження розглядається як важливий інструмент економічного відновлення, оскільки дозволяє трансформувати сировину у більш дохідні види продукції та зміцнювати прибутку агробізнесу [37].

З'ясовано, що в умовах нестабільності, швидкоплинних змін, високого ступеня неможливості визначеності аграрні підприємства змушені переходити до впровадження інноваційних підходів, що передбачають технологічне оновлення рослинництва та цифровізацію виробничих процесів. Вчені наголошують на значному потенціалі підвищення результативності рослинницького виробництва за рахунок вжиття технологічних рішень, котрі забезпечують точність операцій, скорочення втрат і посилення якості продукції. Насамперед це стосується автоматизації виробничих процесів, де використання сенсорних систем, аналітичних платформ і цифрових інструментів дозволяє підвищити рівень контролю за агротехнологічними операціями та знизити витрати ресурсів [10, 11].

Наразі цифрова трансформація рослинництва, як вказують вчені, реалізується через комплекс технологій, які забезпечують безперервний моніторинг і управління виробничими процесами. До них дотичні супутникові системи спостереження, що дозволяють оцінювати стан посівів і укладати корисні управлінські рішення. Крім цього сенсорні пристрої, які фіксують параметри ґрунту та погодні умови в режимі реального часу; інформаційно-комунікаційні рішення, що забезпечують накопичення й обробку даних. Також вчені вказують на необхідність вжиття аналітичних алгоритмів, котрі формують прогностні рекомендації, а також інтернет-інфраструктура, що об'єднує всі елементи виробничої системи в єдиний цифровий контур. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну модернізацію рослинництва та підвищити ефективність використання ресурсів.

Досліджено, що важливим напрямом удосконалення виступає раціональне використання побічної продукції рослинництва, що передбачає її переробку в органічні добрива або інші вторинні ресурси, що дозволяє зменшити витрати на мінеральне живлення та підвищити родючість ґрунтів. Звідси, як зауважують вчені, формуються замкнені виробничі цикли, котрі забезпечують економію ресурсів і зниження екологічного навантаження.

Водночас реалізація таких рішень потребує додаткових інвестицій у відповідне обладнання та організацію виробничих процесів.

Окреслено, що розвиток переробки продукції рослинництва на рівні підприємств дозволяє скоротити витрати на транспортування, підвищити ступінь готовності продукції та збільшити її ринкову вартість. Відтак створюються додаткові можливості для диверсифікації діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємств, особливо в умовах кризових коливань ринку. Разом із тим здійснення підходу має потребу у значних капіталовкладень і наявності відповідних технологічних компетенцій. Встановлено, що впровадження біотехнологічних рішень у рослинництві дозволяє підвищити якісні характеристики продукції та розширити її асортимент, що сприяє зростанню конкурентоспроможності. Застосування сучасних методів обробки рослинної сировини забезпечує збільшення термінів зберігання та покращення споживчих властивостей продукції, що забезпечує можливості з виходу до зовнішніх ринків [14].

Вчені погоджуються, що використання енергоефективних технологій у рослинництві сприяє скороченню витрат на енергоресурси та зменшенню залежності від коливань їх вартості. В такий спосіб можливо стабілізувати витратну структуру виробництва та підвищити економічну результативність діяльності підприємств. Одночасно впровадження таких технологій сприятливо впливає на характеристики екології агровиробництва. Тобто застосування інтелектуальних аналітичних систем і цифрових платформ у рослинництві дозволяє раціоналізувати певні процеси, посилити точність прогнозів врожайності, зменшити крайні ризики, дотичні впливу зовнішніх факторів. Звідси більш раціональне забезпечувати використання ресурсів та сприяє зниженню витрат. Відтак комплексне впровадження інноваційних і цифрових рішень у рослинництві створює передумови для відновлення галузі в умовах кризи. Крім цього забезпечує прогрес доданої вартості агропродукції, експансію ринків збуту, упровадження стійкості агробізнесу до складних зовнішніх викликів [15].

Встановлено, що сучасні технологічні рішення суттєво трансформують господарське середовище, формуючи нові джерела вартості та відкриваючи додаткові переваги з розвитку рослинництва в умовах нестабільності. Під впливом глобальних макроекономічних чинників, серед яких зростання чисельності населення, кліматичні зміни, необхідність раціонального використання ресурсного потенціалу, жорсткі вимоги по якості продовольства, активізується впровадження інноваційних підходів у виробництві рослинницької продукції. Таким способом обумовлюється перехід до більш технологічно оснащених моделей ведення господарства, які здатні забезпечити адаптацію до кризових явищ та нестабільності ринкового середовища [21].

З'ясовано дослідниками, що цифрові інструменти сприяють підвищенню результативності виробничих процесів у рослинництві, дозволяючи ефективніше реагувати на екстремальні погодні умови, коливання цін, зміну структури попиту та ризики, пов'язані із пошкодженням посівів. Пріоритету набуває застосування технологій точного землеробства, які базуються на використанні навігаційних систем, дистанційного моніторингу та аналітичних даних, що забезпечує підвищення врожайності та скорочення витрат на матеріальні ресурси. Такі підходи дозволяють раціоналізувати норми внесення певних добрив і засобів захисту, що є критично важливим у період ресурсних обмежень [24].

Визначено, що автоматизація виробничих операцій у рослинництві приводить до прогресу продуктивності праці й скороченню залежності від людського чинника, що особливо актуально в умовах дефіциту робочої сили. Застосування роботизованих систем і автоматизованих агрегатів забезпечує стабільність технологічних процесів і підвищує точність виконання агротехнічних операцій. Звідси формуються передумови для зменшення витрат, росту вжиття технічних ресурсів. Вчені прогнозують, що після війни почнеться активна фаза використання аграрних безпілотних літальних апаратів в процесах рослинництва. Крім цього ефективними є супутникові системи спостереження, котрі дозволяють здійснювати оперативний контроль стану посівів, завчасно

встановлювати уражені ділянки, обґрунтовувати рішення. Тому можливо зменшити витрати на добрива та є можливість забезпечувати їх точне внесення відповідно до потреб рослин, це край важливо для культур з прогресуючою чутливістю до живлення. Крім того, рання діагностика стану посівів дозволяє мінімізувати ризики втрати врожаю [26].

Між тим вчені підкреслюють, що впровадження біотехнологічних рішень у рослинництві забезпечує прогрес врожайності культур, нівелювання втрат від шкідників і хвороб, що є пріоритетом адаптації до змін клімату та нестабільності виробництва. Використання сучасних сортів і технологій обробки рослинної продукції дозволяє формувати більш стабільні результати та підвищувати якісні характеристики продукції. Також застосування енергоощадних технологій у рослинництві сприяє зниженню витрат на енергоресурси та підвищенню економічної стійкості підприємств. Крім цього альтернативні джерела енергії у виробничих процесах дозволяють зменшити залежність від зовнішніх цінових коливань та забезпечити більш стабільне функціонування господарства в умовах кризових явищ [28, 34].

Тобто впровадження інтелектуальних систем управління, заснованих на аналітичних платформах, забезпечує точність планування агровиробничих процесів, оптимізаційне вжиття ресурсів і зниження виробничих ризиків. Звідси рішення стають більш обґрунтованими, що підвищує ефективність господарської діяльності агробізнесу. Відтак адаптація світового досвіду впровадження інновацій у рослинництві створює передумови для відновлення та розвитку аграрного сектору України в умовах кризи. Активними є рішення щодо інвестиції у виробничу інфраструктуру, зокрема системи зрошення, логістичні рішення та зберігання продукції рослинництва, забезпечують зростання продуктивності та скорочення втрат. Вчені підкреслюють, що додаткове фінансування модернізації технологічних процесів, розвитку знань та впровадження виробництва продукції з більшою доданою вартістю формує можливості для стабілізації виробництва, розширення ринків збуту та нарощення обсягів реалізації продукції рослинництва.

Встановлено, що варіативність управлінських рішень у рослинництві визначається необхідністю швидкого реагування на зміну витрат, погодних умов та ринкових параметрів реалізації продукції. В умовах тривалого воєнного протистояння та коливань клімату управління виробництвом сільськогосподарських культур орієнтується на гнучке коригування структури посівів, технологій вирощування та ресурсного забезпечення. Важливим напрямом виступає узгодження виробничих рішень із фактичною доступністю матеріальних ресурсів, зокрема добрив, пального та насіннєвого матеріалу, що впливає на рівень урожайності. Окреме значення набуває впровадження цифрових інструментів моніторингу посівів, які дозволяють оперативно виявляти відхилення у стані рослин і приймати обґрунтовані рішення щодо технологічних операцій. Застосування адаптивних агротехнологій забезпечує узгодження виробничих процесів із природно-кліматичними умовами та сприяє стабілізації результатів рослинницької діяльності. Водночас управління ризиками у рослинництві передбачає диверсифікацію культур, використання страхових інструментів та оптимізацію каналів збуту продукції [37].

Узагальнено, що сучасні наукові підходи до формування виробничих програм у рослинництві базуються на поєднанні економічного аналізу, технологічного обґрунтування та оцінювання зовнішніх загроз. Визначено, що ефективність таких програм залежить від здатності інтегрувати фактори воєнного впливу, кліматичних змін і нестабільності ринкової кон'юнктури у процес прийняття рішень. Розкрито, що використання системного підходу та економіко-математичних моделей дозволяє підвищити обґрунтованість планування виробництва сільськогосподарських культур. Відтак формування адаптивних виробничих програм забезпечує узгодження ресурсних можливостей підприємства із динамікою зовнішнього середовища та підтримує стабільність розвитку рослинництва.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

2.1. Організаційно-економічна оцінка виробництва продукції рослиництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Визначено, що формування результатів виробничо-економічної діяльності фермерського господарства «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» розпочалося з моменту його відкриття у 2008 році під керівництвом Булаєнка Юрія Миколайовича. Досліджуваний період охоплює 2021-2025 рр. і характеризується впливом масштабних трансформацій, обумовлених наслідками пандемічних обмежень, а також тривалим воєнним протистоянням, що суттєво змінює умови функціонування аграрного виробництва. Встановлено, що земельні ресурси підприємства розміщені в межах села Павлівка Світловодської територіальної громади Олександрійського району Кіровоградської області, що формує просторову основу розвитку рослинництва. Наявність соціальної інфраструктури та відносна близькість до міста Олександрія – 38 км, створюють передумови для здійснення господарських операцій із постачальниками ресурсів і споживачами агропродукції.

Наразі агрокліматичні характеристики території загалом сприяють вирощуванню зернових, також бобових й олійних культур, проте різноманітність ґрунтового покриву у вигляді чорноземних, суглинкових і дернових відмін створює додаткові вимоги до технологій обробітку. Кліматичні умови мають ознаки помірної континентальності з тривалим теплим періодом, дефіцитом вологи взимку та нерівномірним розподілом опадів, що ускладнює планування польових робіт і впливає на врожайність культур. Нестабільність температурного режиму та часті відлиги в холодний період посилюють ризики у рослинництві та потребують адаптації технологічних рішень.

