

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Владислава МАКАРЕНКО

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАКАРЕНКО ВЛАДИСЛАВІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Формування адаптивної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства»

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

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: форми річної звітності економічної діяльності ФГ «Фостаченко», договірна документація по взаємодії з контрагентами, виробнича структура, внутрішні положення, регламенти, розпорядчі документи, інше.

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

1. Засади теоретичного напрямку щодо формування стратегій управління процесом зростання агробізнесу в трансформаційному середовищі.

2. Виявлення змін та їх впливів на результативність діяльності ФГ «Фостаченко».

3. Встановлення адаптаційних позицій фермерського господарства з управління його виробничо-збутовими процесами.

4. Обґрунтування управлінської стратегії оновлення бізнес-процесів ФГ «Фостаченко».

Висновки і пропозиції

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

Механізм побудови результативності агробізнесу на основі формування стратегій.

Схема моделі процесу управління підприємством.

Можливості стратегічного розвитку агробізнесу.

Товарна продукція за структурою, %.

Компоненти поточної стратегії управління фермерського господарства.

Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції, тис грн.

Формування напрямку стратегії розвитку фермерського господарства методом SPACE.

Стратегічний контур розвитку управлінської системи ФГ «Фостаченко».

Переваги ІТ-рішення від ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» з догляду за посівами фермерського господарства.

Переваги ІТ-технології НАВІФАРМ-ТЕХ для оптимального догляду за посівами господарства.

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 розділу 1 на основі результатів вивчення наукових позицій з формування стратегічних орієнтирів функціонування агробізнесу за умов високої мінливості ринку.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка розділу 2 щодо результатів аналітичного дослідження управлінських і економічних параметрів процесів діяльності ФГ «Фостаченко».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка розділу 3 по обґрунтуванню стратегічних деталей адаптивного механізму менеджменту діяльності ФГ «Фостаченко».	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Владислава МАКАРЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ ЗА ВИСОКОЇ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Роль та сутність адаптаційної здатності стратегічних моделей функціонування аграрного підприємництва за дестабілізаційних факторів	6
1.2. Інструментальні підходи до перебудови механізмів забезпечення гнучкості управлінських стратегій агробізнесу з урахуванням воєнних трансформацій	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ФОСТАЧЕНКО»	22
2.1. Вивчення стратегічних змін в економічних показниках діяльності господарства та обґрунтування їх причин	22
2.2. Статистичні тенденції у показниках поточних стратегій управління ФГ «Фостаченко»	33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ФОСТАЧЕНКО» ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН	41
3.1. Перегляд стратегічних рішень з адаптації бізнес-процесів ФГ «Фостаченко» до динамічних викликів	41
3.2. Оцінка адаптивності рекомендованої моделі стратегії управління бізнес-процесами господарства	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Агробізнес у воєнному часі функціонує за впливу сукупності системних дестабілізуючих чинників, котрі обумовлюють необхідність концентрації внутрішнього потенціалу для підтримання виробничої спроможності та формування передумов подальшого стратегічного відтворення. Тривалий перебіг бойових дій спричинив істотне скорочення кадрового ресурсу, послаблення матеріально-технічної бази та втрати виробничої інфраструктури аграрних господарюючих структур. Значної руйнації зазнали практично всі складові агровиробничих об'єктів - сільськогосподарські землі, технічне оснащення, енергетично-транспортні комунікації та об'єкти зберігання продукції. За умов високої мінливості зовнішнього середовища загострюється потреба застосування адаптивних механізмів стратегій протикризого відтворення роботи аграрного підприємництва. Втім дослідники підкреслюють, що найвищий рівень вразливості приходить на дрібні форми господарювання, зокрема, фермерські господарства, які змушені здійснювати суттєву перебудову організаційно-виробничих процесів [6]. Визначено, що зниження їх господарської віддачі значною мірою обумовлене відсутністю дієвої комплексної стратегії адаптивного управління, здатної оперативно ідентифікувати дестабілізуючі загрози та їх мінімізувати.

У зазначених умовах формування адаптивних моделей стратегій розвитку агробізнесу потребує підвищеної обґрунтованості щодо використання агротехнологічних рішень. Пов'язано це з тривалістю воєнних дій та появою нових економічних ризиків, котрі мають деструктивний характер впливу на виробниче середовище. Звідси виникає необхідність розроблення структурно впорядкованих моделей стратегій перебудови аграрного менеджменту, спрямованих на стабілізацію функціонування фермерських господарств у нестабільному середовищі. У цьому зв'язку оновлення стратегій відновлення має здійснюватися з урахуванням специфіки агровиробництва, кон'юнктурних запитів ринку, параметрів агроєкосистем та змін економічних умов. Оскільки

через нові виклики класичні підходи довгострокового прогнозування втрачають прикладну доцільність, то виникає необхідність у побудові сценарних моделей розвитку. Тобто стратегії відновлення фермерської діяльності мають враховувати динамічний характер подій із забезпеченням конкурентоспроможності та підтримання продовольчої безпеки. Зазначені наукові положення узгоджуються з предметною спрямованістю виконаного кваліфікаційного дослідження.

Актуальність дослідження стосується необхідності підвищення рівня стійкості та формування адаптаційного потенціалу ФГ «Фостаченко» в умовах нестабільного середовища через окреслення відновлювальної стратегії.

Метою роботи є обґрунтування переходу фермерського господарства до варіативної моделі стратегічного розвитку, що забезпечує зростання його життєздатності за умов невизначеності.

Завдання, котрі відповідають меті роботи, складаються з:

1) осмислення теоретичних засад стратегічного управління агробізнесом, котрий функціонує за тиску дестабілізаційних факторів, а також виявлення його адаптаційних характеристик;

2) оцінювання поточного економічного й організаційного стану управлінської системи ФГ «Фостаченко» з ідентифікацією стратегічних диспропорцій і операційних обмежень у системі менеджменту;

3) виробіток стратегічних рішень, орієнтованих на адаптивне реагування господарства на багатофакторні виклики зовнішнього середовища.

Методичну основу становлять прийоми статистичного узагальнення взаємозалежностей економічних показників, багатокритеріальний підхід до обґрунтування структури посівних площ, а також інструменти стратегічного аналізу, зокрема формування стратегій на базі аналізів SWOT та SPACE, прогнозні розрахунки.

Інформаційною базою дослідження виступають матеріали бухгалтерського та виробничого обліку діяльності ФГ «Фостаченко», договірної документація та внутрішні регламентуючі акти підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ ЗА ВИСОКОЇ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Роль та сутність адаптаційної здатності стратегічних моделей функціонування аграрного підприємництва за дестабілізаційних факторів

Управлінська діяльність традиційно виступає одним із визначальних елементів досягнення цільових орієнтирів організації, оскільки саме вона забезпечує узгодженість дій і спрямованість функціонування системи. Економічна доцільність ведення господарства, рівень його результативності в умовах кризових явищ і здатність суб'єктів господарювання пристосовуватися до конкурентного середовища безпосередньо обумовлюються якістю управлінських рішень, що формуються керівною підсистемою. Тому актуальна необхідність дослідження впливу окремих компонентів управлінського процесу, які відображають зміст прийнятих управлінських рішень, на досягнуті економічні результати діяльності підприємства.

Базис управління формують об'єктивні закономірності суспільного розвитку, усвідомлення яких визначає підходи до інтерпретації управлінських категорій та уточнення їх змістовного наповнення. Економічне управління трактується як сукупність цілеспрямованих дій, орієнтованих на задоволення матеріальних потреб населення через організацію зайнятості, виробництво та розподіл товарів і послуг. Водночас соціальне управління спрямоване на координацію діяльності окремих осіб, трудових колективів і різних соціальних утворень, забезпечуючи узгодженість їх функціонування. Обидва напрями реалізуються на всіх рівнях господарської системи, охоплюючи як окреме робоче місце, так і національну економіку в цілому [2, 12].

Окремим різновидом виступає управління виробничою діяльністю, яке інтегрує економічні та соціальні аспекти регулювання розвитку на рівні держави, галузей, регіональних утворень і підприємств. Такий підхід

передбачає ґрунтовне врахування закономірностей функціонування суспільного виробництва, особливостей взаємодії його факторів та механізмів їх узгодження у процесі господарювання.



Рис. 1.1. Механізм побудови результативності агробізнесу на основі формування стратегій

Джерело: узагальнено на підставі [2, 12, 21]

Встановлено, що адаптаційно орієнтоване управління в умовах воєнних загроз розглядається вченими переважно як сукупний підхід до трансформації таких складових як:

- організаційних структур;
- виробничих процесів;
- функціональних моделей аграрного виробництва.

За нової управлінської парадигми пріоритету набувають такі характеристики, як:

- організаційна гнучкість;
- децентралізоване прийняття рішень;
- багаторівнева координація;
- інтеграція цифрових технологій у систему управління [21].

Зокрема, дослідники відмічають базову передумову становлення адаптивної управлінської моделі стосовно трансформації класичних ієрархічних структур у бік мережових, модульних і горизонтально орієнтованих форм організації. За воєнних умов централізовані управлінські механізми втрачають дієвість унаслідок ускладнення комунікацій, затримок у прийнятті рішень та зниження керованості системою. У зв'язку з цим адаптаційні підходи, як вважають вчені, передбачають передачу управлінських повноважень на рівень виробничих підрозділів – агрономічної служби та зооінженерних підрозділів. В цьому сенсі важливості мають підвищення їх автономності та формування мобільних антикризових груп, котрі забезпечують реакцію щодо локальних дестабілізуючих факторів [25].

З'ясовано актуальність сценарного моделювання, яке забезпечує передбачення альтернативних варіантів розвитку подій при адаптивному управлінні фермерськими господарствами. Вчені підкреслюють, що у контексті воєнної нестабільності такі сценарії повинні враховувати як економічні параметри, так і фактори безпеки, включаючи наближеність територій до лінії фронту, забезпеченість кадрами, ризики погодних умов, процеси деградації ґрунту тощо. При цьому кожен варіант розвитку повинен супроводжуватися відповідним набором управлінських дій, що дозволяє оперативно змінювати стратегію залежно від динаміки середовища. Такий підхід сприяє, на думку дослідників, зниженню втрат і забезпечує контроль над ресурсною базою навіть за умов загострення ситуації [11].

У межах адаптаційної моделі щодо відтворення діяльності фермерських господарств в умовах воєнного періоду, як вказують вчені, значення набуває

перебудова систем постачання та розподілу продукції. Воєнні дії спричинили втрату традиційних логістичних маршрутів, пошкодження транспортної інфраструктури та обмеження комунікаційних можливостей, звідси виникає необхідність у альтернативних рішеннях. При цих умовах аграрні підприємства змушені формувати нові логістичні конфігурації шляхом диверсифікації каналів постачання, розвитку коопераційних зв'язків, використання тимчасових складів, переорієнтації на інші ринки збуту. Науковці відзначають вжиття мережових підходів до організації логістики, що забезпечує стійкість функціонування фермерів шляхом наявності резервних каналів переміщення продукції [17].

Окрім окресленого, невід'ємним компонентом адаптивного управління виступає трансформація підходів до управління кадрами в умовах невизначеності. Скорочення чисельності працівників, спричинене мобілізаційними процесами та вимушеною міграцією, обумовлює необхідність оперативного залучення нових навчених кадрів, їх професійної перепідготовки та формування багатофункціональних команд. Звідси створюються умови організаційного середовища, що стимулює самостійність працівників у межах делегованих повноважень, що підвищує швидкість і результативність управлінських рішень. Також процес убезпечення фінансової стабільності є важливим елементом адаптивного управління в кризі. Практики агробізнесу зауважують, що зниження рівня доходів, обмежений доступ до кредитів і порушення платіжної дисципліни контрагентів зумовлюють необхідність перегляду фінансової політики фермерських господарств [22]. Вчені пропонують залучати інструменти короткострокового прогнозування, управління фінансами, оцінки ризиків. Звідси реалізація зазначених заходів сприяє підтриманню ліквідності та забезпечує безперервність базових виробничих процесів навіть за умов обмеженості ресурсного забезпечення та війни.

Вченими доведено, що провідним вектором пристосування системи аграрного менеджменту виступає оновлення підходів до стратегічного

планування з акцентом на варіативність і гнучкість розвитку. Втім зазначено, що за умов воєнної нестабільності класичні моделі довгострокового прогнозування, орієнтовані на фіксовані орієнтири, втрачають практичну доцільність. Пов'язано це з високим рівнем невизначеності, мінливості параметрів середовища та його турбулентний характер. У зв'язку з цим, на думку вчених, набуває поширення концепція стратегічної адаптивності, яка передбачає відмову від жорстко детермінованого планування та перехід до інтерактивної моделі з можливістю постійного перегляду цілей і інструментів їх досягнення [39].

Встановлено, що у межах зазначеного підходу фермерські господарства переважно формують декілька альтернативних варіантів поведінки залежно від динаміки зовнішніх умов, що охоплюють сценарії збереження операційної діяльності, плани щодо переміщенням активів, релокації виробничих потужностей або тимчасового припинення функціонування. Водночас вчені зазначають, що такі стратегії передбачають механізми реагування на обмеженість ресурсного забезпечення, нестабільність попиту та трансформацію нормативно-правового поля. Кожен сценарій повинен супроводжуватися відповідними резервами ресурсів, антикризовими фінансовими планами та організаційними структурами, здатними забезпечити оперативну реалізацію управлінських заходів.

Подальший розвиток адаптивних механізмів управління, у чому погоджуються вчені, обумовлює необхідність впровадження систем безперервного спостереження по стану зовнішнього середовища. В умовах воєнної невизначеності інформаційна стабільність суттєво знижується, при чому інтенсивність змін зростає, що вимагає вжиття сучасних аналітичних інструментів. Важливого значення набуває створення інформаційно-аналітичних систем, здатних у реальному часовому режимі акумулювати, обробляти та інтерпретувати дані щодо виробничих площ, інфраструктурних об'єктів, каналів реалізації продукції та безпекової ситуації. Звідси для формування гідного підґрунтя щодо управлінських рішень дослідники

вказують на доречність використання геоінформаційних технологій, супутникового спостереження, систем управління ресурсами та мобільних комунікаційних платформ [32].

З'ясовано, що за воєнних умов доступ до матеріальних об'єктів, персоналу та інформаційних ресурсів є суттєво обмежений, що обумовлює необхідність переходу до використання в тому числі дистанційних форм управління. Використання цифрових платформ забезпечує збереження цілісності інформаційних потоків, підтримання комунікацій і облікових процесів, а також створює передумови для безперервного функціонування агробізнесу. Практичний досвід засвідчує, що впровадження хмарних технологій, електронного документообігу, дистанційного контролю агровиробництва та аналітичних систем суттєво посилює можливості швидкого реагування на зміну умов. Так, геоінформаційні системи забезпечують інтеграцію даних про воєнну обстановку у процес планування агротехнологічних операцій. В свою чергу супутниковий моніторинг використовується для оцінювання ступеня пошкоджень посівів чи активів агробізнесу і допомагає у визначенні доцільності обробітку земельних ділянок. Активними, як прогнозують вчені, після війни стане застосування безпілотних літальних апаратів для дистанційного контролю посівів, оцінювання стану полів, що знизить ризики і підтримає контроль над ресурсною базою. Тобто в стратегіях управління агробізнесом повинна бути додана цифрова систему, що дозволяє зберігати керованість виробничими процесами [15, 32, 38].