Постачальницькі канали ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» висвітлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Постачальницькі канали ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Назва ресурсу / продукції	Контрагент (постачальник)
Насіння кукурудзи, соняшнику, сої, зернових культур	ТОВ «Арідон Агро», інтернет-магазин «AgroMenAgro»
Добрива	ТОВ «АгроЛіга Хім», ТОВ «ГРАННО»
Пестициди	ТОВ «Арідон Агро», «AgroMenAgro»
Мікродобрива та регулятори росту	«AgroMenAgro», ТОВ «АгроЛіга Хім»
Паливно-мастильні матеріали	ПП «МАРРУС»
Запасні частини та комплектуючі	ТОВ «АПК АГРОПАРТНЕР», ТОВ «AgroSalon»

Встановлено, що система матеріально-технічного забезпечення фермерського господарства формується через співпрацю з профільними постачальниками насіннєвого матеріалу, добрив, регуляторів рослу, засобів захисту агрокультур, що забезпечує безперервність виробництва. Зокрема, - ТОВ «Арідон Агро», ТОВ «АгроЛіга Хім» та ТОВ «ГРАННО». Додатково закупівлі здійснюються через платформу «AgroMenAgro», що розширює доступ до ресурсів, але потребує контролю якості. Значна частина ресурсів закуповується як через офіційних дистриб'юторів, так і через онлайн-платформи, що дозволяє знижувати витрати, проте супроводжується ризиками якості. Водночас забезпечення паливом і для агротехніки запасними частинами здійснюється через локальні мережі, що підтримує операційну стабільність виробничих процесів у рослинництві. Постачання пального, зокрема, відбувається через ПП «МАРРУС», а запасні частини надходять від ТОВ «АПК АГРОПАРТНЕР» та ТОВ «AgroSalon», що формує цілісну систему забезпечення агровиробництва господарства. Втім встановлено, що сформована

структура постачання потребує подальшого вдосконалення з урахуванням надійності контрагентів і контролю якості ресурсів.

Збутові канали ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» висвітлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Збутові канали ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Вид продукції	Споживач / канал збуту
Пшениця озима	ТОВ «Шарівський елеватор», ТОВ «Добронадіївське ХПП»
Кукурудза	ТОВ «Шарівський елеватор», елеватор ТОВ «Украгроком»
Ячмінь (озимий, ярий)	ТОВ «Добронадіївське ХПП», елеватори регіону
Соняшник	ТОВ «Украгроком», переробні підприємства
Соя	зернотрейдери, ТОВ «Добронадіївське ХПП»
Ріпак озимий	ТОВ «Агропромислова компанія «ГРАН»

Визначено, що реалізація продукції рослинництва здійснюється переважно через елеваторні підприємства та регіональних трейдерів, що забезпечує доступ до стабільних каналів збуту зернових і олійних культур. Зокрема - ТОВ «Шарівський елеватор», ТОВ «Добронадіївське ХПП» та елеватор ТОВ «Украгроком», які приймають зернові культури, включаючи пшеницю, ячмінь і кукурудзу. Соняшник реалізується через підприємства групи «Украгроком» та елеваторні структури, що забезпечують подальшу переробку. Соя постачається через ТОВ «Добронадіївське ХПП» і трейдерів, а ріпак спрямовується на ТОВ «Агропромислова компанія «ГРАН». Основна частка продукції спрямовується на інфраструктурні об'єкти зберігання і первинної доробки, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати. Стратегічно вивіченим рішенням є те, що вжиття декількох каналів збуту сприяє зниженню цінових ризиків і підвищує адаптивність збутової політики. Сформована система збуту потребує подальшої диверсифікації з метою розширення ринкових можливостей господарства.

Визначено, що наявність трьох складських приміщень дозволяє ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» здійснювати відкладену реалізацію продукції з метою отримання вигіднішої ціни, однак їх технічний стан потребує модернізації для

забезпечення належних умов зберігання. Підвищення витрат на утримання складів актуалізує питання інвестування у системи з контролю якісних, безпекових компонент продукції.

Земельний банк господарства сформований переважно за рахунок орендованих паїв мешканців села Павлівка, що визначає специфіку договірних відносин і впливає на стабільність використання посівних площ. Встановлено, що протягом періоду дослідження відбулися зміни у розмірах земельного фонду, що супроводжувалися зростанням інтенсивності його використання. Тобто є необхідність подальшого вдосконалення виробничої програми у рослинництві з урахуванням ресурсних обмежень і зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3.

Структура банку землі ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Площа землі	872	100	890	100	918	100	942	100	960	100	110,1
Площа угідь	870	99,8	887	99,7	917	99,9	941	99,9	959	99,9	110,2
Площа ріллі	870	99,8	887	99,7	917	99,9	941	99,9	959	99,9	110,2
Коефіцієнт освоєння землі	0,998	-	0,997	-	0,999	-	0,999	-	0,999	-	100,1
Коефіцієнт розораності	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	100,0
Персонал, осіб	10	-	12	-	12	-	13	-	13	-	130,0
Землезабезпеченість	87,2	-	74,2	-	76,5	-	72,5	-	73,8	-	84,7

Встановлено, що обсяги земельного банку господарства зросла на 88 га, що відповідає 10,1%, що відображає розширення масштабів виробництва продукції рослинництва. Відповідно й збільшилися обсяги сільськогосподарських угідь і ріллі на 89 га, або 10,2%, що підтверджує збереження повної орієнтації підприємства на обробіток земель. Визначено, що коефіцієнт з освоєння має ріст, звідси отримано повне залучення земель до

виробничого процесу, що узгоджується з незмінним коефіцієнтом розораності на рівні 1,00. Так як збільшилася чисельність персоналу на 30,0%, то землезабезпеченість зменшилась на 13,4 га, є зростання трудового навантаження в умовах інтенсифікації виробництва. Отже, збільшення земельного банку супроводжувалося посиленням використання ресурсів і формує потребу у підвищенні якості управління виробничою програмою в рослинництві.

Змінні параметри результативності використання земельних ресурсів за показниками товарної продукції узагальнено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів товарної продукції

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	6173,1	33,7	9492,7	31,7	6921,4	36,0	8539,2	35,5	8902,1	38,9	144,2
Кукурудза зернова	5239,2	28,6	8731,9	29,2	5583,1	29,0	7093,4	29,5	7298,2	31,9	139,3
Ячмінь озимий	4495,1	24,6	7733,8	25,8	4871,8	25,3	6296,6	26,2	5687,1	24,8	126,5
Ячмінь ярий	2389,6	13,1	3964,9	13,3	1864,3	9,7	2097,3	8,7	1022,8	4,5	42,8
Соняшник	7229,4	28,3	10452,3	25,9	11749,7	37,9	12476,5	34,2	13278,4	36,7	183,7
Соя	3725,8	12,7	3976,5	9,0	1285,7	4,0	976,4	2,6	784,2	2,1	21,0
Всього	29252,2	100	44352,1	100	32276	100	37479,4	100	36972,8	100	126,4

Встановлено, що загальний обсяг товарної продукції ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС», отриманий за п'ять років, зріс на 7720,6 тис. грн, однак динаміка протягом періоду характеризується суттєвими коливаннями. У 2022 році зафіксовано зростання на 15099,9 тис. грн, або 51,6%, що пояснюється високими цінами на зерно та олійні культури на тлі дефіциту ресурсів в перші місяці війни. Водночас у 2023 році відбулося зниження виторгу на 12076,1 тис. грн, або 27,2%, що зумовлено дорожчанням ресурсів, обмеженням логістики та

зниженням врожайності через посушливі умови у Кіровоградській області. Дохід від пшениці має зростання на 2729,0 тис. грн, або 44,2%, при цьому відбувся спад у 2023 році на 2571,3 тис. грн пов'язаний із погодними ризиками та нестабільністю ринку зерна. Подібна тенденція простежується і по доходу від збуту кукурудзи, де загальне зростання становить 2059,0 тис. грн, або 39,3%, проте зниження у 2023 році на 3148,8 тис. грн обумовлене низькою врожайністю через дефіцит вологи та високою собівартістю сушіння зерна. Товарна продукція ячменю озимого збільшила обсяг на 1192,0 тис. грн, або 26,5%, однак після найвищого значення 2022 року спостерігається спад на 2862,0 тис. грн на 2023 році, що пояснюється скороченням попиту на фуражне зерно.

Найбільш нестабільною є динаміка формування доходу від реалізації ярого ячменю, де зменшення становить 1366,8 тис. грн, або 57,2%, що пов'язано зі скороченням площ та переорієнтацією на більш прибуткові культури. Визначено, що товарна продукція соняшнику дає найвищий приріст на 6049,0 тис. грн, або 83,7%, що зумовлено стабільним попитом на олійні культури та відносно кращою адаптацією до посушливих умов регіону. Натомість виторг від сої зменшився на 2941,6 тис. грн, або 79,0%, що пояснюється зниженням врожайності та нестабільністю цін реалізації. Відтак структура товарної продукції поступово зміщується у бік олійних культур, передусім соняшнику, що забезпечує стабілізацію доходів у рослинництві Кіровоградського регіону в умовах воєнної, економічної нестабільності.

На діаграмі візуально можна прослідкувати динаміку змін товарної продукції, що була створена у 2025 році (рис. 2.1.).

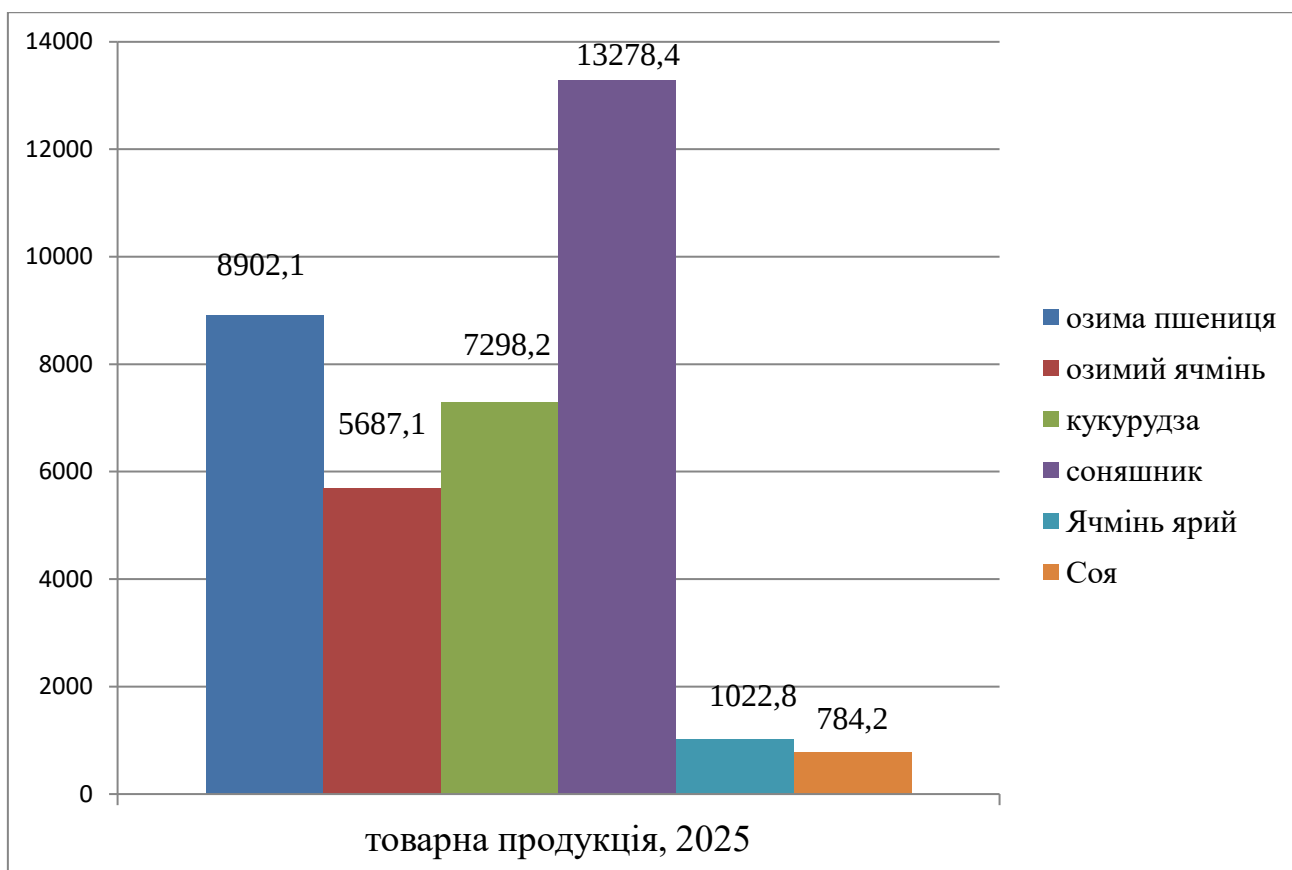


Рис. 2.1. Графічне відображення структури товарної продукції у формі стовпчикової діаграми за результатами 2025 року

Встановлено, що у структурі товарної продукції рослинництва у 2025 році перевагу має соняшник із обсягом 13278,4 тис. грн, що визначає його як провідну культуру за формуванням доходу господарства. Значний внесок забезпечує озима пшениця на рівні 8902,1 тис. грн, що підтверджує стабільність її виробництва в умовах регіону. Продаж кукурудзи формує дохід 7298,2 тис. грн, що свідчить про збереження її вагомої ролі, незважаючи на вплив витрат на сушіння та нестачу вологи. Визначено, що озимий ячмінь забезпечує 5687,1 тис. грн, що поступається основним культурам, проте зберігає позиції у структурі виробництва. Водночас товарна продукція ярого ячменю та сої формують найнижчі значення на рівні 1022,8 тис. грн, що пов'язано зі скороченням площ та нижчою економічною віддачею. Така структура відображає переорієнтацію агропідприємства на більш прибуткові та

посуhostійкі культури, що обумовлено кліматичними умовами Кіровоградської області та кон'юнктурою ринку.

Сформовані управлінські підходи до використання фондів у фермерському господарстві відображено через систему показників, узагальнених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка формування фондів у ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість основного капіталу, тис. грн.	25876	27895	24564	23169	22157	85,6
Вартість оборотного капіталу, тис. грн.	13879	15897	18975	19834	21786	158,0
Валовий дохід, тис. грн.	29252	44352	32276	37479	36973	126,4
Вартість валової рослинницької продукції, тис. грн.	31817,2	45783,2	33253,7	38264	38181	120,4
Фондооснащеність, тис. грн.	2985,3	27959,4	2769,3	23247,3	2416,2	81,2
Фондоозброєність, тис. грн.	2678,7	2324,6	2047,0	1782,2	1704,4	65,9
Фондовіддача, грн.	1,23	1,67	1,43	1,76	1,72	140,6
Фондоємність, грн.	0,81	0,62	0,75	0,68	0,62	71,1
Рентабельність фондів, %	5,7	36,1	3,0	10,8	4,5	-1,2

Роки дослідження показали, що вартість сформованих фондів основних впала на 3719 тис. грн, тобто встановлено відсутність закупок технічних та матеріальних засобів й поступове її зношення. Водночас вартість оборотних фондів зросла на 7999 тис. грн, що обумовлено подорожчанням ресурсів для вирощування сільськогосподарських культур і збільшенням потреби у фінансуванні виробничого циклу. Було визначено й зростання валового доходу на 7721 тис. грн, та валової продукції на 20,4%, що відображає розширення

обсягів реалізації продукції рослинництва. Зниження оснащеності на 558,1 тис. грн, та озброєності на 883,2 тис. грн, вказує на скорочення забезпеченості виробництва основними засобами у розрахунку на ресурси і персонал. Своєю чергою це сприяло підвищенню фондоддачі на 40,6%, активно використовуються наявні фонди. Відповідно фондоємність зменшилась на 28,9%, що відображає зниження витрат основних засобів. Незважаючи на покращення показників ефективності використання фондів, рівень рентабельності фондів знизився на 1,2 в.п., що обумовлено зростанням не вистачанням прибутку, щоб у відповідних темпах покрити витрати щодо вартості фондів за воєнного періоду, підвищення цін на ресурси. Тобто господарство переходить до моделі активного використання наявних ресурсів у рослинництві, що супроводжується підвищенням навантаження на основні фонди та потребує їх подальшого оновлення.

У таблиці 2.6 наведено показники з результату управління кадрами.

Таблиця 2.6

Динаміка показників управління кадрами у ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Персонал, осіб	10	12	12	13	13	130,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	18,8	22,8	22,8	24,8	25,0	132,9
Виробництво валової продукції одним працівником, тис. грн.	3173	3815,3	2771,1	2943	2937	92,6
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	1883	1897	1904	1911	1925	102,2
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	1684	2011,2	1455,4	1540	1526	90,6

Встановлено, що в підприємство кількість працівників зросла до 13 або на 3 особи, або 30,0%, що обумовлено розширенням обсягів виробництва у

рослинництві та необхідністю обслуговування більшої площі посівів. Таким чином відбулося й зростання загальної кількості відпрацьованого часу на 6,2 тис. люд.-год., або 32,9%, що відображає підвищення трудових витрат у виробничому процесі. Водночас середньорічне навантаження виросло лише на 42 люд.-год., або 2,2%, є відносна стабільність індивідуальної зайнятості.

Втім зростання кількості кадрів не забезпечило пропорційного підвищення результативності, оскільки напрацьовано валової продукції менше на 235 тис. грн, або 7,4%. Відбулось це через зниження ефективності виробництва у 2023 році на тлі погодних негараздів та стрімкого росту цін, відповідно, витрат на ресурси. Аналогічна тенденція спостерігається за показником виробітку за одну люд.-год., який скоротився на 9,4%, що відображає зниження продуктивності праці. Далі за роками відбувається окреме відтворення показників, втім рівня 2021 року вони не можуть досягти, звідси збережено вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнної нестабільності та кліматичних ризиків. Звідси зростання чисельності працівників супроводжується зниженням ефективності їх використання, що потребує удосконалення організації праці та впровадження технологічних рішень у рослинництві.

Зведені та систематизовані показники визначили наскільки результативними є рішення з управління галуззю рослинництва (табл. 2.7.).

Встановлено, що валова агропродукція збільшилась на 20,4%, а валовий дохід - на 7720,8 тис. грн, або 26,4%, результати виробництва у рослинництві як показують показники росте. Найвищі значення зафіксовано у 2022 році, де приріст валової продукції становив 14065,0 тис. грн, що зв'язано зі сприятливою ціновою кон'юнктурою та високим попитом на зернові культури. Водночас у 2023 році трапилося зниження валової агропродукції через погіршення погодних умов у Кіровоградській області та зростанням витрат на виробництво.

Таблиця 2.7

Оцінка результативності рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	31728,2	45783,2	33253,7	38264	38181	120,4
Валовий дохід, тис. грн.	29352,3	44352,1	32276	37479	36973	126,4
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	3654,7	5161,6	3626,4	4066,3	3981,3	109,2
- 1 грн. основних фондів, грн.	1,2	1,6	1,4	1,7	1,7	140,6
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	3172,7	3815,3	2771,1	2943,4	2937,0	92,6
- одну люд.-год., грн.	1783,4	2011,2	1455,4	1540,2	1525,7	90,6
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3373,4	5000,2	3519,7	3982,9	3855,3	114,7
– прибутку, тис. грн.	262,8	1780,0	141,1	492,5	207,0	79,0
Рівень рентабельності, %	8,4	55,3	4,2	14,1	5,7	-2,8

Встановлено зниження показників продуктивності використання ресурсів, зокрема виробництво на одного працівника скоротилось на 234,8 тис. грн, а на одну люд.-год. - на 158,8 грн, або 9,4%. Водночас виробництво зросло на 9,2%, звідси більш активним стало використання земельних ресурсів. Крім цього корисність вжиття основних фондів піднялась, що підтверджується зростанням фондівіддачі на 40,6%, що обумовлено скороченням вартості основних засобів та більш інтенсивним їх використанням.

Втім, незважаючи на ріст обсягів виробництва, прибуток упав 21,0%, тому що ціни піднялись на все, що потрібно для вирощування культур. Рівень рентабельності знизився на 2,8 в.п., що відображає погіршення фінансових результатів під впливом воєнних факторів, подорожчання ресурсів та нестабільності ринку. Таким чином у ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» відбувався протягом п'яти років нестабільний перехід до посиленого режиму використання поточних ресурсів з поступовим але не значним підвищенням обсягів рослинницької продукції. Проте процеси утворення прибутковості відбуваються неоднорідно та слабкими темпами, так як собівартість неконтрольовано зростає більш стрімкими темпами. Звідси необхідна антикризова модель управління рослинництвом, що потребує оптимізації витрат і перегляду виробничої програми.

2.2. Економіко-статистичне оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень у рослинництві

З метою визначення рівня результативності опрацьованих управлінських рішень при організації рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» застосовано інструментарій статистичного аналізу. Узагальнення здійснено із використанням динамічних рядів показників, трендового підходу та кореляційно-регресійного моделювання.

Встановлено, що об'єми валової агропродукції підвищились на 20,4%, що відображає загальне розширення виробництва у досліджуваному періоді. Найбільш суттєвий приріст зафіксовано у 2022 році на рівні 14065 тис. грн, або 44,3%, що пояснюється високими цінами на зернові та олійні культури в умовах дефіциту продукції на ринку. Це забезпечило темп зростання 144,3% та відповідний темп приросту 44,3%, що вказує на сприятливу кон'юнктуру для аграрних виробників.

Таблиця 2.8

**Динаміка змін показників виробництва сільськогосподарської
продукції ФГ «ВЕЛІТЕНЬ ПЛЮС»**

Рік	Обсяг валової продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту, тис. грн.
		до початкового року	до попереднього року	до початкового року	до попереднього року	до початкового року	до попереднього року	
2021	31718,2	—	—	100	—	—	—	—
2022	45783,2	14065	14065	144,3	144,3	44,3	44,3	317,2
2023	33253,7	1535,5	-12530	104,8	72,6	4,8	-27,4	457,8
2024	38264,3	6546,1	5010,6	120,6	115,1	20,6	15,1	332,5
2025	38180,7	6462,5	-83,6	120,4	99,8	20,4	-0,2	382,6

Надалі у 2023 році сталось різке зниження обсягів на 12530 тис. грн, або 27,4%, що пов'язано з посушливими умовами та зростанням витрат на ресурси. Встановлено зниження темпу зростання до 72,6% та формування негативного темпу приросту на рівні 27,4%. Водночас порівняно з базовим роком спостерігається приріст на 1535,5 тис. грн, або 4,8%, є певне збереження потенціалу. У 2024 році сталось відновлення обсягів виробництва, де приріст до попереднього року становив 5010,6 тис. грн, або 15,1%. Звідси зроблено висновок, що є наслідком адаптації технологій вирощування культур та стабілізації виробничих процесів. Проте у 2025 році сталось незначне зниження на 83,6 тис. грн, або 0,2%, що відобразило уповільнення динаміки при темпі зростання 99,8%.