Доведено, що в умовах воєнного стану цифрові інструменти виконують функцію підвищення результативності, забезпечують збереження життєздатності підприємства. Вчені наголошують на трансформації організаційної культури фермерських господарств як складової адаптивного управління. За умов воєнних викликів зростає роль таких ціннісних орієнтирів:

- взаємна підтримка;
- відповідальність;
- ініціативність;

- довіра між учасниками виробничого процесу.

При цьому ефективність управлінських рішень, як зазначають науковці, переважно залежить від рівня залученості кваліфікованого персоналу та його орієнтації на досягнення спільного результату. Зокрема для підвищення швидкості реагування на зовнішні загрози ефективно спрацьовують сформовані автономні робочі групи, запровадження механізмів самоорганізації, розвиток відкритих комунікацій. Водночас важливим залишається підтримання психологічної стійкості працівників з урахуванням високого рівня емоційного напруження, характерного для воєнного періоду.

Практика функціонування фермерських господарств, які змогли зберегти операційну стабільність у період активного періоду війни, засвідчує доцільність використання адаптаційно орієнтованих управлінських підходів. Зокрема, окремі господарюючі суб'єкти здійснили оперативну оптимізацію внутрішніх процесів, впровадили автоматизовані системи документообігу. Крім цього було переглянуто маршрути постачання та скорочено витратну складову шляхом переходу на енергоощадні технології. Інші підприємства сформували антикризові координаційні центри, запровадили альтернативні форми партнерської взаємодії, як-от бартерні механізми та обмін ресурсами. Також було організовано внутрішні логістичні вузли, здійснено перевезення частини виробничих потужностей у більш безпечні регіони. Тобто доведено високий рівень управлінської динамічності та спроможність агробізнесу до швидкого пристосування в умовах трансформаційного середовища [15].

Отже вчені переважно погоджуються, що результативність адаптаційного управління визначається синергією стратегічної варіативності, технологічної готовності, кадрової витривалості та здатності до міжорганізаційної взаємодії. У період воєнних викликів аграрні підприємства змушені формувати оновлену управлінську парадигму, яка передбачає безперервне навчання, відкритість до інноваційних змін, використання накопиченого досвіду інших суб'єктів та здатність до комплексного переосмислення власної ролі у системі агропродовольчих зв'язків. Саме таке системне бачення забезпечує

довготривалу адаптацію та підвищує рівень стійкості аграрного сектору в умовах перманентної невизначеності.

1.2. Інструментальні підходи до перебудови механізмів забезпечення гнучкості управлінських стратегій агробізнесу з урахуванням воєнних трансформацій

Будування стратегічного бачення й визначення місії аграрного підприємства разом із постановкою цільових орієнтирів і обранням стратегічної траєкторії розвитку становлять базові управлінські завдання, що визначають перспективи його функціонування. У цьому контексті управлінська ланка підприємства має окреслити пріоритетний напрям еволюції господарюючого суб'єкта, сформулювати систему короткострокових і довгострокових цілей, а також обґрунтувати комплекс заходів і управлінських дій, націлених в бік запланованих результатів. За таких умов стратегічне планування розглядається як інструмент передбачення соціально-економічних процесів і трансформацій у системі аграрного виробництва, що базується на аналізі зовнішнього середовища, пристосуванні до його змін, оптимізації використання ресурсного потенціалу, оцінюванні стратегічних можливостей та узгодженні внутрішньогосподарської структури із застосуванням методів портфельного аналізу.

Відповідно до визначених напрямів зростання сфери аграрної економіки стратегічні пріоритети охоплюють забезпечення продовольчої стабільності держави, формування передбачуваних умов функціонування та довготривалої стійкості аграрного сектору на засадах багатокладності. Водночас важливим залишається стимулювання розвитку сільських територій і становлення середнього соціального прошарку шляхом розширення зайнятості населення та зростання рівня доходів. Значущого впливу набуває посилення інвестиційної привабливості галузей аграрної сфери та зміцнення фінансової надійності сільськогосподарських підприємств. Додатково актуалізується необхідність

нарощення конкурентних позицій продукції, підвищення результативності виробничих напрямів і стабілізації ринкових процесів. Окрему роль відіграє розширення присутності держави на глобальному аграрному ринку та забезпечення раціонального використання земельних ресурсів із одночасним падінням техногенного навантаження щодо навколишнього середовища.

З урахуванням аналізу середовища формується певна модель адаптивного управління агробізнесом (рис.1.2.).

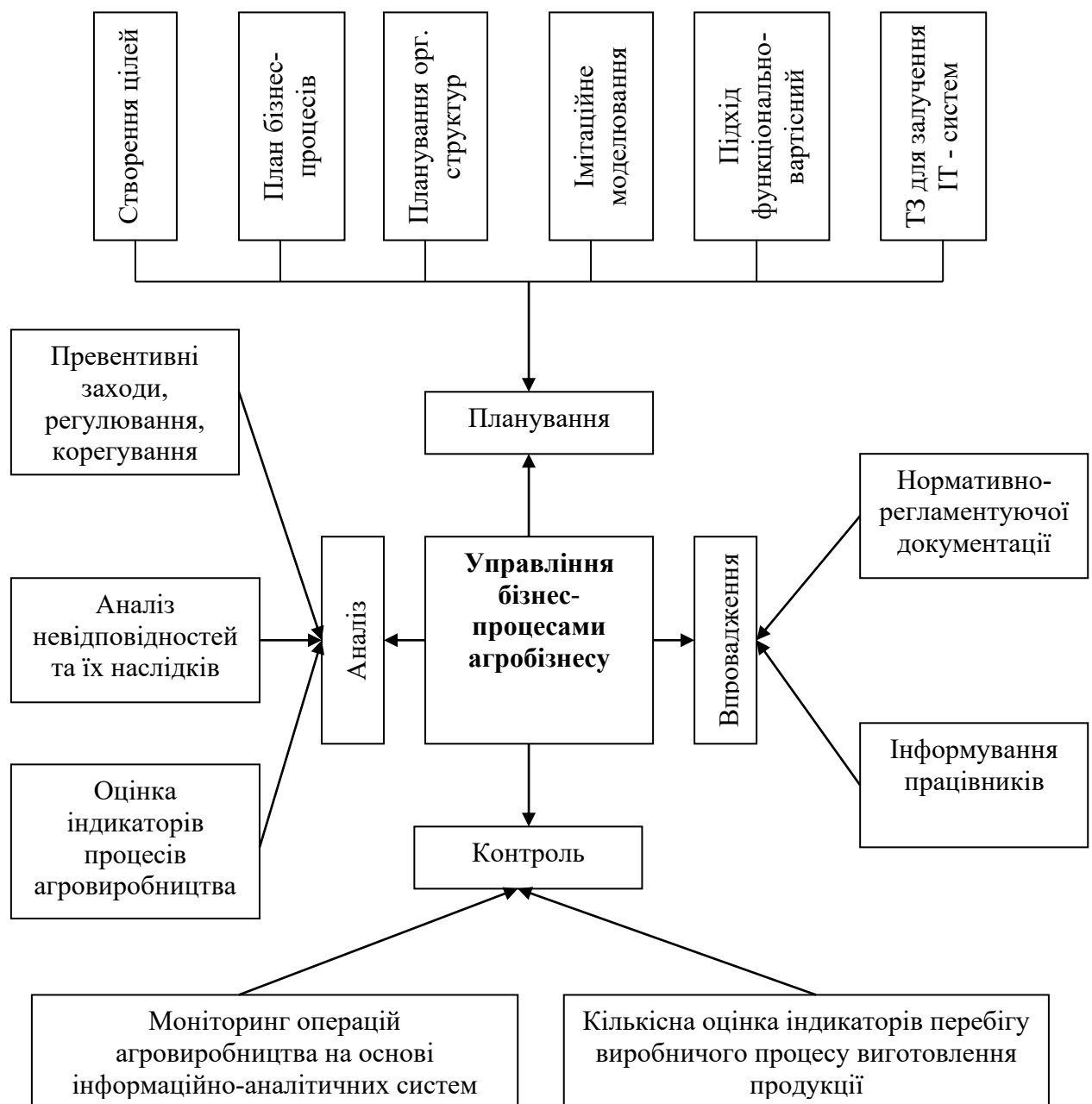


Рис 1.2. Схема моделі процесу управління підприємством

Джерело: узагальнено на підставі [15, 19, 24]

За умов структурної перебудови національної економіки аграрна сфера зберігає визначальне значення, оскільки забезпечує продовольчу стабільність, формує вагомую частку зовнішньоторговельних надходжень і сприяє розвитку сільських територій. Водночас результативність функціонування аграрного підприємництва дедалі більше визначається інституційними параметрами, які регламентують доступ до ресурсного забезпечення, формують інвестиційні стимули та задають регуляторні умови господарювання. Особливого значення ця проблематика набуває за умов децентралізаційних перетворень і відбудовчих процесів, що обумовлює необхідність пристосування аграрних суб'єктів до трансформованих викликів і нових можливостей розвитку [6].

У наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів інституційний аспект аграрного розвитку розглядається досить активно, однак питання визначення стратегічних напрямів розвитку аграрного бізнесу з урахуванням інституційної динаміки залишаються недостатньо розкритими. Акцентується увага на значущості інституційної стійкості в умовах децентралізації, воєнних викликів та ринкових коливань, що актуалізує потребу формування оновлених стратегічних підходів. Разом із тим простежується недостатня опрацьованість практичного застосування зазначених підходів агрохолдинговими структурами з урахуванням регіональних особливостей та соціально орієнтованих цілей.

Інституційне середовище функціонування агробізнесу в Україні має зміни динамічного змісту, що проявляється у трансформації розподілу управлінських повноважень між різними рівнями влади, реформуванні земельних відносин, спрощенні регуляторних процедур, коригуванні фіскальних механізмів і системи державної підтримки. У той же час посилення воєнних ризиків, руйнування інфраструктурних об'єктів і зниження інвестиційної привабливості щодо сільських територій формують потребу у розробленні стратегічних орієнтирів розвитку аграрного сектору з урахуванням прогнозованих інституційних змін.

Попри наявність окремих наукових напрацювань щодо ролі інституційних факторів у зростанні агроєкономіки, мало уваги є до побудови прикладних стратегічних рішень аграрного бізнесу в умовах мінливого інституційного середовища. Актуалізується необхідність створення інструментарію стратегічного планування, здатного забезпечити адаптацію діяльності аграрних підприємств до нових інституційних умов із досягненням довгострокової позиції та соціально відповідального розвитку [7].

Пріоритетом виступає не лише ідентифікація впливу інституційних змін на функціонування аграрного бізнесу, а й розроблення прогностичних моделей, які дозволяють формувати стратегічні орієнтири збільшення сценарним підходом, оцінка ризиків та вжиття потенціалу взаємодії з територіальними громадами.

Деякі вчені стверджують, що суб'єкти аграрного господарювання мають додавати прогнозування інституційних трансформацій до стратегій і планів шляхом впровадження сценарного аналізу, ідентифікації нормативних ризиків та оцінювання рівня державної допомоги. За таких обставин формування довгострокових орієнтирів розвитку доцільно здійснювати через налагодження взаємодії з територіальними громадами, які забезпечують концентрацію ресурсного потенціалу, інституційних ініціатив та інфраструктурних можливостей. Звідси обґрунтовується доцільність застосування інтегрованого індикатора оцінювання рівня взаємодії. Крім зазначеного важливим є укладання щорічних угод стратегічного партнерства між бізнес-структурами та органами місцевого самоврядування. Тобто виникає потреба у детальному врахуванні регіональних відмінностей, зокрема рівня впливу воєнних чинників, сформованості інституційного забезпечення, наявності земельного фонду та кадрового потенціалу. Відповідно, на думку Гарафонової О.І та Ставнічук В.В., стратегічна модель розвитку повинна формуватися за типовим принципом із забезпеченням її трансформаційної пластичності згідно змін зовнішнього середовища [14].

З огляду на нові концепції управління агробізнесом все більше вчених конкретизують стратегічні напрями через впровадження цифрових рішень у

виробничі процеси, зокрема платформ точного землеробства, датчиків вимірювання, цифрових лабораторій, аграрних безпілотних апаратів тощо. Традиційними стало в управлінні бізнес-процесами використання автоматизованих систем відстеження інституційних та інших загроз. Також важливо спрямоване державне регулювання через спеціалізовані програми підтримки тих напрямів, які визначені у прогностичних розрахунках як перспективні. Визначено, що основними серед яких є:

- кооперативні форми господарювання;
- екологічно орієнтоване виробництво;
- розвиток переробної інфраструктури;
- відновлення територій, що зазнали деструктивного впливу [23].

Логічним продовженням зазначених підходів є створення регіональних фінансових інструментів підтримки аграрного сектору, що забезпечить можливість територіальним громадам самостійно визначати напрями розподілу ресурсів на конкурсних засадах. Тобто реалізація окреслених інструментів, на думку вчених, формує передумови для становлення результативної, адаптивної та довгостроково орієнтованої стратегії управління агробізнесом в умовах нестабільності.

Науковцями обґрунтовано необхідність формування довгострокових орієнтирів розвитку аграрних підприємств з урахуванням глибоких змін. При цьому ефективно працює інструментарій економіко-математичних методів, інтегрального індексу взаємодії з партнерами. За рахунок цього відбувається розроблення обґрунтованих сценаріїв розвитку, що поєднують фінансову ефективність із соціальною інтегрованістю бізнесу у локальні спільноти. Відтак є доцільними застосування адаптивних стратегій, орієнтованих на децентралізовані управлінські механізми, розвиток партнерських відносин із сільськими громадами та посилення регіонального аспекту аграрної політики. Вчені зауважують, що визначальним чинником стратегічної результативності агробізнесу виступає здатність до адаптивного реагування на трансформаційні зміни інституційного середовища.

Формування векторів розвитку агробізнесу в контексті стратегій наведено на рисунку 1.3.