Визначено, що абсолютне значення одного відсотка приросту збільшилось на 65,4 тис. грн, що вказує про масштабування виробництва та вартості продукції. Узагальнено, що динаміка валової агропродукції

хвилеподібно змінювалася з максимумом у 2022 році, а вже у 2023 році впала вона, у 2024 році трохи піднялась, що зв'язано зі впливом складних чинників.

Обчислення абсолютного приросту об'ємів вирощування агропродукції відбувалося по формулі:

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

де: $\sum A$ – ланцюгові прирости;

n – рівні.

$$\bar{A} = 1615,6 \text{ тис. грн.}$$

Середній темп зростання показників виробленої продукції визначено за формулою:

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

де: K – ланцюгові коефіцієнти зростання відповідно періодів

n – число коефіцієнтів зростання

В результаті розрахунків середній темп зростання обсягів рослинницької продукції, що вирощується у фермерському господарстві, становитиме:

$$\bar{K} = \sqrt[4]{1204,3}$$

$$\bar{K} = 104,7\%$$

Значення узгоджується із середнім темпом зростання на рівні 104,7%, що відповідає приросту 4,7% щорічно. Водночас динаміка має нестійкий характер, оскільки у 2023 році є суттєве зниження обсягів під впливом посушливих умов росту цін на ресурси. Подальше відновлення у 2024 році говорить на користь адаптації виробничої програми, проте у 2025 році темпи практично стабілізуються. Тобто, незважаючи на позитивну середню динаміку, виробництво характеризується високою варіативністю, що обумовлено

воєнними ризиками, кліматичними коливаннями та нестабільністю аграрного ринку.

З метою вивчення динамічних коливань обсягів валової рослинницької продукції застосовано метод аналітичного вирівнювання показників та трендового прогнозування (рис. 2.2).

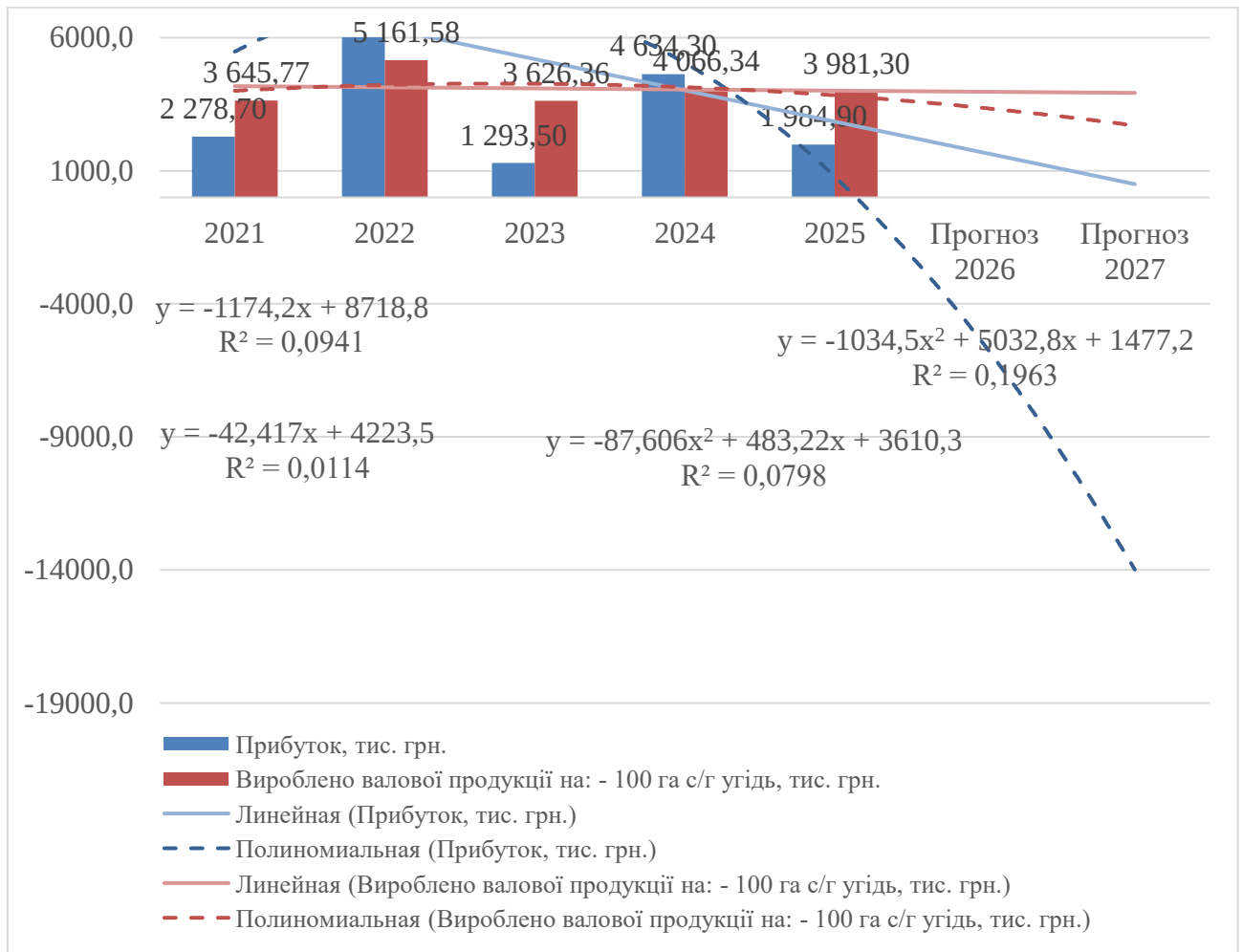


Рис. 2.2. Трендове моделювання показників прибутку та валової продукції з прогнозом на 2026–2027 роки

Встановлено, що для показника прибутку лінійне рівняння тренду має вигляд такий:

$$y = -1174,2x + 8718,8$$

Звідси встановлено стійку тенденцію до зниження профіту на 1174,2 тис. грн щорічно. Тобто є поступове погіршення ефективності виробництва в рослинництві під впливом зростання витрат і нестабільності ринку.

Поліноміальне рівняння має вигляд:

$$y = -1034,5x^2 + 5032,8x + 1477,2$$

Встановлено різке падіння прибутку у прогностному періоді, що вказує на посилення негативних тенденцій за відсутності змін у виробничій політиці ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС».

Визначено, що для обсягів валової продукції на 100 га лінійне рівняння має вигляд:

$$y = -42,417x + 4223,5$$

Звідси визначено поступове зниження продуктивності використання земельних ресурсів.

Поліноміальне рівняння при цьому набуло вигляду:

$$y = -87,606x^2 + 483,22x + 3610,3$$

Тобто є нестійка динаміка з тенденцією до зниження у прогностному періоді, що узгоджено зі змінами показників погоди і економічної кризи. Таким чином обидва тренди формують негативну траєкторію розвитку, що обумовлює необхідність удосконалення виробничої програми у рослинництві. Така стратегія передбачає впровадження сучасних агротехнологій, оптимізацію структури посівів, використання посухостійких культур та нових інструментів управління виробництвом. Відтак підвищення технологічного рівня вирощування культур при умові своєчасності впровадження дозволить стабілізувати прибутковість і забезпечити ефективне використання ресурсів у прогнозі.

Поряд із оцінюванням динаміки прибутку та обсягів валової продукції доцільно вивчити тенденції вжиття кадрів, що дозволяє комплексно оцінити результативність функціонування рослинництва (рис. 2.3.).

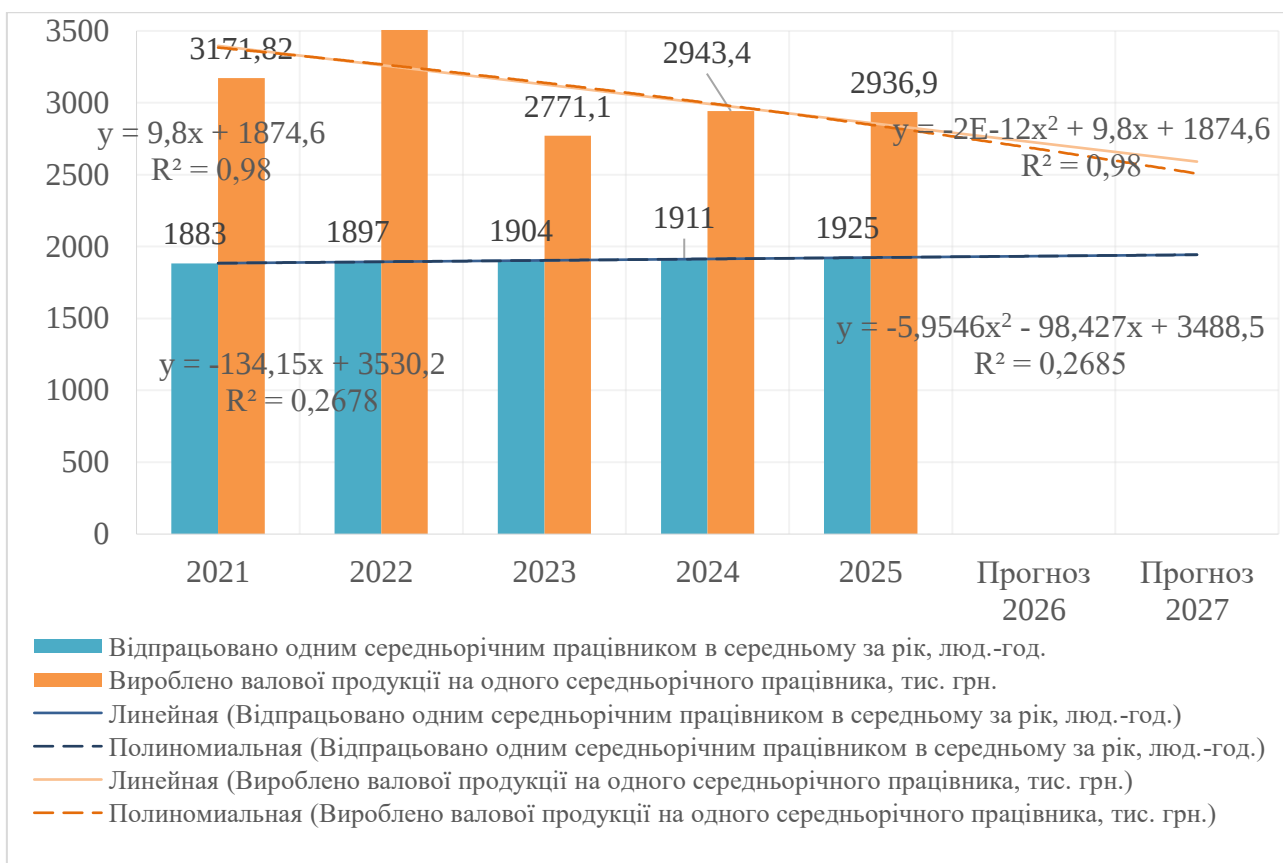


Рис. 2.3. Трендовий аналіз і прогноз показників використання кадрів у рослинництві ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Встановлено, що для показника відпрацьованого часу одним працівником лінійне рівняння тренду має вигляд:

$$y = 9,8x + 1874,6$$

Тобто трудові витрати повільно зростають на 9,8 люд.-год. щорічно, втім навантаження на персонал у процесі виробництва продукції рослинництва теж підвищується.

Поліноміальне рівняння отримало вид:

$$y = -5,9546x^2 - 98,427x + 3488,5$$

Звідси встановлено нестійку динаміку із тенденцією до зниження у прогностичному періоді, що є наслідком скорочення обсягів робіт у рослинництві. Невисоке значення коефіцієнта детермінації засвідчує те, що зовнішні чинники тиснуть на результат.

Визначено, що для виробітку валової продукції лінійне рівняння одержало вигляд:

$$y = -134,15x + 3530,2$$

Тобто відбувається щорічне падіння продуктивності праці звідси є погіршення результату роботи працівників.

Поліноміальне рівняння отримало такий вид:

$$y = -251,2x^2 + 9,8x + 1874,6$$

Отже є спадна траєкторія у прогностному періоді, що підтверджує посилення негативних тенденцій. Високе значення коефіцієнта детермінації лінійного тренду засвідчує стійкість тенденції до зниження виробітку.

Таким чином поєднання зростання трудових витрат і зниження виробітку формує негативну динаміку продуктивності праці, що обумовлює необхідність удосконалення технологічної бази рослинництва.

Результативність реалізованих управлінських рішень у виробничо-комерційній діяльності ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» доцільно підтвердити на основі економічних показників, наведених у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динамічні зміни у ефективних показниках галузі рослинництва

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Виторг, тис. грн.	29262	44352	32276	37479	36973	126,4
Собівартість, тис. грн.	26984	28563	30983	32845	34988	129,7
Прибуток, тис. грн.	2287,7	15789	1293,5	4634,3	1984,9	87,1
Рівень рентабельності, %	8,4	55,3	4,2	14,1	5,7	-2,8

Встановлено, що виторг у галузі рослинництва зріс на 7721 тис. грн, є розширення об'ємів проданої продукції. Це супроводжувалося ще швидшим

зростанням собівартості на 8014 тис. грн, що відображає підвищення витрат на ресурси в умовах воєнного періоду. Така диспропорція призвела до скорочення прибутку на 293,8 тис. грн, незважаючи на зростання виручки.

Найвищий фінансовий результат зафіксовано у 2022 році, де прибуток збільшився на 13510,3 тис. грн, що оговорюється сприятливою ціновою ситуацією на аграрному ринку. Водночас у 2023 році відбулося різке падіння прибутку на 14495,5 тис. грн, що зумовлено зростанням собівартості та несприятливими погодними умовами у Кіровоградській області. Часткове відновлення у 2024 році на 3340,8 тис. грн свідчить про адаптацію виробництва, проте у 2025 році прибуток знову зменшився на 2649,4 тис. грн. Це відобразилося на рівні рентабельності, який знизився на 2,8 в.п., що тобто погіршилась результативність рослинництва. Звідси зростання витрат випереджає динаміку доходів, що формує необхідність перегляду виробничої програми та впровадження більш ефективних технологій у рослинництві.

За результатами виконаного кореляційно-регресійного дослідження показників діяльності ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» встановлено наявність статистичних взаємозв'язків між факторними та результативною ознаками (табл. 2.10).

Встановлено, що між прибутком та виробітком валової продукції на одного працівника формується прямий кореляційний зв'язок на рівні 0,72, що має засвідчувати тиск продуктивності праці на фінансовий результат у рослинництві. Тобто зростання виробітку на одного працівника супроводжується збільшенням прибутку підприємства. Водночас зв'язок із середньорічною вартістю основних фондів є трохи слабшим і становить 0,65, що відображає опосередкований вплив МТБ бази на результати діяльності. Встановлено, що прибуток у фермерському господарстві характеризується значною варіативністю. Оскільки його відхилення від середнього значення 5196,1 тис. грн є суттєвими, зокрема у 2022 році перевищення становить 10592,9 тис. грн. Зміна супроводжується відповідними змінами виробітку на

одного працівника, який у 2022 році перевищує середній рівень 3127,7 тис. грн, що показує існування прямого зв'язку поміж цими показниками.

Таблиця 2.10

Базові дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Прибуток (y)	Вироблено валової продукції, тис. грн./1 працівника (x1)	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. (x2)
2021	2278,7	3171,8	25876
2022	15789,0	3815,3	27895
2023	1293,5	2771,1	24564
2024	4634,3	2943,4	23169
2025	1984,9	2937,0	22157
Всього	25980,4	15638,6	123661
Середнє	5196,1	3127,7	24732,2

Водночас у 2023 році зниження прибутку на 3902,6 тис. грн від середнього значення супроводжується падінням виробітку на 356,6 тис. грн, що підтверджує залежність результативного показника від ефективності використання трудових ресурсів.

Виявлено зміну основних фондів відносно середнього рівня 24732,2 тис. грн, проте її вплив на прибуток є менш вираженим. Зокрема у 2025 році зменшення фондів на 2575,2 тис. грн разом з зниженням прибутку на 3211,2 тис. грн, засвідчуючи факт зв'язку, але меншої сили. Відтак прибуток у рослинництві залежить від ефектів з залучення персоналу, ніж від обсягу основних фондів. Це формує необхідність удосконалення технологій виробництва, підвищення продуктивності праці й впровадження нових рішень.

РОЗДІЛ 3.
ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО
ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА РОСЛИННИЦЬКОЇ
ПРОДУКЦІЇ ЗА ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування рішень для оптимізації процесів у рослинництві з урахуванням впливу нестабільних факторів

З метою поліпшення процесів управління виробничою діяльністю у рослинництві ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» обґрунтовано рішення щодо вибору політики вирощування та напрямів реалізації сільськогосподарських культур із застосуванням методу VCG. Для формування інформаційної бази враховано обсяги товарної продукції за два останні роки дослідження та здійснено порівняння з підприємством-конкурентом ФГ «Павлівське Плюс». Грошові потоки, сформовані за діючою структурою сівозміни агропідприємства, узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Базова інформація для проведення VCG-аналізу формування грошових потоків за видами продукції рослинництва ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Показники	2024		2025		2025 до 2024, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	8539,2	35,5	8902,1	38,9	104,3
Кукурудза зернова	7093,4	29,5	7298,2	31,9	102,9
Ячмінь озимий	6296,6	26,2	5687,1	24,8	90,3
Ячмінь ярий	2097,3	8,7	1022,8	4,5	48,8
Соняшник	12476,5	34,2	13278,4	36,7	106,4
Соя	976,4	2,6	784,2	2,1	80,3
Всього	37479,4	100	36972,8	100	98,6

Встановлено, що суцільний обсяг товарної продукції ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» впав на 506,6 тис. грн. та вказує на незначне зниження результатів у рослинництві. Зроблено висновок, що причинами цього є скорочення виробництва окремих культур, зокрема ярого ячменю на 1074,5 тис. грн, або 51,2%, та озимого ячменю на 609,5 тис. грн, або 9,7%. Водночас виторг від продажів озимої пшениці зріс на 362,9 тис. грн, або 4,3%, а кукурудзи - на 204,8 тис. грн, або 2,9%, що частково компенсувало загальне зниження. Найбільший приріст забезпечила товарна політика зі збуту соняшнику, де зростання становить 801,9 тис. грн, або 6,4%, що пояснюється його високою адаптивністю до кліматичних умов Олександрійського району. Частка цієї культури зросла на 2,5 в.п., що свідчить про посилення її ролі у структурі виробництва. Натомість продаж сої скоротився на 192,2 тис. грн, або 19,7%, що пов'язано зі зниженням ефективності її вирощування. Таким чином структура товарної продукції ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» за останні два роки зміщується у бік олійних культур, що обумовлено прагненням стабілізувати доходи в умовах нестабільного середовища.

Встановлено, що у 2024–2025 роках у Кіровоградській області формування результатів вирощування озимого ячменю, ярого ячменю та сої відбувалося під впливом сукупності природно-кліматичних і економічних чинників. З'ясовано, що ключовим обмеженням стала нестача вологи, яка супроводжувалася весняними заморозками та підвищеними температурами в літній період, що спричинило зниження врожайності зернових культур приблизно на 6,0% по регіону. Водночас найбільш вразливою виявилася соя, врожайність якої знизилася більш ніж на 40,0%, що істотно обмежило формування грошових надходжень. Оскільки ярі культури характеризуються підвищеною залежністю від вологозабезпечення, їх виробництво супроводжувалося високим рівнем ризику, що обумовило скорочення посівних площ сої на 39,0% та ярого ячменю майже на 2,0%.

Відтак аграрні підприємства Олександрійського району частково переорієнтували виробничу структуру, збільшивши площі під озиминою на 13,0%, що мають вищу адаптивність до несприятливих умов. Поряд із цим визначено, що зростання витрат на ресурси для вирощування агрокультур, у поєднанні з ціновою нестабільністю на аграрну продукцію посилило дисбаланс між витратами і доходами. Таким чином, недоотримання грошової виручки було зумовлене як зниженням урожайності, так й трансформацією структури посівів. Крім цього негативну роль мав тиск погодних умов для культур з високою чутливістю та вплив несприятливості цін. Тобто саме зазначені тенденції сформували передумови для перегляду виробничих рішень у напрямі підвищення стійкості галузі рослинництва в регіоні.

У результаті поєднання виробничих і ринкових факторів виникла необхідність перегляду структури посівів та політики реалізації продукції рослинництва. Звідси доцільність формування збалансованої виробничої програми та удосконалення підходів до збуту продукції ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» із урахуванням діяльності конкурентного підприємства ФГ «Павлівське Плюс». Визначено, що для обох агропідприємств уточнено параметри обсягів виробництва і реалізації продукції з урахуванням їх частки на регіональному ринку Кіровоградської області, що узагальнено в таблиці 3.2.

Встановлено, що обсяги реалізації продукції рослинництва у ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» за 2024–2025 роки зазнали різноспрямованих змін, що відображає вплив як природно-кліматичних, так і ринкових чинників. Зокрема, по пшениці зафіксовано збільшення обсягів на 4,3%, що пов'язано з вищою адаптивністю культури до дефіциту вологи та стабільністю попиту. По продажам кукурудзи приріст становить 2,9%, що обумовлено відносною стабілізацією технологій вирощування за умов обмеженого вологозабезпечення. Водночас по озимому ячменю відбулося скорочення його реалізації на 9,7% унаслідок його чутливості до весняних температурних коливань і нестачі опадів у критичні періоди розвитку. Найбільш суттєве падіння зафіксовано по обсягам реалізації ярого ячменю на 51,2%, що

пояснюється негативним впливом посушливих умов та погіршенням фітосанітарного стану посівів.

Таблиця 3.2

Обсяги реалізації агропродукції відповідно частці ринку Кіровоградщини

Показник	Номенклатура продукції рослинництва					
	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь озимий	Ячмінь ярий	Соняшник	Соя
V продажу 2024 рік	8539,2	7093,4	6296,6	2097,3	12476,5	976,4
V продажу 2025 рік	8902,1	7298,2	5687,1	1022,8	13278,4	784,2
Темп росту, %	104,3	102,9	90,3	48,8	106,4	80,3
RMS ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»	15,4	14,3	13,8	7,3	19,6	3,1
RMS ФГ «Павлівське Плюс»	13,9	14,2	13,8	8,5	17,1	3,4
Відносна ринкова частка	1,11	1,01	1,00	0,86	1,15	0,92

Аналогічно по сої відбулося зниження обсягів продажу на 19,7%, що відбулося через не отримання в необхідній кількості врожаю через критичний дефіцит вологи. По соняшнику встановлено приріст реалізації на 6,4%, що обумовлено його стійкістю до посухи та збереженням високого попиту на ринку.