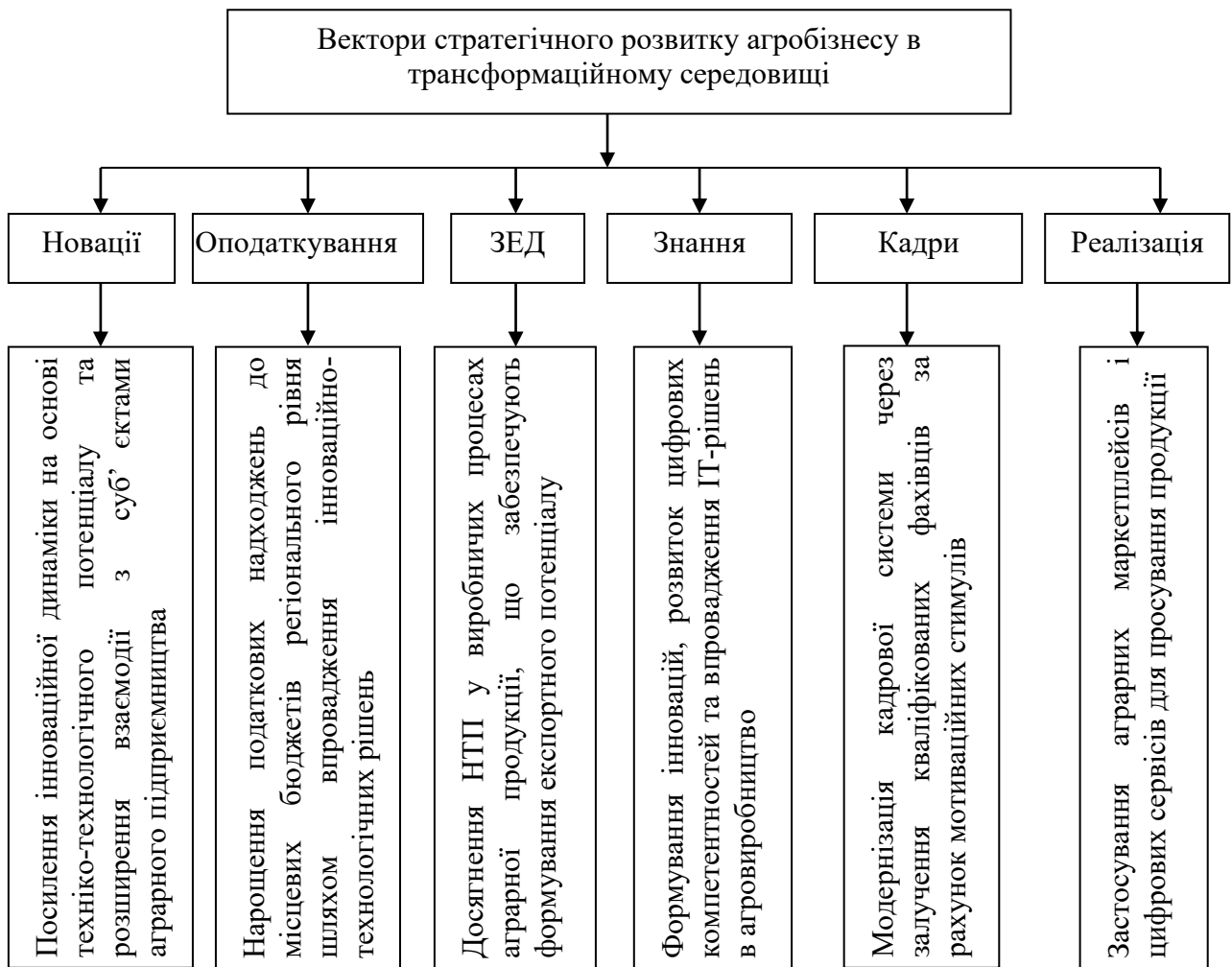


Рис. 1.3. **Можливості стратегічного розвитку агробізнесу**

Джерело: узагальнено на підставі [1, 8, 39]

Встановлено, що результативною стратегією управління аграрними формуваннями визначається впливом воєнних умов, що зумовлює необхідність перегляду підходів до стратегічного планування. За таких обставин вчені зазначають на варіативних стратегічних сценаріях розвитку агробізнесу, здатності до оперативного реагування, зменшення негативного впливу зовнішнього середовища. Водночас організація системи аграрного менеджменту залежить від будування професійних компетентностей і здатності ефективно реалізовувати управлінські функції. Проте необхідність переходу до

сучасних моделей процесного управління обумовлює підвищення вимог до регламентації управлінських дій, систем контролю та оцінювання результативності діяльності фермерських господарств.

З огляду на дестабілізуючий вплив воєнних факторів визначено пріоритетні напрями розвитку аграрного бізнесу, які передбачають підвищення швидкості охоплення управлінських, виробничих, технологічних, маркетингових і логістичних рішень. Вчені зауважують, що агробізнес може вижити тільки шляхом побудови адаптивних стратегій на основі зміцнення внутрішнього потенціалу, в узгодженні з викликами середовища. Переважно малий агробізнес, як вказують дослідники, перебуває у фазі адаптації до екстремальних умов господарювання, де поряд із поодинокими випадками зростання значна частина підприємств зазнає фінансових втрат. Додатковим обмежувальним чинником виступають ускладнення у сфері транспортування продукції, що негативно впливає на виробничі процеси та знижує очікувані фінансові результати. Тобто виникає об'єктивна необхідність оперативної трансформації стратегій розвитку та пріоритетів господарської діяльності.

Починаючи з періоду пандемії та повномасштабного вторгнення військ РФ українські аграрні підприємства перебувають в турбулентному становищі. Вчені зазначають на потребі у більш радикальних управлінських рішеннях, оскільки воєнні дії призводять до дестабілізації всіх виробничо-економічних процесів. У цьому контексті адаптивна стратегічна діяльність передбачає швидке формування цілей, визначення завдань та їх узгодження з факторами зовнішнього впливу. Водночас особливого значення набуває здатність до оперативного аналізу ризиків і прийняття критичних управлінських рішень. Визначено, що факторами успішності виступають швидкість реакції керівного складу та рівень відповідальності за прийняті рішення [39].

Окремого значення набуває трансформація системи мотиваційного управління аграрними підприємствами спрямована на підвищення зрілості всіх учасників господарського процесу. Якість сформованих трудових колективів, рівень їхньої соціальної відповідальності та здатність до спільної діяльності

визначають стійкість функціонування підприємств у кризі. За високої турбулентності людський капітал має пріоритет, тоді як фінансово-економічні параметри відіграють другорядну роль. Оскільки саме сільськогосподарський працівник здатний управляти веденням агротехнологій, продажами, постачанням та управлінням економікою господарств. Вчені зазначають на практичних заходах з організації охорони виробничих об'єктів, забезпеченні безпеки працівників, облаштуванні укриттів, проведенні інструктажів щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Крім зазначеного важливим лишається постійна підтримка персоналу шляхом надання матеріальної та психологічної допомоги, організації безкоштовного харчування, виконанні робіт для домогосподарств тощо.

При формуванні стратегій розвитку агробізнесу вагомого значення набуває консолідація зусиль міжнародної бізнес-спільноти, що проявляється у підтримці українського агробізнесу з боку іноземних партнерів. Вчені зазначають на визначальності загальнолюдських цінностей, етичній відповідальності, здатності до колективної взаємодії. Тобто посилюється інтеграція аграрних виробників, що формує додаткові передумови для забезпечення стійкості галузі та її розвитку в умовах воєнної нестабільності. Відтак адаптивним чином орієнтоване управління виступає визначальним інструментом підтримання стабільності аграрного виробництва в умовах воєнних загроз. Оскільки відбувається тиск високої інтенсивності дестабілізуючих факторів, непередбачуваності трансформацій середовища та обмеженості ресурсного забезпечення особливо для фермерських господарств. Звідси саме гнучкі, децентралізовані, інтегровані з цифровими платформами та сценарно орієнтовані підходи забезпечують здатність агробізнесу до оперативного реагування та збереження функціональної цілісності [25].

Узагальнені наукові підходи дозволили прийти до заключення, що компонентами стратегій адаптаційного управління виступають багаторівневі системи моніторингу та аналітики, застосування цифрових технологій у підтримці управлінських рішень. Також спиратися в їх побудові краще на

інструментарій прогнозування та ідентифікації тиску чинників. Ефективності набуває, зокрема, сценарне планування стратегій, перебудова логістичних зв'язків, інтелектуальний потенціал, розвиток цифрових компетенцій аграріїв та функціонування антикризових організаційних структур. При цьому вчені підкреслюють на результативності моделей, що ґрунтуються на поєднанні локальної ініціативності, технологічних новацій та міжсуб'єктної взаємодії. Звідси можливо очікувати на зміцнення діяльності агропідприємств в контексті системного забезпеченні продовольчої стабільності країни.

Відтак адаптаційний потенціал аграрних підприємств у воєнних умовах, а також у формалізації управлінських механізмів полягають в інтеграції стратегічної гнучкості із оперативною маневреністю. Найбільш ефективними є підходи у процесах розроблення стратегій відновлення, кризового управління та посилення інституційної спроможності аграрних суб'єктів господарювання. Тобто розроблення моделей адаптаційного управління з урахуванням специфіки воєнного впливу, рівня цифрової трансформації та соціально-економічного потенціалу територіальних систем стає основою стратегій відновлення агробізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ФОСТАЧЕНКО»

2.1. Вивчення стратегічних змін в економічних показниках діяльності господарства та обґрунтування їх причин

Вивчення формування результативності та організації управління процесами виробництва здійснено на базі фермерського господарства «Фостаченко», яке було організовано 20 грудня 2012 року. Розташовано воно у селі Бурханівка Дніпропетровської області, яке відноситься до Славгородської селищної територіальної громади у Синельниківському районі. При дослідженні виявлено вигідне транспортне положення та наявність розвиненої інфраструктури. Додатково встановлено, що наявність природних ресурсів і водних об'єктів, зокрема річки Нижня Терса, формує сприятливі передумови для ведення сільськогосподарського виробництва. Локація господарства у межах транспортних вузлів, що підвищує ефективність логістичного забезпечення його виробничої діяльності.

Природно-кліматичні умови території цілком сприятливі для вирощування культур, що обумовлено розташуванням у степовій зоні з рівнинним рельєфом і помірно-континентальним кліматом. Водночас обмежувальними чинниками виступають останніми роками недостатня зволоженість, суховії, пилові бурі та температурні коливання, що впливають на стабільність урожайності. Ґрунтовий покрив представлений переважно з високим вмістом гумусу чорноземами, що визначає високий природний потенціал родючості.

ФГ «Фостаченко» функціонує як суб'єкт господарювання відповідно до норм чинного законодавства, здійснює діяльність на основі установчих документів. Основною ціллю діяльності виступає отримання ефектів, зокрема прибутку та забезпечення потреб споживачів у продукції аграрного

виробництва. Процес агровиробництва охоплює повний цикл технологічних операцій, починаючи від обробітку ґрунту і завершуючи реалізацією агропродукції, що свідчить про комплексний характер господарської діяльності. Також діяльність включає зберігання, переробку олії, формування насіннєвих ресурсів та розвиток допоміжних видів діяльності. Майновий комплекс господарства формується за рахунок основних засобів і оборотних активів, що забезпечують виробничий процес, при цьому управління майном здійснюється відповідно до визначених стратегічних орієнтирів діяльності. Визначено, що підприємство орієнтує свою діяльність переважно на внутрішній ринок, використовуючи стратегію інтенсивного розвитку, яка передбачає підвищення результативності за рахунок удосконалення внутрішніх процесів і мобілізації наявних резервів.

Для економічної оцінки діяльності господарства доцільно здійснити аналіз показників його функціонування. Враховуючи визначальну роль земельних ресурсів як базового фактору виробництва у рослинництві, дослідження розпочато з оцінювання структури земельного фонду. Для ідентифікації структури земельного банку та здійснення аналізу його використання вжито форму таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура земельних фондів ФГ «Фостаченко»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Площа землі господарства	912	924	924	930	936	102,6
Площа угідь	910	923	923	928	935	102,7
Площа орної землі	910	923	923	928	935	102,7
Рівень освоєння	0,998	0,999	0,999	0,998	0,999	100,1
Рівень розораності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,0
Персонал	7	9	7	8	8	114,3
Землезабезпеченість	130,3	102,7	132,0	116,3	117,0	89,8

Виявлено ріст площі землі господарства за п'ять досліджуваних років на 2,6%, тобто поступово ресурсна база розширювалася на 24 га. Відповідно відбулося зростання й площ угіддя та рілля на 2,7%, що підтверджує стабільну орієнтацію на інтенсивне використання землі як основного виробничого ресурсу. Відтак коефіцієнт сільськогосподарського освоєння залишився практично незмінним, а коефіцієнт розораності утримується на рівні 1,0, що означає повне використання площ під обробіток. Втім встановлено і відсутність резервів для розширення землі під додаткові обсяги виробництва. Окрім виявленого кількість працівників зросла тільки на 1 людину, що привело до зниження на 10,2% землезабезпеченості. Така ситуація тягне ризик зниження продуктивності праці та збільшення витрат у розрахунку на 1 га. Оскільки площа зростала повільніше, ніж чисельність працівників, виникає дисбаланс у використанні трудових ресурсів, що може призводити до перевитрат фонду оплати праці у тис. грн.

Варто зауважити, що за умов повної розораності відсутні можливості компенсувати це розширенням площ, тому проблема набуває управлінського характеру. У межах оновлення стратегії управління господарством доцільним може стати впровадження технологічних рішень, що дозволять оптимізувати витрати й підвищити результативність використання землі.

Через вплив коливань кон'юктурних тисків та воєнних, погодних ризиків доведено нерівномірний характер динаміки створення товарної продукції (табл. 2.2.).

Встановлено зростання показників об'ємів товарної продукції на 30,9%, що еквівалентно приросту 7786,8 тис. грн, однак динаміка формування доходу характеризується нерівномірністю під впливом окреслених чинників. Так провідні позиції утримує продаж соняшнику і озимої пшениці, частка яких перевищує 47,0%, а їх приріст складає відповідно 2481,1 тис. грн і 1982,8 тис. грн, що зумовлено стабільним попитом. Водночас збут ріпаку демонструє найвищі темпи зростання 56,9% або 2319,8 тис. грн, що свідчить про переорієнтацію підприємства на більш прибуткові культури.

Таблиця 2.2.

Структурна характеристика реалізованої агропродукції

Вид продукції	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соняшник	5834,2	23,1	6493,1	22,8	6982,3	26,2	7629,4	25,2	8315,3	25,6	144,6
Ріпак	4075,4	16,2	4895,4	17,2	5093,1	19,1	5938,1	19,6	6395,2	19,4	156,9
Кукурудза	3764,3	14,9	4082,6	14,3	3197,3	12,0	4391,7	14,5	4890,8	14,8	129,9
Озима пшениця	5849,1	23,2	6439,1	22,6	6593,7	24,7	7251,8	24,0	7831,9	23,7	133,9
Озимий ячмінь	3183,7	12,6	3698,3	13,0	2946,2	11,0	3382,6	11,2	3982,4	12,1	125,1
Ярий ячмінь	1352,7	5,4	1553,9	5,4	1194,3	4,5	980,3	3,2	736,2	2,2	54,4
Горох	894,2	3,5	973,5	3,4	468,3	1,8	670,1	2,2	740,3	2,2	82,8
Картопля	272,3	1,1	398,4	1,4	189,3	0,7	-	-	-	-	-
Всього по господарству	25225,9	100	28534,3	100	26664,5	100	30244	100	33012,7	100	130,9

Варто зауважити, що у 2022 році є ріст виручки на 3308,4 тис. грн, що пояснюється різким підвищенням цін на продукцію в умовах початку повномасштабного вторгнення та порушення ринкової рівноваги. Оскільки у 2023 році зафіксовано скорочення на 6,6% або 1869,8 тис. грн, це обумовлено прогресуванням витрат на матеріальні ресурси, ускладненням збуту та зниженням платоспроможного попиту. Відтак у 2024 році спостерігається відновлення обсягів на 13,4% або 3579,5 тис. грн, що пов'язано з частковою стабілізацією ринку та адаптацією господарства до нових умов. Зокрема товарна продукція кукурудзи зросла на 29,9% або 1126,5 тис. грн, проте її частка коливається через залежність від погоди і витрат на ресурси, що формує нестабільність результатів.