Порівняння з прогресивним конкурентом ФГ «Павлівське Плюс» показало, що за показником відносної частки ринку ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» переважає по соняшнику, пшениці та кукурудзі, що зумовлено кращою адаптацією виробничої структури до погоди. Водночас по ярому ячменю та сої виявлено відставання, що пояснюється вищою ефективністю конкурента у сегментах ризикових культур. По озимому ячменю сформовано конкурентний паритет, що відображає однакову реакцію підприємств на несприятливі погодні умови. Таким чином, поєднання темпів зростання та відносної частки ринку формує підґрунтя для позиціонування культур у матриці BCG (рис. 3.1.).

У результаті соняшник і пшениця класично відносяться до сегмента «зірок», ячмінь озимий та кукурудза входять до сегменту «важкі діти», тоді як ярий ячмінь і соя ідентифіковані як ті, що належать до квадранту «собаки», що обґрунтовує необхідність перегляду їх ролі у виробничій програмі.

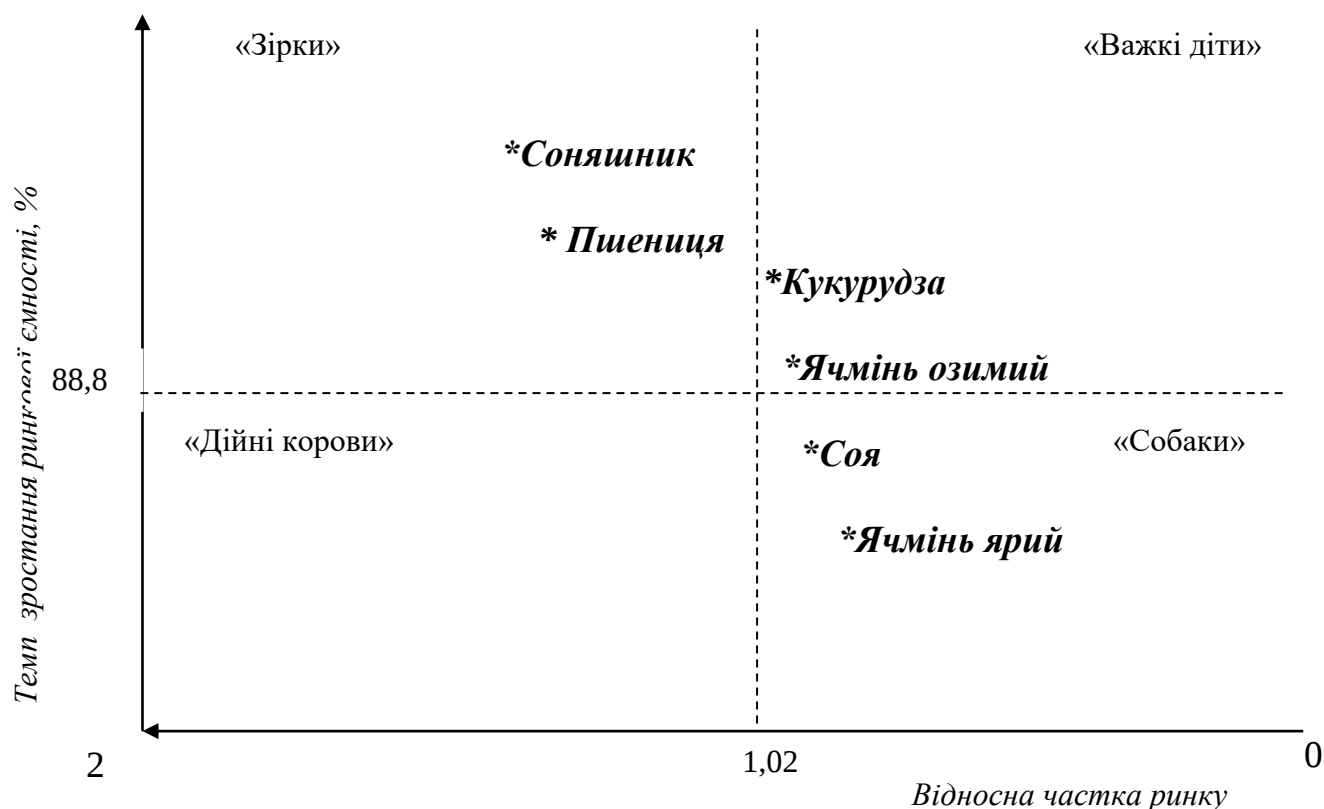


Рис. 3.1. Модель BCG з оптимізації виробничої структури ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Встановлено, що в умовах Північного Степу для Кіровоградщини головним обмежувачем є дефіцит вологи, який визначає нестабільність урожайності сої та ярого ячменю. З'ясовано, що застосування біостимуляторів типу агростимулін, біосил, біолан забезпечує підвищення врожайності ярого ячменю на 6,4–11,4% за рахунок покращення розвитку кореневої системи та стійкості до посухи (табл. 3.1.) [7].

Доведено, що поєднання інокуляції та листкового підживлення забезпечує приріст урожайності до 18,9% і підвищує економічну віддачу виробництва. Це критично, бо саме коренева система і мікробіологічна

активність визначають здатність рослини використовувати глибокі запаси вологи. Щодо сої встановлено, що інокуляція та стимуляція росту забезпечують приріст урожаю до 0,3–0,6 т/га за рахунок активізації азотфіксації і підвищення ефективності використання вологи в ґрунті.

Таблиця 3.3.

Порівняльна ефективність біостимуляторів для соя і ячменю ярого

Показник	Агростимулін	Біосил	Біолан
Норма внесення	10–15 мл/га	20–30 мл/га	20–30 мл/га
Вартість препарату	≈ 3520 грн/л	≈ 3000 грн/л	≈ 2850 грн/л
Вартість на 1 га	35–53 грн/га	60–90 грн/га	57–86 грн/га
Основна дія	стимуляція росту, корінь	розвиток кореня, мікрофлора	клітинний ріст, антистрес
Використання вологи	підвищується через розвиток кореня	покращується за рахунок біологічної активності	підвищується ефективність водоспоживання
Засвоєння елементів живлення	активізується	посилюється	оптимізується
Антистрес ефект	середній	високий	високий
Приріст урожайності	+10–20%	+11–24%	+15–30%

Для умов Кіровоградської області ефективна модель агротехнологічних операцій при вирощуванні ярого ячменю за умови нових заходів (рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Оптимізована схема агротехнологічних заходів вирощування ярого ячменю з використанням інокуляції та біостимуляції

Встановлено, що оптимізована схема агротехнології вирощування ярого ячменю передбачає використання Біосилу як регулятора росту з

антистресовими властивостями для підвищення стійкості рослин до несприятливих умов. На початковому етапі здійснюється передпосівна обробка насіння із застосуванням Вітавакс 200 FF у поєднанні з Біосилом, що забезпечує захист і стимуляцію стартового росту. Подальша сівба супроводжується припосівним внесенням амофосу NP 12-52, який сприяє формуванню кореневої системи. Так, у фазі кущення проводиться комплексний технологічний захід із використанням КАС, Біосилу та фунгіциду, що забезпечує підтримку живлення та захист рослин. У фазі прапорцевого листка застосовується Плантафол у поєднанні з фунгіцидом, а Біосил додається за необхідності, зокрема у разі посушливих умов, температурних стресів або пригнічення рослин. Такі агротехнологічні заходи дозволять підвищити адаптивність посівів і забезпечити стабільність формування врожаю в ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС».

Також запропоновано ефективну модель агротехнологічних операцій при вирощуванні сої за умови нових заходів (рис. 3.3.)

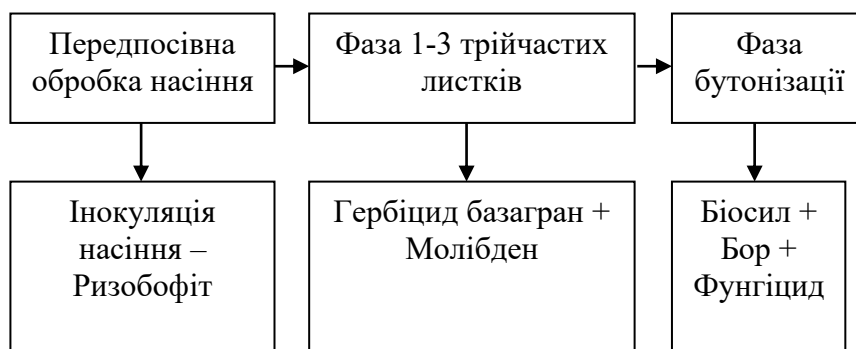


Рис. 3.3. Оптимізована схема агротехнології вирощування сої

Встановлено, що запропонована схема вирощування сої базується на мінімізації технологічних операцій із збереженням ефективності виробництва. При цьому передпосівна інокуляція забезпечує формування азотфіксуючого потенціалу рослин, що знижує потребу у мінеральному живленні. У фазі 1–3 трійчастих листків варто провести комплексний захід захисту та мікроживлення для стабілізації розвитку рослин на початкових етапах.

Подальше застосування Біосилу може бути у фазі бутонізації у поєднанні з бором і фунгіцидом, що підвищує стійкість до стресів і підтримує формування врожаю. Таким чином біостимулятори компенсуватимуть виявлену головну проблему: дефіцит вологи, котрий через зміну клімату найбільше проявлений в регіоні діяльності фермерського господарства. Тобто завдяки запропонованим новаціям в управлінні рослинництвом можливо буде залишити сою і ярий ячмінь у виробничому портфелі з подальшим покращенням системи агротехнологічного забезпечення, раціоналізацією використання ресурсів та стабілізацією результатів виробництва. Звідси сформовано інтегровані управлінсько-агротехнологічні стратегії галузі рослинництва за результатами матриці в умовах дестабілізації середовища (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Інтегровані управлінсько-агротехнологічні стратегії галузі рослинництва

Культура	Сегмент БКГ	Стратегія управління виробництвом	Конкретні агротехнологічні та організаційні рішення
Соняшник	Зірки	Інтенсифікація виробництва та закріплення ринкових позицій	впровадження високопродуктивних гібридів; точне дозування добрив; контроль густоти; застосування фунгіцидного захисту; укладання форвардних контрактів; цифровий моніторинг полів
Пшениця		Орієнтація на якість та стабілізацію доходів	добір сортів під продовольчі класи; дробне внесення азоту; мікроживлення; контроль хвороб; сегментація продукції; контракування з переробниками
Кукурудза	Важкі діти	Селективна інтенсифікація та адаптація до ризиків	використання посухостійких гібридів; оптимізація строків сівби; локальне внесення добрив; страхування посівів; диференціація витрат залежно від поля
Ячмінь озимий		Оптимізація виробничих витрат і стабілізація врожайності	коригування строків сівби; контроль норми висіву; весняне підживлення; фунгіцидний захист; бюджетування витрат; оцінка ефективності полів
Соя	Собаки	Технологічна адаптація та відновлення продуктивності	інокуляція насіння; застосування мікроелементів; використання Біосилу у фазі бутонізації; контроль бур'янів; оптимізація сівозміни; зниження витрат на гектар
Ячмінь ярий		Зниження ризиків та підвищення керованості виробництва	протруювання зерна; раціональні дедлайни сівби; внесення азоту у фазі кушення; застосування Біосилу як антистресового чинника; скорочення площ на малопродуктивних полях; контроль витрат

Встановлено, що результати матриці BCG обумовлюють диференційований підхід до організації виробничої діяльності в рослинництві залежно від ринкових позицій культур. Для соняшнику обґрунтовано застосування інтенсивної моделі вирощування із використанням високопродуктивних гібридів, оптимізованого живлення та укладання форвардних контрактів, що забезпечує зростання доходів. Виробництво пшениці доцільно спрямувати на підвищення якісних показників зерна через раціоналізацію азотного живлення, захист посівів та орієнтацію на сегментований ринок збуту. Вирощування кукурудзи передбачає селективне інвестування ресурсів із використанням посухостійких гібридів і виправлення дедлайнів сівби по вологозабезпеченню. Для озимого ячменю доцільною є стратегія оптимізації витрат шляхом раціоналізації технологічних операцій і контролю використання ресурсів.