Втім виявлено скорочення виробництва ярого ячменю досить суттєво на 45,6% і гороху на 17,2%, що разом із виведенням з сівозміни у 2024 році вказує на витіснення менш рентабельних напрямів. Звідси потрібно збалансувати структуру посівів із урахуванням стабілізації доходів та зниження ризиків через диверсифікацію виробництва.

Наочно структурний розподіл фактичних об'ємів товарної агропродукції фермерського господарства наведено на рис. 2.1.

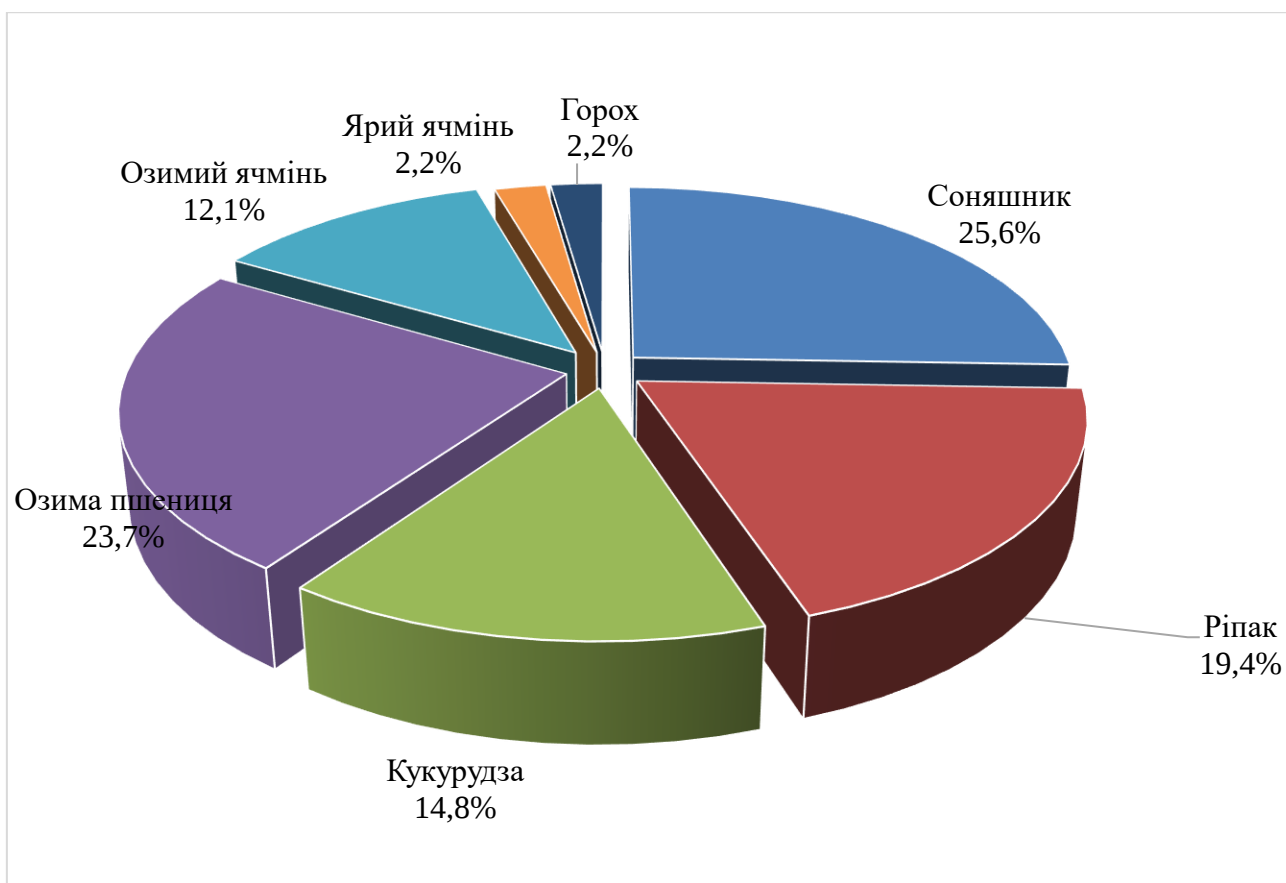


Рис. 2.1. Товарна продукція за структурою, %

У структурі реалізованої продукції, як виявлено, мають перевагу соняшник 25,6% та озима пшениця 23,7%, що формує понад 47,0% сукупного доходу і визначає виробничу олійно-зернову спеціалізацію господарства. Значну частку займає також ріпак 19,4% та кукурудза 14,8%, що разом забезпечують основний грошовий потік і підтримують фінансову стабільність у вартісних показниках. Водночас частка озимого ячменю становить 12,1%, тобто культура має допоміжну роль у структурі виробництва. Зокрема ярий ячмінь 2,2%, горох 2,2% займають незначні позиції, що вказує на поступове витіснення менш дохідних культур. Оскільки така концентрація доходів формується за рахунок обмеженої групи культур, підвищується ризик втрат у разі коливань цін або врожайності. Варто зауважити, що структура відображає орієнтацію на олійні та зернові культури з вищою вартісною віддачею, однак зменшуються напрями диверсифікації. Звідси рекомендаціями мають бути стратегії з

коригування структури виробництва шляхом розширення стабілізуючими видами культур для зниження ризиків у доходах.

В таблиці 2.3. зведено показники з обсягів площ посівів за п'ять років.

Таблиця 2.3

Структурна характеристика площ посівів господарства

Культура	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Соняшник	210,2	23,1	214	23,2	241,9	26,2	234	25,2	225	24,1	107,0
Ріпак	147	16,2	150	16,3	176	19,1	182	19,6	182	19,5	123,8
Кукурудза	135,6	14,9	138	15,0	110	11,9	134,6	14,5	142	15,2	104,7
Озима пшениця	211	23,2	213	23,1	227	24,6	222,7	24,0	222	23,7	105,2
Озимий ячмінь	114,7	12,6	115	12,5	103,5	11,2	103,9	11,2	113	12,1	98,5
Ярий ячмінь	50	5,5	51	5,5	41,5	4,5	29,7	3,2	31	3,3	62,0
Горох	31,5	3,5	30	3,3	16,6	1,8	21,1	2,3	20	2,1	63,5
Картопля	10	1,1	12	1,3	6,5	0,7	–	–	-	-	-
Сукупна площа посіву	910,0	100,0	923,0	100,0	923,0	100,0	928,0	100,0	935,0	100,0	102,7

Встановлено, що сукупна площа посіву зросла на 2,7%, що еквівалентно приросту 25,0 га, що свідчить про помірне розширення виробничої бази без суттєвих структурних змін. Втім соняшник і озима пшениця мають зростання площ відповідно на 14,8 га і 11,0 га, що підтверджує орієнтацію на найбільш дохідні культури. Водночас ріпак має приріст на 35,0 га або 23,8%, що відображає стратегічне посилення позицій олійних культур. Варто зазначити про скорочення у 2023 році площ кукурудзи на 18,9% або 25,6 га, а також ярого ячменю і гороху більш ніж на 30,0%, що обумовлено проблемами агротехнологічного характеру та підвищенням ризиків вирощування. Оскільки у наступні роки спостерігається часткове відновлення площ кукурудзи до рівня 138,0 га, то можливо зробити висновок, що управління господарством стало більш адаптованим до змін ринку та технологічних умов. Відтак у 2024–2025

роках структура стабілізується із закріпленням частки ріпаку та соняшнику, що забезпечують більшу віддачу.

Разом з тим виявлено, що площі під ярим ячменем було скорочено на 38,0% або 19,0 га, гороху на 36,5% або 11,5 га, що свідчить про витіснення менш ефективних культур. Оскільки концентрація посівів посилюється на обмеженій групі культур, зростає залежність від цінових коливань та тиску змін погоди. Для оцінювання результативності управління кадрами у межах агровиробництва сформовано показники у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика системи управління персоналом ФГ «Фостаченко»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Персонал	7	9	7	8	8	114,3
Витрати на оплату праці, тис. грн.	703,8	970,1	803,5	984,1	1072,7	152,6
Площа угідь, га	910	923	923	928	935	102,7
Валова продукція, тис. грн.	26392,1	29483,8	27392,7	31492,6	33857,3	128,3
Товарна продукція, тис. грн.	25225,9	28534,3	26664,5	30244	33012,7	130,9
Прямі затрати праці, всього, тис. люд.-год.	12,8	16,5	13,3	15,3	15,2	119,0
Праце забезпеченість, осіб	0,77	0,98	0,76	0,86	0,86	111,2
Відпрацьовано одним робітником за рік, всього, люд.-год.	1823,6	1830,4	1905,6	1912,4	1898,7	104,1
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	13,20	16,97	13,20	15,08	15,08	114,3
Коефіцієнт використання фонду часу	0,967	0,971	1,011	1,014	1,007	104,1
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	3770,3	3276,0	3913,2	3936,6	4232,2	112,3
Погодинна продуктивність праці, грн./люд.-год.	2067,5	1789,7	2053,6	2058,4	2228,9	107,8

Встановлено певний дисбаланс у використанні персоналу, тому що середньорічна чисельність зросла на 14,3%, тоді як площа угідь збільшилась лише на 2,7%. Валова продукція зросла на 7465,2 тис. грн, реалізаційна - на 30,9% або 7786,8 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Фонд виплат по забезпеченню трудових процесів підвищився на 52,6% або 369,9 тис. грн, що відповідає середньому по галузі, однак перевищує темпи зростання результатів і створює тиск на собівартість. Між тим у 2023 році спостерігалось скорочення валової продукції на 7,1% або 2091,1 тис. грн, що пов'язано з дестабілізацією господарської діяльності та зростанням витрат у період воєнних подій. Оскільки у 2024–2025 роках відбулося відновлення виробництва із приростом понад 15,0%, це свідчить про адаптацію господарства до нових умов функціонування. Все це обумовило зростання продуктивності праці одного працівника на 12,3% або 461,9 тис. грн, що трохи компенсує підвищення витрат.

Виявлено, що коефіцієнт використання фонду робочого часу перевищує 1,0, тобто спостерігається перевантаження персоналу та інтенсивний режим праці. Оскільки праце забезпеченість на 100 га зросла на 11,2%, а відпрацьований час одним працівником підвищився на 4,1%, це підтверджує збільшення трудового навантаження. Виявлено також проблему випереджаючого прогресу витрат з оплати праці порівняно з результатами діяльності, що знижує економічну віддачу персоналу. Тобто стратегія управління повинна передбачати оптимізацію ресурсів щодо ефективності використання праці.

Для виявлення недоліків у системі управління наявними фондами складено таблицю відповідних показників (табл. 2.5.).

Встановлено, що вартість фактичних основних фондів зменшилася на 5559,6 тис. грн, тоді як оборотні фонди зросли на 23,0% або 5025,3 тис. грн, тобто зміна є структури ресурсного забезпечення. Визначено, що на фоні зростання валової продукції на 7465,2 тис. грн відбулося підвищення

фондовіддачі на 59,0%, що означає рентабельне використання наявних засобів виробництва.

Таблиця 2.5

Характеристика управління капіталом фермерського господарства

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Вартість основних фондів, тис. грн.	28743,9	27492,3	26593,1	24574,2	23184,3	80,7
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	21826,4	22841,9	24083,2	25793,5	26851,7	123,0
Площа угідь, га	910,0	923,0	923,0	928,0	935,0	102,7
Валова продукція, тис. грн.	26392,1	29483,8	27392,7	31492,6	33857,3	128,3
Фондооснащеність, тис. грн/га	3158,7	2978,6	2881,2	2648,1	2479,6	78,5
Фондоозброєність, тис. грн/осіб	4106,3	3054,7	3799,0	3071,8	2898,0	70,6
Фондовіддача, грн.	0,92	1,13	1,01	1,34	1,52	159,0
Фондоємність, грн	1,13	0,91	1,03	0,82	0,71	62,9
Рентабельність капіталу, %	11,0	13,3	1,7	3,2	3,5	-7,5

Водночас фондооснащеність скоротилася на 21,5%, а фондоозброєність на 29,4%, що відображає зниження рівня технічного забезпечення у розрахунку на гектар і працівника. 2022–2023 роки відзначилися зменшенням вартості основних засобів одночасно з коливанням кількості виробництва, що пов'язано з обмеженням інвестицій та зростанням вартості ресурсів. Показник фондоємності зменшився на 37,1%, що формально характеризує економію капіталу, однак відображає і виснаження матеріально-технічної бази. Зокрема рентабельність капіталу скоротилася на 7,5 в.п., втім є зниження рентабельності вкладених ресурсів попри прогрес у кількості виробленої продукції. Ріст оборотних фондів не супроводжується відповідним приростом прибутковості, то формується проблема нераціональної структури капіталу. Виявлено факт

падіння технічного потенціалу підприємства при одномоментному рості навантаження на наявні ресурси. Тобто важливим є відновлення інвестицій у основні засоби та збалансування структури фондів для забезпечення стійкого розвитку.

Відповідні показники знаходяться у таблиці 2.6, що відповідають за оцінку управління процесами діяльності фермерського господарства.

Таблиця 2.6

Узагальнена інформація по економічній діяльності фермерського господарства

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Фондозабезпеченість угідь	3158,7	2978,6	2881,2	2648,1	2479,6	78,5
Витратомісткість угідь	2158,1	2367,6	2794,6	3087,5	3343,3	154,9
Валова продукція на 100 га	2900,2	3194,3	2967,8	3393,6	3621,1	124,9
Товарна продукція на 100 га	2772,1	3091,5	2888,9	3259,1	3530,8	127,4
Продуктивність праці за годинним виробітком	2067,5	1789,7	2053,6	2058,4	2228,9	107,8
Річна продуктивність праці .	3770,3	3276,0	3913,2	3936,6	4232,2	112,3
Фондовіддача основних фондів	0,92	1,13	1,01	1,34	1,52	159,0
Виробничі витрати	21,6	23,7	27,9	30,9	33,4	154,9
Виручка, тис. грн.	25225,9	28534,3	26664,5	30244	33012,7	130,9
Собівартість продукції, тис. грн.	19638	21853	25794	28652	31260	159,2
Прибуток, тис. грн.	5587,5	6681,5	870,7	1592,1	1753,2	31,4
Рівень рентабельності, %	28,45	30,58	3,38	5,56	5,61	-22,84

Встановлено, що собівартість на 100 га зросла на 54,9% або 1185,2 тис. грн, тоді як валова продукція - лише на 24,9% або 720,9 тис. грн, є погіршення співвідношення витрат і сформованих результатів. Так, виручка підвищилася на 30,9% або 7786,8 тис. грн, однак повна собівартість зросла швидше на 59,2% або 11622,0 тис. грн, що буде істотне зниження ефективності діяльності. Відтак прибуток скоротився на 68,6% або 3834,3 тис. грн, рівень рентабельності знизився на 22,84 в.п., що віддзеркалює критичне погіршення профіту. Варто констатувати, що у 2022 році мало місце зростання виручки на 13,1% або 3308,4 тис. грн, уже у 2023 році прибуток різко зменшився на 87,0% або 5810,8 тис. грн, що обумовлено різким підвищенням вартості ресурсів і ускладненням реалізації продукції.