Виробництво сої доцільно адаптувати через впровадження інокуляції насіння, застосування мікроелементів і використання Біосилу у фазі бутонізації, що забезпечує підвищення імунітету рослин до стресу. Таким підходом можливо стабілізувати формування врожаю в умовах дефіциту вологи. Для ярого ячменю доцільним є впровадження адаптивної технології вирощування із оптимізацією строків сівби, застосуванням азотного живлення та антистресових заходів. Водночас обґрунтовано доцільність обмеження площ на малопродуктивних ділянках для підвищення загальної ефективності вирощування сільськогосподарських культур. Звідси поєднання управлінських рішень із агротехнологічними заходами забезпечує узгодженість виробничої програми із зовнішніми умовами, що створює передумови для стабілізації обсягів виробництва та підвищення конкурентних позицій підприємства.

У межах дослідження встановлено, що одним із базових напрямів удосконалення виробничої діяльності у рослинництві ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» виступає оптимізація системи внесення мінеральних добрив на основі сучасних технічних рішень. Обґрунтовано, що саме операції аграрного обробітку, пов'язані з живленням рослин, визначають рівень урожайності, ефективність

використання ресурсів, оскільки витрати на добрива формують значну частку собівартості продукції. Визначено, що головним елементом технології виступають розкидачі мінеральних добрив, від рівня технічної досконалості яких залежить точність, рівномірність та ефективність внесення поживних речовин. При цьому традиційні підходи, які базуються на механічному розподіленні добрив, поступово втрачають ефективність через нерівномірність покриття поля, перевитрати матеріалів і втрати врожайності. При цьому сучасні моделі техніки інтегрують елементи точного землеробства, що забезпечують автоматичний контроль норм внесення добрив у реальному часі. Зокрема, використання вагових датчиків, сенсорів навантаження, контролю крутного моменту та систем регулювання подачі дозволяє оперативно коригувати дозування і уникати відхилень від заданих параметрів. Звідси можна сформулювати основу переходу до цифровізованого управління технологічними процесами галузі рослинництва.

Пропонується придбати причіпний розкидач мінеральних добрив із системами точного внесення та GPS-навігацією, наприклад Amazone ZA-TS, оснащений модулем AutoTS, з інтеграцією у цифрову платформу управління внесенням добрив [42].

Таблиця 3.5.

Функціональні можливості розподільника добрив AMAZONE ZA-TS

Показник	Характеристика
Тип агрегування	навісний, кріпиться до трактора через триточкову навісну систему
Призначення	внесення мінеральних добрив у польових умовах
Ширина захвату	до 54 м
Продуктивність	до 650 кг/хв
Об'єм бункера	1400–4200 л
Система розподілу	TS (дисковий розподіл із мультивісечною подачею)
Точність внесення	автоматичне дозування через зважувальну систему та датчики нахилу

Встановлено, що AMAZONE ZA-TS є навісним розподільником мінеральних добрив, який агрегується з трактором через триточкову навісну систему і призначений для високоточного внесення добрив у польових умовах.

Конструкція забезпечує ширину захвату до 54 м і продуктивність до 650 кг/хв, що дозволяє ефективно працювати на великих площах. Використання системи TS формує рівномірний розподіл добрив навіть за змінних умов, включаючи вітер і неоднорідність матеріалу. Вбудована зважувальна система та датчики забезпечують автоматичне регулювання норми внесення, що підвищує точність технологічного процесу. Додаткові функції, такі як AutoTS, з рештою ArgusTwin і WindControl, дозволяють оптимізувати внесення на межах поля та в реальному часі коригувати параметри роботи. Таким чином забезпечується раціональне використання добрив, зниження перевитрат і підвищення ефективності рослинницького виробництва.

Таблиця 3.6

**Структура інвестицій у впровадження розподільника добрив
AMAZONE ZA-TS з елементами точного землеробства**

Стаття витрат	Характер витрат	Вартість, тис. грн
Розподільник добрив AMAZONE ZA-TS	одноразово	1200
Модуль AutoTS	одноразово	90
GPS-навігація	одноразово	120
Програмне забезпечення (карти полів)	щорічно	40
Датчики (базові)	одноразово	60
Навчання персоналу	одноразово	20
Налаштування і запуск	одноразово	30
РАЗОМ інвестиції (одноразово)		1520

Встановлено, що сукупні одноразові інвестиції становлять 1520 тис. грн, що включає придбання техніки та її впровадження. Щорічні витрати обмежуються оплатою програмного забезпечення на рівні 40 тис. грн. Така структура витрат забезпечує мінімальний поріг входу в технологію точного внесення добрив, що дозволяє досягти економії ресурсів без суттєвого фінансового навантаження. Встановлено, що придбання розподільника добрив AMAZONE ZA-TS у поєднанні з модулем AutoTS та GPS-навігацією є економічно обґрунтованим управлінським рішенням у рослинництві за умов нестабільного середовища. Розподільник забезпечує рівномірне внесення

добрих із високою точністю, що знижує перевитрати ресурсів і підвищує ефективність живлення культур.

При цьому модуль AutoTS виконує функцію прикордонного внесення, що дозволяє уникнути втрат добрив за межами поля та оптимізувати їх використання. GPS-навігація забезпечує точність руху агрегату, усуває перекриття і пропуски, що безпосередньо впливає на економію матеріальних ресурсів. Програмне забезпечення, яке оплачується щорічно, надає доступ до цифрових карт полів і контролю виконання технологічних операцій, що підвищує якість управління виробничими процесами. Витрати на його використання не включаються до одноразових інвестицій, а формують операційні витрати підприємства. У результаті впровадження даного комплексу досягається підвищення точності внесення добрив, зниження витрат і стабілізація врожайності. Тобто таким агротехнологічним заходом забезпечується зростання економічної віддачі виробництва та підвищення конкурентоспроможності ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС».

Прогнозування показників було здійснено на підставі трендового методу з урахуванням очікуваного ефекту від впровадження технології точного внесення добрив. Встановлено, що впровадження розподільника AMAZONE ZA-TS у поєднанні з модулем AutoTS та GPS-навігацією забезпечує зростання валової продукції на 6,0%, що обумовлено підвищенням точності внесення добрив. Виручка від реалізації зростає на 2218,4 тис. грн, що відображає покращення результатів виробництва внаслідок оптимізації технологічних операцій. З'ясовано, що собівартість продукції без урахування інвестицій знижується на 2020,0 тис. грн, що зв'язано зі скороченням перевитрат добрив і пального. Економія досягається завдяки усуненню перекриттів при внесенні та зменшенню кількості проходів техніки по полю.

Таким чином включення інвестицій у розмірі 1520 тис. грн частково змінює структуру витрат, однак загальна собівартість залишається нижчою на 500,0 тис. грн. Чистий прибуток без урахування інвестицій має підвищитись на

4238,4 тис. грн, що свідчить про високий виробничий ефект від оптимізації процесів.

Таблиця 3.7.

Економічна ефективність впровадження системи точного внесення добрив

Показник	2025 рік, тис. грн	2026 рік (прогноз), тис. грн	Відхилення, тис. грн	2026 до 2025 рр, %
Валова продукція	38181,0	40471,9	+2290,9	+6,0
Виручка від реалізації	36973,0	39191,4	+2218,4	+6,0
Собівартість продукції (без інвестицій)	34988,0	32968,0	-2020,0	-5,8
Інвестиції у цифрові технології	0	1520,0	+1520,0	—
Собівартість з урахуванням інвестицій	34988,0	34488,0	-500,0	-1,4
Чистий прибуток (без інвестицій)	1985,0	6223,4	+4238,4	+213,5
Чистий прибуток (з урахуванням інвестицій)	1985,0	4703,4	+2718,4	+137,0

Навіть з урахуванням інвестицій прибуток за прогнозом збільшиться на 2718,4 тис. грн або на 137,0%, що підтверджує економічну доцільність запропонованого рішення. Звідси впровадження технології точного внесення добрив дозволить одночасно скоротити витрати та підвищити результативність виробництв, що формує базу по посиленню управління рослинництвом за умов нестійкості бізнес-середовища.

3.2. Оцінка рекомендацій щодо підвищення результативності операційних рішень господарства

Враховуючи отримані результати методу BCG для оновлення виробничої діяльності ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» на ринку Кіровоградщини, виконано

оптимізацію посівних площ. Критерієм оптимальності обрано максимум виторгу за всіма культурами з урахуванням нововведеного гороху. Вихідні дані для моделювання посівної площі систематизовано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Дані по моделюванню посівних площ ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС»

Перелік культур	Виторг, тис. грн.	Посівна площа, га	Виторг з 1 га, тис. грн.
Озима пшениця	8902,1	201,5	44,18
Кукурудза	7298,2	193,6	37,70
Ячмінь озимий	5687,1	157,3	36,15
Ячмінь ярий	1022,8	32,0	31,96
Соняшник	13278	344,5	38,54
Соя	-	30,1	-

Межа виробничих витрат по культурам господарства, які сукупно становитимуть 10101,6 тис. грн. Проектування моделі задачі за оптимумом із цільовою функцією з максимумом досягнення високих значень виторгу та з певними обмеженнями відповідно до передумов.

До обмежень було віднесено:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 959$$

$$44,18 X_1 \geq 8902,1 - \text{виторг від озимої пшениці}$$

$$37,7 X_2 \geq 7298,2 - \text{виторг від кукурудзи}$$

$$36,15 X_3 \geq 5687,1 - \text{виторг від ячменю озимого}$$

$$31,96 X_4 = 1022,8 - \text{виторг від ячменю ярого}$$

$$38,54 X_5 \geq 13278,0 - \text{виторг від соняшнику}$$

$$X_6 = 30,1 - \text{критерій з раціоналізації сівозміни}$$

Значення по вказаним показникам, що невід'ємні:

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

Результат моделі, представлено в Додатку Б.

Запропоновано спрямувати 30,1 га під сою, за рахунок скорочення площ під кукурудзою на зерно та повним виключенням з виробничої програми ярого ячменю.

Таблиця 3.9.

Розподіл посівних площ за результатами оптимізації

Посівна площа, га	2025 рік	Прогноз, 2027	Прогноз до факту	
			+ , -	%
Озима пшениця	201,5	203,5	2,0	101,0
Кукурудза	193,6	223,2	29,6	115,3
Ячмінь озимий	157,3	160,1	2,8	101,8
Ячмінь ярий	32,0	28,7	-3,3	89,7
Соняшник	344,5	307,2	-37,3	89,2
Соя	30,1	36,3	6,2	120,6
Загальна площа посіву	959	959	-	

У результаті оптимізації структура посівних площ матиме певні зміни: в бік збільшення озима пшениця - на 0,9 га, в бік зменшення кукурудза - на 4,6 га, ячмінь озимий - на 0,3 га. При впровадженні оптимізованого розподілу посівної площі Загальний обсяг зібраного врожаю за оптимізованим розподілом становитиме 10576,5 ц. Прогноз показників ефективності рішень для удосконалення виробничої складової системи менеджменту у фермерському господарстві наведено у таблиці 3.10.

Встановлено, що прогностні показники ефективності виробничої програми ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» відображають позитивну динаміку розвитку за рахунок оптимізації управлінських рішень у рослинництві. Вартість валової продукції зростає на 3,6%, що еквівалентно 1358,5 тис. грн, тому що результативність вжиття ресурсів вища. Подібна ситуація має місце по показникам, в котрих об'єми агро продукції підвищуються на 3,6%, засвідчуючи узгодженість виробничих процесів.

Водночас обсяг товарної продукції на 100 га росте лише на 0,5%, що пояснюється обмеженим впливом зовнішнього ринку на реалізацію продукції. З'ясовано, що собівартість реалізованої продукції знижується на 1,3% або на 447,4 тис. грн, що досягається за рахунок оптимізації витрат і впровадження більш точних технологій.

Таблиця 3.10

**Прогнозування показників щодо ефективності рішень з удосконалення
складових виробничого менеджменту ФГ «ВЕЛІТЕНЬ ПЛЮС»**

Показник	Наявні дані 2025 рік	Прогнозні дані 2027 рік	2027 р. до 2025 р., %	
			%	тис грн.
Вартість валової продукції, тис. грн.	38180,8	39539,2	103,6	1358,5
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3856,3	3874,3	100,5	19,0
– прибутку, тис. грн.	207,1	272,6	131,7	65,6
Дохід, тис грн.	36937,0	37154,6	101,5	217,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	34987,9	34540,5	98,7	-447,4
Прибуток, тис. грн.	1974,9	2614,1	131,7	629,2
Рівень рентабельності, %	5,7	7,6	1,9	

Звідси можливо очікувати на зростання прибутку на 31,7%, що становить 629,2 тис. грн., ріст рентабельності на 1,9 в.п., Тобто програма виробництва в стані забезпечити ефекти вжиття ресурсів і стабілізувати стан фінансових показників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено на підставі дослідження наукових джерел, що найбільш доцільними управлінськими рішеннями у рослинництві є інтегровані підходи, які поєднують цифрові технології та ресурсозберігаючі агротехнології з урахуванням впливу воєнних, економічних ризиків. Зростання вартості ресурсів обумовлює необхідність переходу до нових більш економних технологій, зокрема точного землеробства, що забезпечує контрольоване внесення добрив і скорочення перевитрат. Відтак науковцями обґрунтовано, що інвестиції у цифрові системи внесення добрив у поєднанні із застосуванням біостимуляторів дозволяють оптимізувати витрати, підвищити стійкість культур і стабілізувати результати виробництва.

2. Визначено, що організаційно-економічна діяльність ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» супроводжується зростанням вартості валової агропродукції на 20,4% за умов нестабільної динаміки формування результатів. Найвищий приріст зафіксовано у 2022 році, тоді як у 2023 році відбулося зниження під впливом посушливих умов і подорожчання ресурсів. Визначено, що валовий дохід зріс на 26,4%, а виробництво продукції на 100 га - на 9,2%. Водночас продуктивність праці знизилась на 7,4% на одного працівника та на 9,4% на одну люд.-год., що обумовлено зростанням витрат і зовнішніми ризиками. З'ясовано, що прибуток на 100 га скоротився на 21,0%, а рівень рентабельності знизився на 2,8 в.п. через підвищення собівартості в умовах воєнної та інфляційної нестабільності.

3. Доведено зростання обсягу товарної продукції на 7720,6 тис. грн, однак динаміка має нестійкий характер через вплив факторів. Зміни відбулися внаслідок подорожчання ресурсів, обмежень логістики та дефіциту вологи. При цьому по озимій пшениці приріст доходу є, проте у 2023 році зафіксовано спад на 2571,3 тис. грн через погодні ризики та нестабільність ринку зерна. По озимому ячменю відмічено зростання витрат на 1192,0 тис. грн із подальшим скороченням на 2862,0 тис. грн, що зв'язано зі зниженням попиту на фуражне

зерно. Водночас продаж соняшнику забезпечує приріст грошових надходжень на 83,7%, що обумовлено стабільним попитом і кращою адаптацією до посушливих умов. Доведено нижчу економічну доцільність від виробництва сої на 2941,6 тис. грн та ярого ячменю на 1366,8 тис. грн., що вказує на проблеми в агротехнологічних умовах вирощування та впливу погодних умов.

4. З'ясовано, що аналіз обсягів реалізації та відносної ринкової частки дозволяє виявити різноспрямовані тенденції розвитку окремих культур у ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» та конкурента ФГ «Павлівське Плюс». Визначено, що по пшениці, кукурудзі та соняшнику ФГ «ВЕЛЕТЕНЬ ПЛЮС» має вищі позиції, оскільки відносна ринкова частка перевищує 1,00, що свідчить про перевагу над конкурентом. Водночас по ярому ячменю та сої спостерігається відставання, де значення становлять 0,86 та 0,92 відповідно, що відображає слабші позиції на ринку. З'ясовано, що скорочення обсягів реалізації ярого ячменю на 51,2% і сої на 19,7% обумовлено дефіцитом вологи та погіршенням фітосанітарного стану посівів. По озимому ячменю сформовано конкурентний паритет при однаковому рівні ринкової частки, є однакова чутливість до погодних умов.

5. Встановлено, що нестача вологи протягом останніх років у зональному землеробстві Кіровоградщини зумовила найбільше зниження ефективності виробництва сої та ярого ячменю, де відбулося падіння урожайності при зниженні обсягів реалізації 19,7% і 51,2% відповідно. Визначено, що застосування біостимуляторів забезпечує підвищення врожайності ярого ячменю на 6,4–11,4% та сої до 0,3–0,6 т/га за рахунок покращення розвитку кореневої системи і використання вологи. З'ясовано, що поєднання інокуляції та листового підживлення формує приріст урожайності до 18,9%, що підвищує економічну віддачу виробництва. Обґрунтовано, що серед досліджених препаратів Біосил є найбільш ефективним за параметрами антистресової дії, стимуляції росту та підвищення коефіцієнту вжиття поживних речовин.

6. З метою підвищення стійкості виробництва запропоновано оновлення ланцюгів агротехнології вирощування сої та ярого ячменю із включенням

інокуляції насіннєвого матеріалу та застосування біостимуляторів. Визначено, що для сої доцільним є використання Ризобофіту у поєднанні з біостимуляцією препаратом Біосил, що активізує азотфіксацію та підвищує ефективність використання вологи. Водночас для ярого ячменю рекомендовано застосування протруйника Вітавакс 200 ФФ разом із Біосилом, що сприяє підвищенню стійкості рослин до посушливих умов і покращенню ростових процесів.

7. Відповідно результатів методу VCG обумовлено диференціацію інтегрованих управлінсько-агротехнологічних рішень залежно від запропонованих новацій. Для соняшнику та пшениці доцільним є застосування стратегії інтенсифікації виробництва із акцентом на підвищення якості продукції, оптимізацію живлення та закріплення позицій через контрагування. Визначено, що для кукурудзи та озимого ячменю обґрунтовано селективну оптимізацію технологій із адаптацією до кліматичних ризиків та контролем витрат. Для сої та ярого ячменю необхідною є технологічна адаптація із використанням інокуляції, біостимуляції та скороченням витрат на малоефективних площах.

8. Встановлено, що впровадження інтегрованих агротехнологічних рішень обумовлює доцільність вжиття систем точного внесення добрив, як-от розподільника AMAZONE ZA-TS. Визначено, що одноразові інвестиції становлять 1520 тис. грн при щорічних витратах, що формує прийнятне фінансове навантаження. З'ясовано, що застосування даного комплексу забезпечує скорочення перевитрат добрив, зниження собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас інтеграція цифрових технологій сприяє стабілізації врожайності та покращенню управління виробничими процесами.

9. Встановлено, що впровадження системи точного внесення добрив забезпечує зростання валової продукції на 6,0% та виручки на 2218,4 тис. грн, з доведенням покращення результатів виробництва. З'ясовано, що собівартість продукції без урахування інвестицій знижується на 2020,0 тис. грн за рахунок скорочення перевитрат добрив і пального. Визначено, що навіть із урахуванням

інвестицій у розмірі 1520 тис. грн загальна собівартість залишається нижчою на 500,0 тис. грн.

10. Для мінімізації впливу ризиків сформовано оптимізаційну модель структури посівних площ, що передбачає перерозподіл ресурсів в бік толерантних культур при збереженні загальної площі 959 га. Експансія площі пшениці на 2,0 га, кукурудзи на 29,6 га, озимого ячменю на 2,8 га та сої на 6,2 га обумовлено їх вищою економічною віддачею. Встановлено, що впровадження моделі має привести до зростання валової продукції на 3,6% або на 1358,5 тис. грн та зниження собівартості на 1,3% або на 447,4 тис. грн. Водночас прибуток підвищується на 629,2 тис. грн., а рентабельність зростає на 1,9 в.п., що підтверджує доцільність оптимізаційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с. URL: <https://surl.li/lzvysd> (дата звернення: 17.11.2025).
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: 24.01.2026).
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 11.11.2025).
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: 19.12.2025).
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-priynyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 17.12.2025)
7. Глеванський В.І., Тимчий К.І., Лапчинський В.В. Аналіз впливу біостимуляторів на підвищення врожайності сільськогосподарських культур за

- умов посухи. *Таврійський науковий вісник. Землеробство, рослинництво, овочівництво та баштанництво*. № 143. Ч. 1. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/143_2025/part_1/11.pdf (дата звернення: 15.04.2026)
8. 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)
9. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка. (Електронне видання)*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 27.02.2026).
10. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. URL : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4> (дата звернення: 19.03.2026)
11. 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)
12. Григоренко С. Посівна 2026: як змінюється вибір культур і гібридів. *LATIFUNDIST.COM*. 2026. URL: <https://latifundist.com/blog/read/3183-posivna-2026-yak-zminyuyetsya-vibir-kultur-i-gibridiv> (дата звернення: 10.02.2026).
13. 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).
14. 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)
15. 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).
16. 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).
17. Дергун Р. Головний інструмент підживлення. *AGROTIMES*. 2025. URL: <https://agrotimes.ua/article/golovnyj-instrument-pidzhyvlennya/> (дата звернення 19.04.2026).
18. 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).
19. 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).
20. 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 09.12.2025).
21. 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).

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. 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).

24. 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 13.01.2026).

25. 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).

26. 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).

27. 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).

28. 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).
29. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Крупа Н.М. Напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2023. № 1. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/753/741> (дата звернення 23.01.2026).
30. 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).
31. 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).
32. 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).
33. Овезмирадова О. Агроекологічні аспекти застосування регуляторів при вирощуванні ячменю ярого. 2025. *Scientific Progress & Innovations*, 28(4), 6–9. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/11644> (дата звернення 16.03.2026).
34. 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).

35. 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).

36. 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).

37. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 12.03.2026).

38. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4., № 3. URL: <https://surl.lt/jflehq> (дата звернення 24.12.2025).

39. 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: 20.03.2026).

40. 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: 15.12.2025).

41. 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 18.02.2026).

42. AMAZONE ZA-TS. Навісний розподільник добрив. *АГРОШЛЯХ. Сайт*. URL: <https://iag.ag/product/rozpodilnik-dobriv-uk/amazone-za-ts-navisnij-rozpodilnik-dobriv/> (дата звернення 21.04.2026).

ДОДАТКИ



Рис. Напрями запровадження інноваційних рішень задля сталого розвитку агробізнесу

[illegible]