Так як у 2024 році та у 2025 році відбулося часткове відновлення виручки та продуктивності, прибутковість залишається на низькому рівні, що не забезпечує достатнього фінансового резерву. Тобто зростання фондівіддачі на 59,0% супроводжується підвищенням навантаження на ресурси без відповідного приросту прибутку. Зокрема виробіток на одного працівника зріс на 461,9 тис. грн., погодинний - на 7,8%. Оскільки витрати на 1 га ріллі зросли на 54,9%, формується проблема перевитрат ресурсів у розрахунку на одиницю площі. Є дисбаланс між зростанням витрат і результативністю виробництва, що підвищує фінансові ризики підприємства. У контексті удосконалення стратегії управління доцільним є оптимізація витрат, перегляд технологій виробництва та посилення контролю за собівартістю для відновлення прибутковості.

Фермерське господарство має зростання масштабів діяльності, оскільки виручка підвищилась на 30,9% або 7786,8 тис. грн, а валова продукція на 28,3% або 7465,2 тис. грн. Наразі структура виробництва концентрується на соняшнику, ріпаку та озимій пшениці, що забезпечують основний дохід, проте є певні дисбаланси щодо невідповідності темпів приросту по цим культурам. Також витрати зросли швидше за результати, зокрема собівартість збільшилась на 11622,0 тис. грн, що призвело до скорочення прибутку на 68,6% або 3834,3 тис. грн. Зокрема спостерігається виснаження матеріально-технічної бази через

дисбаланс у використанні ресурсів, оскільки чисельність персоналу зросла на 14,3% при незначному розширенні площ, а фондооснащеність знизилась на 21,5%, що свідчить про. Оскільки виробництво орієнтується на обмежену групу культур і супроводжується зростанням витрат на 54,9% у розрахунку на 1 га, підвищується чутливість до ринкових і кліматичних ризиків. Тобто удосконалення стратегії управління повинно бути орієнтованим на оптимізацію структури посівів, зниження витрат і відновлення вкладень у основні фонди для забезпечення стабільного розвитку фермерського господарства.

2.2. Статистичні тенденції у показниках поточних стратегій управління ФГ «Фостаченко»

Для того, щоб встановити залежності, що сформували результати поточних стратегій управління фермерським господарством досліджено стан системи бізнес-процесів. На підставі чого зроблено висновок, що в господарстві фокус уваги відбувається на пріоритетних компонентах результативності діяльності в межах поточних стратегій (рис. 2.3.). Перспективні та поточні плани формуються економістом спільно з агрономом і інженером, після чого їх погоджує голова господарства Фостаченко Олександр Анатолійович. Він здійснює координацію виробничо-економічних процесів і відповідає за управління персоналом. Мотиваційний механізм забезпечується бухгалтером через визначення заробітної плати, преміальних нарахунків відповідно результативності, також доплат, заохочувальних виплат згідно виконаних функцій та посадових обов'язків. Водночас встановлено значне навантаження на бухгалтера у частині економічної роботи, а також у агронома, тому потрібно розглядати питання щодо залучення економіста, маркетолога та додаткової штатної одиниці агронома. З огляду на незначні масштаби діяльності та обмежений штат, залучення окремого посади менеджера з персоналу є економічно невиправданим



Рис. 2.2. Компоненти поточної стратегії управління фермерського господарства

. Функції управління маркетинговою та логістичною підсистемами покладено частково на бухгалтера та на інженера, котрі забезпечують пошук постачальників ресурсів для виробничого процесу та організовує укладання угод зі споживачами. Водночас такі завдання не відповідають їх професійній спеціалізації, оскільки інженер має зосереджуватись на технічному супроводженні виробництва, а бухгалтер на обліку фінансів, податків, аналізі, контролі витрат, доходів та зведенні даних у відповідні звіти. З цієї причини обґрунтовано доцільність залучення маркетолога, який у межах своєї компетенції забезпечить реалізацію маркетингових і логістичних функцій. Додатково визначено потребу у введенні посади агронома з агрохімічного сервісу полів з подальшим введенням точних технологій землеробства. Тобто для оновлення стратегії розвитку даного фермерського господарства не достатньо мати в штаті вісім постійних працівників. Для якісного забезпечення виробничої програми варто запросити ще 3 спеціаліста: маркетолога,

економіста, агронома. Таким чином 11 спеціалістів узгоджуються із принципами оптимального управління посівною площею 935 га.

З огляду на викладене в стратегії управління бізнес-процесами налічуються деякі прогалини (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

**Вузькі місця поточної стратегії управління бізнес-процесами
фермерського господарства**

№	Складові стратегії	Вузькі місця
1	Управління процесами фінансування	Незначна питома вага виробничих активів відображає обмежений рівень капіталовкладень у матеріально-технічну основу. Відзначається інтенсивніше зростання витрат порівняно з доходами та розбалансованість фінансових потоків на фоні зменшення вартості основного капіталу. Облік витрат ведеться на спрощеному рівні, відсутні інструменти прогностичного аналізу, що стримує оперативне управлінське реагування, попри наявний потенціал прибутковості для розвитку нових напрямів діяльності.
2	Управління процесами агровиробництва	Дотримання технологій агровиробництва є неповним через постійну економію добрив, пестицидів та інших ресурсів, тому що кризові чинники нарастають. Переважання олійних культур і тривале вирощування монокультури на одних територіях призводить до виснаження ґрунтів і зниження ефективності. Вжиття застарілих технологій, окремі їх ланцюги виконуються несвоєчасно, що приводить до порушення фітосанітарного стану посівів. Виникнення вогнищ інфекції та осередків розмноження шкідників, а також підвищення інфекційного навантаження агроценозу.
3	Управління маркетинговими процесами	Збут продукції здійснюється за не вигідними цінами через застарілі канали реалізації та залежність від обмеженої кількості посередників, без укладання довгострокових контрактів. Відсутність рекламної діяльності посилює проблему. Зростаюча тенденція щодо завищення ціни на ресурси для агровиробництва. Великий вплив макроекономічних чинників, що додатково знижує ефективність роботи. Наявність малоефективних культур і недостатня диверсифікація посівів посилюють залежність результатів від погодних умов і обмежують гнучкість управління виробництвом.
4	Управління кадрами	Процеси управління персоналом орієнтовані на виконання виробничої програми обсягом угідь 935 га, однак наявний штат у 8 осіб є недостатнім, що спричиняє їх перевантаження й потребує оптимізації чисельності до 11 працівників. Мотивація базується на матеріальних виплатах, водночас посилюється моральне виснаження персоналу під впливом воєнних умов, що знижує ефективність роботи.

З урахуванням визначального значення виробничих обсягів для підсумкових показників аграрної діяльності доцільно орієнтувати бізнес-планування на оптимізацію процесів шляхом перебудови структури

виробництва. У такий спосіб можливо досягти збільшення врожайності та покращення якості, вибудувати стабільні канали реалізаційної спроможності фермерського господарства. Загалом кількість агропродукції, що вирощується в підприємстві безпосередньо впливає на рівень збуту, структуру витрат, профіт і рентабельність. З огляду на це обґрунтовано необхідність розроблення бізнес-плану із впровадженням оптимізації виробництва, орієнтованих на результативність вирощування культур, що зумовлює проведення статистичного дослідження динаміки виробництва.

Таблиця 2.8

Показники з динаміки виробництва аграрної валової продукції

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Абс. значення 1 % приросту
		до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	
2021	26392	—	—	100	—	—	—	—
2022	29484	3091,7	3091,7	111,7	111,7	11,7	11,7	263,9
2023	27393	1000,6	-2091,1	103,8	92,9	3,8	-7,1	294,8
2024	31493	5100,5	4099,9	119,3	115,0	19,3	15,0	273,9
2025	33857	7465,2	2364,7	128,3	107,5	28,3	7,5	314,9

Протягом останніх років виробництво й продаж валової продукції зросла на 7465,2 тис. грн, але є тенденція до малих темпів зростання. Наприклад, у 2022 році приріст - 11,7% або 3091,7 тис. грн, що пояснюється підвищенням цін на аграрну продукцію в умовах ринкової нестабільності. Оскільки абсолютний приріст у цей період був значним, все ж фермерське господарство отримало короткостроковий позитивний ефект доходності. Водночас у 2023 році темп зростання знизився до 103,8%, а відхилення від попереднього року становило - 2091,1 тис. грн, засвідчуючи спад виробництва. Така динаміка обумовлена

різким підвищенням вартості необхідних для виробництва ресурсів, зниженням врожайності та ускладненням реалізації продукції. Відтак темп приросту набув від'ємного значення -7,1%, що вказує на проблеми в операційно-маркетинговій діяльності агропідприємства. Зокрема у 2024 році ситуація стала кращою, оскільки приріст становив 15,0% або 4099,9 тис. грн, що підтверджує пристосування господарства до змін середовища. Оскільки темп зростання досяг 119,3%, це свідчить про відновлення виробничого потенціалу та часткову стабілізацію ринку. Водночас у 2025 році темп приросту знизився до 7,5%, що означає уповільнення динаміки після періоду активного відновлення.

Встановлено зростання абсолютного значення відсотку приросту до 314,9 тис. грн, що показує розширення його економічної бази. Оскільки кожен відсоток приросту забезпечує більший профіт, підвищується чутливість до змін у виробництві. Виявлено хвилеподібний характер розвитку, який будується за впливу факторів бізнес-середовища та обмежень ресурсного забезпечення. Тобто з метою удосконалення стратегії подальшого управління фермерським господарством доцільним може бути стабілізація темпів зростання через побудову контролю витрат, підвищення продуктивності та зниження залежності від коливань у середовищі.

Для оцінювання змін об'ємів тієї агропродукції, що вироблялася протягом п'яти років, вжито метод аналітичного вирівнювання (рис. 2.3).

Отриманий лінійний тренд валової продукції має рівняння:

$$y = 1693,9x + 24642$$

Тобто встановлено щорічне зростання на 1693,9 тис. грн, підтверджуючи загальну позитивну динаміку при коефіцієнті детермінації 0,7796, що вказує на відносну стабільність тенденції. Водночас поліноміальна модель характеризується вищою точністю $R^2 = 0,8231$, тобто наявні коливання у динаміці агровиробництва. Зокрема негативний коефіцієнт при x у поліноміальному рівнянні відображає спад у середині періоду, що узгоджується зі зниженням валової продукції у 2023 році. Оскільки коефіцієнт при x^2 є додатним, це підтверджує подальше прискорення зростання кількості

агропродукції, що вироблялася. Відтак динаміка має нелінійний характер із фазою спаду та наступним відновленням виробництва.

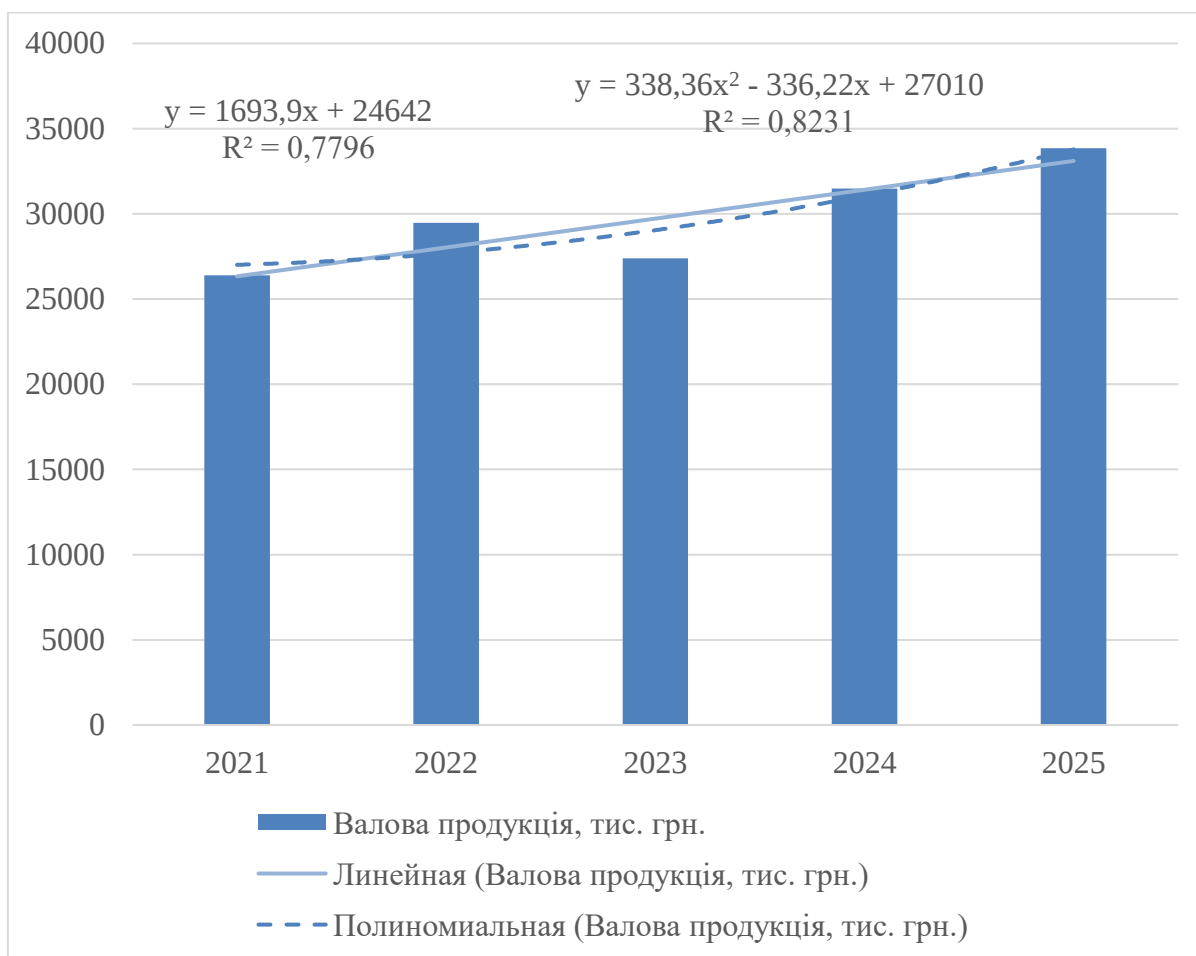


Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції, тис грн

Варто зауважити, що фактичні значення 2024–2025 років перевищують трендові оцінки, тобто фермерське господарство поволі намагається пристосовуватись до викликів, однак не достатньо для довгострокової стійкості. Оскільки різниця між фактичними і прогнозними значеннями скорочується, формується більш стабільна траєкторія розвитку. Виявлено, що основним фактором коливань виступають зміни витрат і ринку, котрі впливають на обсяги аграрного виробництва. Тобто в межах відтворення стратегії управління важливо тримати фокус на згладжуванні коливань динаміки через стабілізацію витрат та диверсифікацію виробництва. Таким способом можливо закріпити позитивний тренд і забезпечити більш

передбачуваний розвиток надалі.

Оцінювання залежностей між профітом аграрного виробництва та іншими показниками виконано кореляційно-регресійний аналіз. Необхідні дані для побудови моделі зведені до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Дані щодо кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, %	Погодинна продуктивність праці, грн	Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – основних фондів	Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – валової продукції
	Y	X ₁	X ₂	X ₃
2021	28,45	2067,5	3158,7	2900,2
2022	30,58	1789,7	2978,6	3194,3
2023	3,38	2053,6	2881,2	2967,8
2024	5,56	2058,4	2648,1	3393,6
2025	5,61	2228,9	2479,6	3621,1

Результат виконаної кореляційно-регресійної моделі у додатку А.

Визначено, що в якості залежної змінної обрано рівень рентабельності, тоді як факторними ознаками виступають погодинна продуктивність праці, забезпеченість основними фондами на 100 га та обсяг валової продукції на 100 га. На основі розрахунків сформовано рівняння:

$$Y = 132,6 - 0,014x_1 - 0,018x_2 - 0,012x_3,$$

З'ясовано, що всі коефіцієнти регресії мають від'ємне значення, що вказує на зворотний характер впливу досліджуваних факторів на рівень рентабельності. Така ситуація свідчить про те, що збільшення продуктивності праці, обсягів виробництва та вартості фондів супроводжується непропорційним зростанням витрат, що негативно впливає на кінцевий результат. Встановлено, що при зростанні погодинної продуктивності праці рентабельність знижується, що пояснюється підвищенням інтенсивності виробництва та витрат на оплату праці. Водночас збільшення вартості основних фондів призводить до зменшення рентабельності, що свідчить про недостатню

віддачу капіталовкладень. Зокрема приріст валової продукції зумовлює зниження рентабельності, що підтверджує випереджаюче зростання собівартості.

Оскільки результати аналізу мають від’ємний вплив усіх факторів, то встановлено наявність системної проблеми неефективного управління витратами та ресурсами. Варто зауважити, що у 2021–2022 роках високий рівень рентабельності формувався переважно за рахунок сприятливої цінової кон’юнктури. У подальшому, зокрема у 2023 році, різке зниження рентабельності на 27,2 в.п. супроводжувалося збереженням виробничих показників, що підтверджує вплив зростання витрат. Відтак у 2024–2025 роках спостерігається часткове відновлення продуктивності та обсягів виробництва, однак рівень рентабельності залишається низьким, що свідчить про структурні диспропорції.

Таким чином, результати кореляційно-регресійного аналізу підтверджують, що зростання показників операційної діяльності без належного контролю витрат не забезпечуватиме в подальшому підвищення рентабельності. Тобто необхідно переглядати управлінські підходи до формування стратегій з економічних результатів діяльності.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ФОСТАЧЕНКО» ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН

3.1. Перегляд стратегічних рішень з адаптації бізнес-процесів ФГ «Фостаченко» до динамічних викликів

Встановлено необхідність формування адаптивної стратегії управління ФГ «Фостаченко» з урахуванням прогресуючих змін бізнес середовища й внутрішніх обмежень. З цією метою здійснено оцінку факторів розвитку на основі аналізу позицій сили, вразливості, ринкових перспектив і зовнішніх викликів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Матриця оцінки стратегічних позицій фермерського господарства

№	Позиції сили	№	Позиції вразливості
1	Зростання валової продукції на 28,3%	1	Зростання собівартості на 59,2%
2	Висока частка прибуткових культур (соняшник, ріпак, озимина)	2	Дисбаланс між витратами та результатами - падіння рентабельності на 22,84 в.п.
3	Наявність стабільного прибутку навіть у кризові роки	3	Висока залежність від цінової кон'юнктури
4	Зростання продуктивності праці	4	Скорочення основних фондів на 19,3%
5	Досвід роботи на ринку більше 13 років	5	Низька ефективність ярого ячменю та гороху
		6	Залежність від монотрейдерів
№	Перспективи на ринку	№	Зовнішні виклики
1	Вихід на нові ринки завдяки впровадженню до сівозміни нуту	1	Залежність від зростання цін на ресурси
2	Розширення каналів збуту по олійним і зерновим культурам	2	Кліматичні ризики (посуха)
3	Використання державної допомоги щодо застосування точних технологій	3	Коливання цін на вироблену продукцію
4	Оптимізація витрат виробництва шляхом колаборації з ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ»	4	Активна конкуренція
		5	Логістичні обмеження

Встановлено, що стратегічні позиції фермерського господарства характеризуються наявністю позитивної динаміки виробничих результатів, зокрема приріст валової продукції становить 28,3%, що поєднується із підвищенням продуктивності праці та раціоналізацією структури посівів. Водночас визначено значну частку прибуткових культур, таких як соняшник і ріпак, що забезпечує стабільність фінансових результатів навіть у періоди зовнішніх потрясінь. Виявлено суттєві вразливості, серед яких зростання собівартості на 59,2% і зниження рівня рентабельності на 22,84 в.п., що свідчить про посилення витратного навантаження. Додатково встановлено скорочення основних фондів на 19,3% та наявність дисбалансу між витратами і результатами, що обмежує можливості ефективного розвитку.

Відтак перспективи господарства пов'язані із впровадженням більш дохідних культур, зокрема нуту, розширенням каналів реалізації через трейдерів та оптимізацією виробничих витрат. Окремо визначено потенціал використання ІТ-рішень і впровадження нових технологічних рішень, що може підвищити ефективність функціонування. Водночас зовнішнє середовище формує низку викликів, серед яких зростання цін на ресурси, кліматичні ризики, коливання ринкових цін, зниження родючості ґрунтів і тиск конкурентів, що потребує адаптації управлінської системи до нестабільних умов. Такий підхід дозволяє знайти базу підвищення результативності й окреслити напрями оптимізації виробничих і управлінських процесів. У результаті забезпечується обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення стійкості господарства за ефективних позицій його роботи.

Встановлено, що за результатами SWOT-аналізу сформовано комплекс стратегічних рішень, спрямованих на узгодження внутрішнього потенціалу ФГ «Фостаченко» із впливом зовнішнього середовища. Поєднання позицій сили та ринкових перспектив передбачає розширення виробничої програми шляхом впровадження нуту із вилученням малорентабельних культур, зокрема гороху та ярого ячменю, що забезпечує нарощування виробничого потенціалу.

Таблиця 3.2

**Стратегії відновлення діяльності ФГ «Фостаченко» результатами
аналізу SWOT**

№	Види стратегій	Зміст
1	Стратегія потенціалу розвитку	Розширення вирощування високорентабельних культур, зокрема нуту, із використанням сформованого виробничого потенціалу та зростаючої ефективності виробництва за рахунок залучення ІТ-рішень ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», покращення продажів та системи планування шляхом залучення додаткових спеціалістів.
2	Стратегія компенсації вразливостей	Оптимізація структури посівів шляхом заміщення малоефективних культур (ярий ячмінь, горох) на нут одночасним зниженням витрат
3	Стратегія захисту позицій	Використання високої частки прибуткових культур для компенсації ризиків цінкових коливань і кліматичних змін за підтримки забезпечення виробничих процесів ІТ-рішенням
4	Стратегія нівелювання ризиків	Зниження витрат виробництва точними технологіями, оновлення основних фондів та диверсифікація виробництва для мінімізації ризиків

Одночасно відбувається підвищення продуктивності праці через оптимізацію чисельності персоналу та залучення агронома з ІТ-компетенціями, який забезпечує функціонування технологій точного землеробства і покращення якості виробничих процесів. Тобто можливо більш точно управляти ресурсами, стабілізуючи агробіологічні показники та підвищуючи результативність виробництва. Подолання вразливостей через використання сприятливих ринкових умов передбачає вдосконалення структури посівів із орієнтацією на більш дохідні культури та інтеграцію технологій точного землеробства. Застосування ІТ-рішень сприятиме зміцненню конкурентних позицій господарства завдяки підвищенню якості продукції, забезпеченню стабільності виробництва та формуванню довіри з боку партнерів. Водночас це відкриває можливості для розширення каналів реалізації та укладання довгострокових контрактів на постачання продукції.

Використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз передбачає концентрацію на прибуткових культурах, що дозволяє компенсувати вплив кліматичних ризиків і коливань цін. Одночасно

впровадження цифрових інструментів точного землеробства дозволить економити на витратах на внесення добрив і пестицидів, оперативно реагувати на виклики. Таким способом можливо зменшити втрати урожаю та підвищити стабільність результатів діяльності.

Мінімізація вразливих позицій в умовах зовнішніх викликів передбачає скорочення витрат виробництва через впровадження ІТ-рішень точного землеробства із використанням забезпечення ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», що забезпечують диференційоване внесення ресурсів [33, 38]. Додатково здійснюється структурна трансформація посівних площ через впровадження нуту як більш стійкої культури та відмову від менш ефективних напрямів виробництва. Поряд із цим удосконалюється організаційна структура шляхом залучення маркетолога, економіста та агронома з ІТ-компетенціями, що підвищує якість управління виробничими процесами. Звідси запропоновані стратегічні рішення формують цілісну систему адаптації фермерського господарства до динамічних умов функціонування, забезпечують раціональне використання ресурсів, покращення профіту і зміцнення позицій на ринку.

Встановлено, що за результатами SPACE-аналізу ФГ «Фостаченко» функціонує в умовах поєднання достатнього виробничого потенціалу та нестабільного зовнішнього середовища, що обумовлює доцільність формування адаптивно-конкурентної стратегії розвитку. Фінансова сила проявляється у здатності підтримувати обсяги виробництва, забезпечувати стабільний грошовий потік та поступово нарощувати результативність діяльності навіть за умов кризових впливів.

Розрахунок координат:

$$FS = +2,5$$

$$ES = -3,3$$

$$CA = -2,5$$

$$IS = +4,0$$

$$X = IS + CA = 4,0 - 2,5 = +1,5$$

$$Y = FS + ES = 2,5 - 3,3 = -0,8$$

Таблиця 3.3

SPACE-аналіз фермерського господарства «Фастаченко»

№	Показник	Зміст	Оцінка
1	Фінансова сила (FS)	Зростання валової продукції на 28,3%; наявність прибутку; зростання виручки на 30,9%	+3
		Висока собівартість та зниження рентабельності	+2
2	Стабільність середовища (ES)	Коливання цін на продукцію	-3
		Зростання цін на ресурси	-4
		Кліматичні ризики (посуха)	-3
3	Конкурентні переваги (CA)	Висока частка прибуткових культур	-2
		Зниження ефективності окремих культур	-3
4	Привабливість галузі (IS)	Високий попит на агропродукцію	+4
		Можливість продажу трейдерам	+4

Водночас стабільність зовнішнього середовища оцінюється як низька через коливання цін, зростання витрат на ресурси та вплив кліматичних чинників. Визначено, що конкурентні переваги полягають у сформованій спеціалізації на прибуткових культурах, наявності досвіду адаптації до змін та можливості оперативного коригування структури посівів. Привабливість галузі залишається високою завдяки стійкому попиту на сільськогосподарську продукцію та можливості реалізації через розроблені роками канали збуту. Відтак адаптивно-конкурентна стратегія розвитку передбачає гнучке управління структурою посівних площ із переорієнтацією на більш стабільні та прибуткові культури, зокрема впровадження нуту як альтернативи менш ефективним напрямам.

Подальший етап SPACE-аналізу передбачає графічне відтворення отриманих зважених оцінок критеріїв у координатній площині, де кожен напрям осей X і Y відповідає окремій групі показників (рис. 3.1.).

Встановлено, що сформована за результатами SPACE-аналізу конкурентна стратегія орієнтована на активне зміцнення ринкових позицій фермерського господарства через внутрішню трансформацію виробничої системи та підвищення ефективності використання ресурсів.

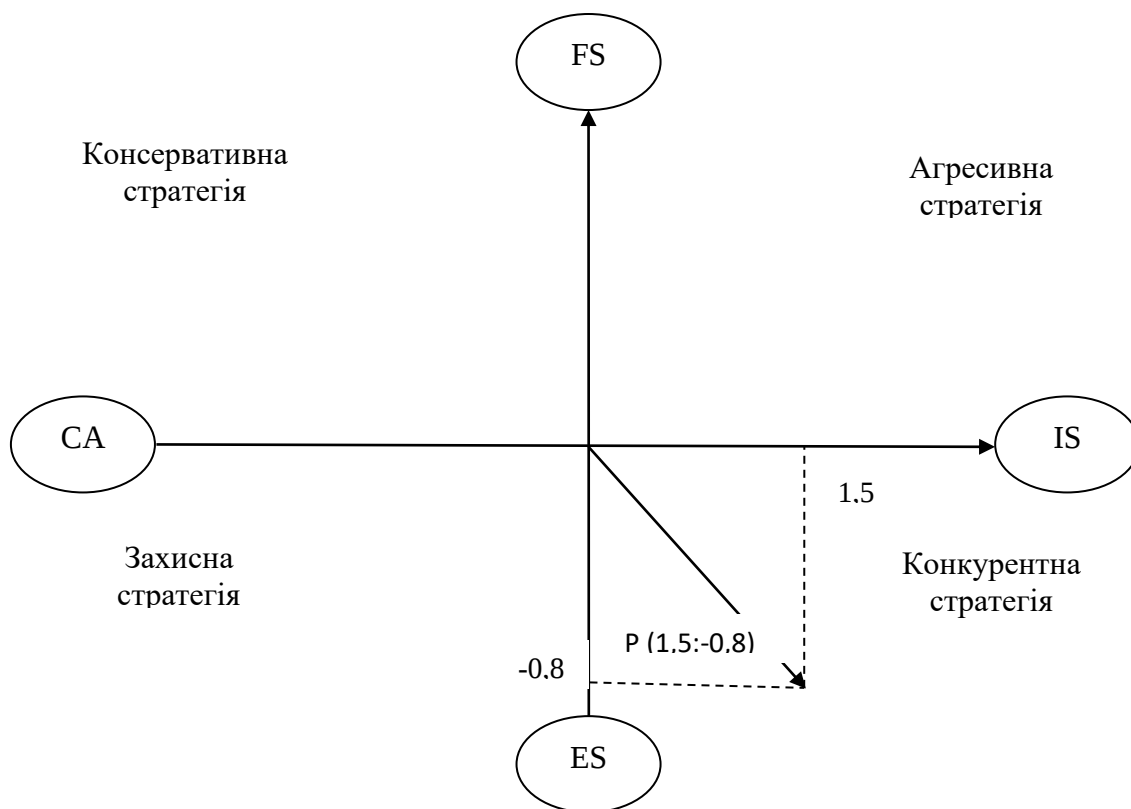


Рис. 3.1. – Формування напрямку стратегії розвитку фермерського господарства методом SPACE

Передбачено оптимізацію структури посівних площ шляхом вилучення малорентабельних культур, зокрема ярого ячменю та гороху, із одночасним впровадженням нуту як більш дохідної та агробіологічно стійкої культури, що сприяє нарощенню виробничого потенціалу. Водночас потрібно здійснити удосконалення кадрового забезпечення через залучення маркетолога та економіста, які забезпечують розвиток каналів збуту, планування діяльності та економічне обґрунтування управлінських рішень. Додатково обґрунтовано використання аутсорсингового формату співпраці для агронома з ІТ-компетенціями, що дозволяє впровадити технології точного землеробства у взаємодії з ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ». Таким чином можливо перейти до диференційованого внесення пестицидів, добрив, що дозволяє знизити витрати виробництва за рахунок усунення перевитрат і підвищення точності технологічних операцій. У результаті формується зростання доходу,

підвищення фінансової стійкості та посилення конкурентоспроможності господарства на ринку. Водночас досягається агробіологічний ефект через покращення фітосанітарного стану посівів і стабілізацію врожайності, що додатково підсилює економічні результати. Таким чином, реалізація конкурентної стратегії забезпечує перехід до більш ефективної моделі господарювання, здатної адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати довгостроковий розвиток господарства.

Звідси можливо скласти основні стратегічні рішення ФГ «Фостаченко» для його подальшої адаптації до викликів (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Стратегічні рішення адаптації діяльності ФГ «Фостаченко» до змін

№	Проблема	Запропоноване рішення та очікуваний ефект
1	Зростання собівартості виробництва	Впровадження контролю витрат і точного землеробства з диференційованим внесенням добрив і ЗЗР; зниження витрат на 12–18% або 3–5 тис. грн/га
2	Зниження рентабельності	Оптимізація структури посівів із заміщенням малоефективних культур (ярий ячмінь) та впровадженням нуту; зростання прибутку на 15–25% або 300–500 тис. грн загалом
3	Висока залежність від ринкових цін	Укладання форвардних контрактів на 30–50% обсягу продукції; стабілізація доходів та зниження ризику втрат до 10–15%
4	Виробничі ризики (посуха, нестабільність урожаю)	Впровадження посухостійких культур (нут) та диверсифікація посівів; зниження ризику недобору врожаю на 20–30%
5	Дисбаланс між витратами і результатами	Оптимізація технологій вирощування та норм використання ресурсів; підвищення ефективності виробництва на 10–15%
6	Обмежені канали збуту та цінові втрати	Розширення співпраці з трейдерами та контрактне вирощування; підвищення ціни реалізації на 8–12%
7	Недостатня матеріально-технічна база та перевантаження праці	Часткова модернізація техніки та автоматизація процесів; зростання продуктивності праці на 10–12%

Одночасно стратегія включає падіння витрат операційної системи через оптимізацію технологій та підвищення ефективності використання ресурсів. Оскільки зовнішнє середовище залишається нестабільним, підприємство має здійснювати постійне коригування виробничих рішень залежно від ринкової

кон'юнктури та погодних умов. У результаті реалізація такої стратегії дозволяє підвищити стійкість діяльності, забезпечити стабільний рівень будови прибутку й зміцнення позиції господарства.

Оскільки головною проблемою діяльності фермерського господарства є зростання витрат, що потребує впровадження системи їх контролю та точного землеробства, то це дозволить скоротити їх на 12–18%. Визначено, що зниження рентабельності може бути подолане через оптимізацію структури посівів із заміщенням малоефективних культур та впровадженням нуту, що забезпечить приріст прибутку до 25,0%. Водночас залежність від цінових коливань доцільно зменшити шляхом укладання форвардних контрактів, що стабілізує доходи підприємства. Що стосується операційних ризиків, пов'язаних з посухою, то можливо очікувати зниження на 20–30% за рахунок впровадження більш стійких культур і диверсифікації виробництва.

Оскільки існує дисбаланс між витратами і результатами, необхідним також є вдосконалення технологій вирощування, що дозволить підвищити ефективність на 10–15%. Наразі обмежені канали збуту призводять до недоотримання доходу, тому розширення співпраці з трейдерами дозволить підвищити ціну реалізації на 8–12%. Відтак модернізація технічної бази та часткова автоматизація процесів забезпечить ріст продуктивності праці на 10–12%. У контексті стратегії розвитку заходи дозволять стимулювати захист підприємства, забезпечити контрольоване зростання прибутку та зменшити вплив зовнішніх ризиків.

Враховуючи результати попередньої діагностики системи управління ФГ «Фостаченко» розроблено алгоритм створення стратегічного уявлення контуру удосконалень його управлінської системи (рис. 3.2.).

Отже сформований стратегічний контур розвитку управлінської системи господарства на основі трьох взаємопов'язаних напрямів включає виробничі, структурні та ресурсні аспекти функціонування.

1) Перший напрям може передбачати модернізацію аграрного виробництва шляхом оптимізації чисельності персоналу та впорядкування

програми розвитку з орієнтацією на раціональне використання наявного потенціалу.



Рис. 3.2. Стратегічний контур розвитку управлінської системи ФГ «Фостаченко»

2) Другий вектор полягає в інтеграції нуту до сівозміни з урахуванням довгострокового використання під контрактні замовлення, що сприяє вдосконаленню структури посівів і підсиленню операційної стратегії господарства.

3) Третій напрям орієнтований на удосконалення управління витратами через впровадження ІТ-рішень на базі ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», які забезпечують цифровізацію агробізнесу. Зокрема точне живлення рослин і регульоване внесення засобів рослин щодо їх захисту відповідно до фактичних потреб посівів. Потрібно придбати три основні елементи: один GPS-навігатор для трактора, один контролер внесення та один розкидач добрив із можливістю змінної норми, які доступні у ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ». При цьому компанія

надає агрохімічне обстеження ґрунтів, розробку карт-завдань і базове програмне забезпечення, навчання працівників.

У результаті очікується формування економічного ефекту за рахунок скорочення витрат ресурсів, збільшення обсягів валової продукції, зростання доходів та розширення можливостей реалізації завдяки підвищенню якості продукції. Тобто шляхом своєчасного і точного внесення добрив, пестицидів, оперативному виявленню шкідників і збудників хвороб можливо підтримати контрольований фітосанітарний стан посівів. Водночас формується агробіологічний ефект, який проявляється у стабілізації розвитку й врожайності культур, покращенні властивостей ґрунту за впливу керованих технологічних процесів. Додатково забезпечується технологічний ефект через інтеграцію ІТ-систем у виробничі ланцюги, що дозволяє здійснювати точне внесення добрив і пестицидів із урахуванням просторової неоднорідності полів.

Завдяки окресленим напрямам створюється передумова для побудови адаптивної операційної стратегії фермерського господарства. Своєю чергою можна сподіватись на забезпечення довгострокової його витривалості, підвищення ефективності, збереження потенціалу розвитку навіть в умовах зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Щодо першого напрямку запропоновано на основі раціоналізації наявної структури управління додатково залучити ще 3 працівників (табл. 3.5.).

Визначено, що відповідно масштабів господарювання 935 га угідь в підприємстві фактично працює 8 осіб постійного штату, що відповідно до нормативів не відповідає вимогам. За таких умов частина функцій, пов'язаних із забезпеченням збуту, поставок матеріально-технічних складових для агровиробництва, розподілена між бухгалтером і інженером, які організовують пошук контрагентів та супроводжують укладання договорів. Водночас таке поєднання обов'язків знижує ефективність управління, оскільки не відповідає професійній спрямованості працівників: інженер має забезпечувати технічну надійність виробництва. Бухгалтер зосереджується на фінансовому обліку, податкових розрахунках, аналітичній оцінці та контролі ресурсних потоків. При

цьому економіст аналізує дані, планує витрати/доходи, розраховує собівартість та обґрунтовує управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 3.5

Оптимізація чисельності апарату управління ФГ «Фостаченко»

№ з/п	Посада	Факт	Прогноз	Відхилення
1	Голова господарства	1	1	-
2	Агроном	1	1	-
3	Агроном з ІТ-забезпечення процесів виробництва	0	1	+ 1 аутсорсинг
2	Бухгалтер	1	1	
3	Економіст	-	1	+ 1
4	Маркетолог	-	1	+ 1
5	Інженер-механік	1	1	-
6	Інженер	1	1	-
7	Бригадир виробничої бригади	1	1	-
8	Працівники (технічні)	2	2	-
	Разом	8	11	+ 3

Окрім цього обґрунтовано необхідність введення агронома з ІТ-навичками щодо агрохімічного супроводу, що створює передумови для переходу до технологій точного землеробства та підвищення керованості виробничих процесів, при цьому такий спеціаліст може залучатися на умовах консалтингу із спеціалізованих компаній, зокрема ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», котра забезпечує професійне навчання, методичний супровід та консультаційну підтримку щодо впровадження і використання відповідних ІТ-рішень. Визначено, що залучення зовнішніх фахівців на умовах аутсорсингу забезпечує доступ до спеціалізованих знань без розширення штатної чисельності підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці та уникнути постійного фінансового навантаження, пов'язаного з утриманням

висококваліфікованих кадрів. Водночас аутсорсинговий консультант надає професійний супровід щодо впровадження технологій точного землеробства та адаптації виробничих процесів. Залучення зовнішнього експерта підвищить якість рішень і пришвидшить інтеграцію інноваційних інструментів до процесів аграрного виробництва. У результаті формується більш гнучка модель організації праці, яка відповідає сучасним вимогам агробізнесу. Такий формат співпраці дозволить забезпечити ефективне використання ІТ-рішень і підвищити загальний рівень керованості виробничих процесів у господарстві.

За результатами оцінки визначено доцільність залучення маркетолога, який перебере на себе функції управління збутом і логістикою, забезпечуючи більш структурований підхід до взаємодії з ринком. Таким чином, наявний кадровий склад у кількості восьми осіб не забезпечує належного рівня реалізації виробничої програми, що потребує додаткового залучення економіста, маркетолога та агронома з ІТ навичками на основі аутсорсингу. У результаті формування розширеної команди з 11 спеціалістів узгоджується з потребами ефективного управління посівною площею 935 га та сприятиме підвищенню результативності функціонування господарства.

Виявлено ряд переваг щодо використання ІТ-рішення від ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» (рис. 3.3.).

Встановлено, що впровадження ІТ-рішень у догляді за посівами забезпечує запобігання перевитратам ресурсів завдяки контрольованому внесенню препаратів. Водночас підвищиться результативність роботи оператора, оскільки зменшиться ймовірність помилок, пов'язаних із втотою під час виконання технологічних операцій. Своєю чергою в такий спосіб можливо застосовувати обґрунтовані дози пестицидів, що сприяє скороченню витрат. Крім того, рівномірність і локалізованість внесення препаратів позитивно впливають на утворення врожаю. Додатково контроль висоти штанги забезпечує точне розпилення робочого розчину та зменшує знесення під дією вітрових потоків на прилеглі території. Інтеграція сучасних технічних рішень забезпечує досягнення високого рівня точності під час польових робіт.

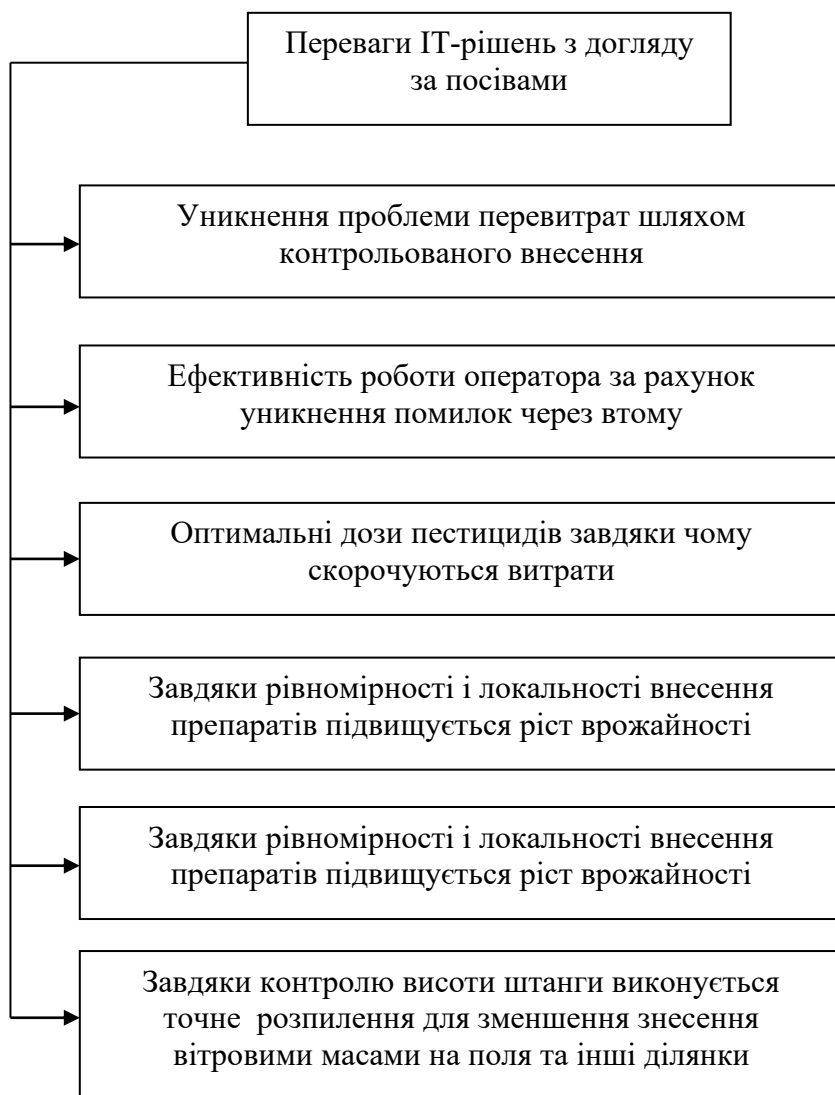


Рис.3.3. Переваги ІТ-рішення від ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» з догляду за посівами фермерського господарства

Запроваджені системи автоматизованого керування висотою штанги, нормами внесення засобів захисту рослин та посекційним відключенням сприяють раціоналізації використання матеріальних ресурсів і формуванню рівномірного покриття без перевитрат. Таке обладнання придатне для експлуатації як у самохідних, крім цього й причіпних обприскувачах, що дозволяє агровиробникам підвищити якість технологічних операцій, скоротити втрати та забезпечити кращі показники врожайності. Встановлено, що певні ускладнення пов'язані з нерівномірним внесенням пестицидів, яке усувається

шляхом автоматичного коригування норм подачі, що забезпечує однорідність обробки та раціональне використання ресурсів. Окремо з'ясовано, що виникнення перекриттів і пропусків зменшується завдяки застосуванню посекційного контролю, який виключає повторне внесення та підвищує результативність обприскування. Нестабільність положення штанги усувається через автоматизоване регулювання її висоти, що дає змогу знизити втрати робочої рідини та підвищити якість виконання операцій.

Відтак надлишкове застосування пестицидів обмежується завдяки точному дозуванню, що сприяє скороченню витрат на препарати, зменшенню антропогенного навантаження та узгодженню з принципами сталого землеробства. Використання препаратів при цьому здійснюється адресно відповідно до реальної потреби, що досягається завдяки поєднанню контролю висоти штанги та регулювання процесу обприскування, підвищуючи ефективність виконання технологічних операцій. Наприклад, завдяки застосуванню ультразвукових датчиків Norac система автоматично утримує задану висоту штанги, адаптуючись до конфігурації поверхні поля та забезпечуючи точність внесення (Додаток Б). У свою чергу, технологія контролю внесення препаратів гарантує стабільне управління процесом обприскування для різних типів обприскувачів, передбачає автоматичне посекційне відключення та змінну норму внесення, що дозволяє здійснювати деталізований контроль аж до рівня форсунки.

Алгоритм впровадження ІТ-рішення від ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» наведено на рисунку 3.4.

Встановлено, що впровадження ІТ-технології ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» розпочинається з діагностики потреб і вимог шляхом поетапного аналізу фактичного стану процесів агровиробництва, технологічного забезпечення та рівня оснащення устаткування з метою добору найбільш доцільних рішень. На наступному етапі здійснюється формування необхідних компетенцій персоналу через цільове навчання агронома та інженера із залученням фінансування на розвиток цифрових навичок і виробничої кваліфікації.

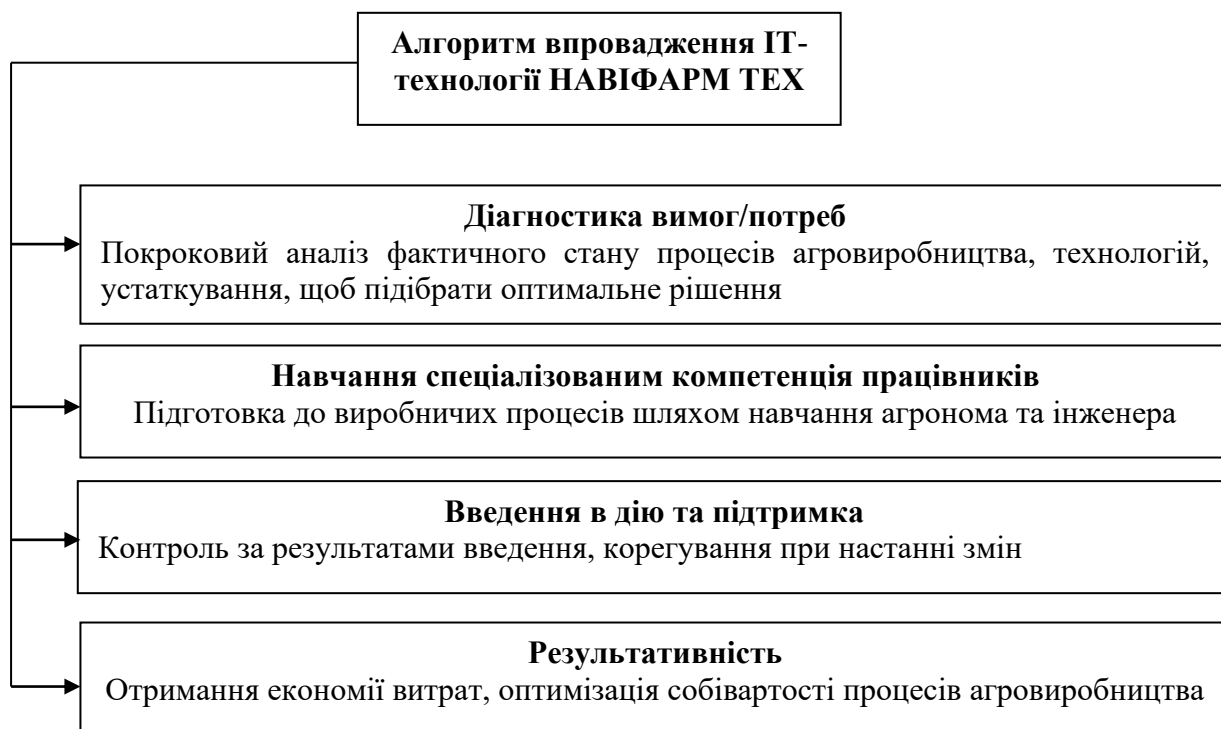


Рис. 3.4. Алгоритм впровадження ІТ-технології ТОВ «НАВІФАРМ-ТЕХ»

Водночас впровадження технології супроводжується введенням її в експлуатацію із постійним моніторингом результатів, який забезпечується зазначеними фахівцями через контроль, аналіз і своєчасне коригування процесів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни виробничих умов та підтримувати стабільність функціонування системи.

У результаті досягається економія витрат за рахунок раціоналізації використання ресурсів, зниження непродуктивних витрат і вдосконалення технологічних операцій. Відтак відбувається оптимізація собівартості агровиробництва, зростання прибутковості та рентабельності, а також покращення якості управління виробничими процесами і підвищення стійкості господарства до зовнішніх впливів.

Таблиця 3.6.

Калькуляція витрат на ІТ-рішення ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ»

№	Стаття витрат	Вартість, грн
1	GPS-навігація для трактора	92300
2	Контролер внесення (обприскувач/розкидач)	81600
3	Система точного обприскування	72100
4	RTK сигнал / обладнання	85000
5	Моніторинг врожайності	60300
6	Аудит агрохімічного обстеження	84900
7	Розробка карт-завдань	87000
8	NDVI-аналіз	5500
9	Навчання персоналу	Входє в пакет
10	Консалтинг і супровід	Входє в пакет
	Всього	568700

Встановлено, що загальний обсяг витрат на впровадження ІТ-рішення ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» становитиме 568700 грн, що охоплює як придбання технічного оснащення, так і аналітичні послуги. Найбільшу частку у структурі витрат формують GPS-навігація, контролер внесення та RTK обладнання, що забезпечують функціонування систем точного землеробства. Водночас значні вкладення спрямовуються на розробку карт-завдань та агрохімічне обстеження, які є основою для диференційованого внесення ресурсів.

Додатково враховано витрати на моніторинг врожайності та NDVI-аналіз, що дозволяє здійснювати оперативний контроль стану посівів. Послуги навчання персоналу, а також консалтинг і супровід включені у пакет, що знижує додаткове фінансове навантаження на господарство. Така структура витрат свідчить про комплексний характер впровадження, який поєднує технічну, аналітичну та управлінську складові. Відтак інвестування у зазначене ІТ-рішення створює передумови для зниження витрат виробництва, підвищення точності агротехнологічних операцій та забезпечення стійкого зростання економічної ефективності діяльності господарства (табл. 3.7.).

Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження ІТ-рішення становить 568,7 тис. грн, що у розрахунку на площу 935 га формує 608,2 грн на

1 га, тобто є економічно допустимим рівнем вкладень для технологій точного землеробства.

Таблиця 3.7

**Прогноз ефективності від залучення ІТ-рішення до системи
управління агровиробництвом ФГ «Фостаченко»**

Показник	Одиниця виміру	До впровадження, 2025	Прогноз 2027	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Інвестиції в ІТ-рішення	тис. грн	—	568,7	+568,7	—
Площа посівів	га	935	935	0	100,0
Інвестиції на 1 га	грн/га	—	608,2	+608,2	—
Дохід	тис. грн	33012,7	35653,7	+2641,0	108,0
Собівартість	тис. грн	31260,0	26571,0	-4689,0	85,0
Прибуток	тис. грн	1753,2	9082,7	+7329,5	518,1
Рівень рентабельності	%	5,61	34,19	+28,58	609,4
Економія витрат	тис. грн	—	4689,0	+4689,0	—
Окупність інвестицій	років	—	0,08	—	—

Зменшення собівартості на 4689,0 тис. грн досягається за рахунок диференційованого внесення пестицидів, добрив, що дозволяє усунути перевитрати ресурсів і підвищити точність їх використання. Зростання доходу на 8,0% обумовлено підвищенням врожайності та якості продукції внаслідок своєчасного підживлення та контролінгу фітосанітарного стану посівів. В результаті прибуток збільшується на 7329,5 тис. грн, що формує суттєвий профіт від впровадження технології. Рівень рентабельності має підвищитися на 28,58 в.п., що відображає покращення ефективності використання ресурсного потенціалу. При цьому окупність інвестицій становитиме 0,08 року, тобто менше одного року, що пояснюється значним приростом прибутку порівняно з обсягом вкладень. Тобто впровадження ІТ-рішення забезпечуватиме системний

ефект, що проявляється у скороченні витрат на вирощування, зростанні доходів, стійкості господарства.

Водночас агробіологічний ефект проявлятиметься у стабілізації розвитку культур і підвищенні їх продуктивності через контрольований фітосанітарний стан та оптимізоване живлення. Додатково формується технологічний ефект завдяки інтеграції ІТ-систем у виробничі процеси, що забезпечує точне внесення добрив і пестицидів з урахуванням особливостей полів, посівів. Варто зазначити, що досягнення максимального результату на 2027 рік обумовлено необхідністю повного циклу впровадження технології, накопичення агрохімічної інформації, адаптації персоналу та стабілізації виробничих процесів. Таким чином, саме у 2027 році за умови впровадження циклів ІТ-рішення система функціонуватиме у повному обсязі та забезпечуватиме за прогнозом стійкий економічний, технологічний і агробіологічний ефект.

3.2. Оцінка адаптивності рекомендованої моделі стратегії управління бізнес-процесами господарства

Для оновлення стратегії розвитку ФГ «Фостаченко» запропоновано провести оптимізацію посівів за рахунок оновлення сівозміни виведенням ярого ячменю, гороху та введенням нуту, як високоефективної культури. Встановлено, що нут характеризується вищою стійкістю до посушливих умов порівняно з горохом, що забезпечує більш стабільний рівень урожайності у степовій зоні (табл. 3.8.) [36]. Визначено, що завдяки глибшій кореневій системі нут ефективніше використовує ґрунтову вологу, тоді як горох значною мірою залежить від опадів у критичні фази розвитку. Водночас нут має вищу ринкову ціну, що формує більший дохід у розрахунку на 1 га навіть при дещо нижчій урожайності. Зокрема витрати на вирощування нуту є майже співставними, що дозволяє отримувати вищий прибуток і рівень рентабельності. Оскільки нут менш чутливий до температурних коливань і дефіциту вологи, ризик недобору врожаю є нижчим порівняно з горохом.

Таблиця 3.8

Порівняння за агробіологічними/економічними критеріями нуту та гороху

№	Показник	Нут	Горох
Агробіологічні показники			
1	Вегетаційний період, днів	90–110	60–80
2	Посухостійкість	Висока	Низька
3	Стійкість до хвороб	Вища	Нижча
4	Вимоги до вологи	Низькі	Високі
5	Ризик втрат урожаю	Низький	Високий
6	Вплив на ґрунт	Фіксація азоту	Фіксація азоту
7	Стійкість до температур	Висока	Середня
Економічні показники			
1	Середня врожайність, т/га	1,8–2,2	2,2–2,8
2	Середня ціна, грн/т	23000–28000	10000–12000
3	Дохід з 1 га, грн	45120–55165	24000–32000
4	Витрати на 1 га, грн	14280–16380	12000–14000
5	Прибуток з 1 га, грн	30150–39270	12000–18000
6	Рентабельність, %	200–240	90–130

Відтак у нестабільних кліматичних умовах нут забезпечує більш передбачуваний профіт. Варто зауважити, що нут позитивно впливає на родючість ґрунту через фіксацію азоту, що знижує потребу у внесенні мінеральних добрив у наступних культурах. Так як попит на нут з боку переробних підприємств і внутрішнього ринку є стабільним, забезпечується можливість гарантованої реалізації продукції. Також відомо, що горох частіше піддається ураженню хворобами та виляганням, що знижує ефективність його вирощування. Водночас нут має кращі показники збереження якості зерна при зберіганні та транспортуванні. Оскільки він менш залежить від короткострокових змін погодних умов, підприємство отримує більш стійкий виробничий результат. У контексті удосконалення стратегії управління

господарством доцільним є заміщення частини площ гороху нутом як більш прибутковою та стабільною культурою. У Дніпропетровській області є стабільний попит на нут з боку локальних закупівельних компаній і трейдерів, які готові працювати напряду з фермером, що дозволяє організувати контрактне вирощування на площі 51 га без проблем зі збутом.

Встановлено, що реалізація нуту може здійснюватися через трейдерські компанії, зокрема ТОВ «AVAS TRADE UKRAINE», які спеціалізуються на закупівлі бобових культур у виробників із подальшим формуванням експортних партій. При цьому можливо укласти довгостроковий договір купівлі-продажу з цією компанією, оскільки вона здійснює закупівлю відносно невеликих партій, починаючи від 20 т, що відповідає можливостям фермерського господарства. Тобто можливий обсяг нуту при вирощуванні на 51 га може бути на рівні понад 90 т, що дозволяє працювати безпосередньо з зернотрейдером без залучення додаткових посередників. Така модель збуту дозволяє витрати часу знизити щодо пошуку споживачів, забезпечити швидкість одержання коштів.

З метою підвищення результативності агровиробництва для обґрунтування раціонального поєднання культур застосовано економіко-математичний інструментарій. Це дозволяє забезпечити збалансований розвиток через узгодження наявних матеріальних і трудових ресурсів з обсягами вирощування культур. Для оптимізації структури посівів використано економіко-математичне моделювання, що забезпечує системний підхід, врахування альтернатив і адаптацію до змін середовища. Тобто можна обґрунтувати ефективну сівозміну з орієнтацією на максимізацію прибутку та раціональне використання ресурсів.

Дані щодо моделювання раціональних обсягів виробничої програми наведені у таблиці 3.9.

За умови сукупної площі посівів 935 га.

Змінні матимуть в моделі наступні обмеження:

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; x_3 \geq 0; x_4 \geq 0; x_5 \geq 0; x_6 \geq 0; x_7 \geq 0$$

Таблиця 3.9

Дані для проведення оптимізації агровиробничої програми

Показник	соняшник	ріпак	кукурудза	озима пшениця	озимий ячмінь	ярий ячмінь	горох	нут
Змінні	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8
Урожайність, ц/га	24,9	32,7	66,2	41,0	40,9	20,1	23,1	33,1
Ціна, грн	1130,00	970,00	927,00	880,00	815,00	670,00	780,00	2680,00
Обсяг контрактної угоди, ц	2630	2200	1400	2700	1780	0	0	650

При обмеженнях щодо умов відповідно контрактів:

$$24,9x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 2630$$

$$0x_1 + 32,7x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 2200$$

$$0x_1 + 0x_2 + 66,2x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 1400$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 41,0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 2700$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 40,9x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 1780$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 20,1x_6 + 0x_7 \geq 0$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 23,1x_7 \geq 0$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 33,1x_8 \geq 650$$

При обмеженнях за земельними ресурсам:

$$1x_1 + 1 + 1x_3 + 1x_4 + 1x_5 + 1x_6 + 1x_7 \leq 935$$

$$1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \leq 225,4$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 1x_6 + 0x_7 \leq 0$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 1x_8 \leq 51,6$$

При цьому виторг є критерієм оптимальних значень.

Для обґрунтування раціонального варіанта вдосконалення виробничої програми застосуємо обчислення на основі економіко-математичного моделювання. Підсумкові параметри побудованої моделі подано в додатку В. Сформований варіант розміщення посівних площ відображено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Оптимізована структура посівів відповідно результатів моделювання

Показник	2025	2027	2027 до 2025	
			+, -	%
Соняшник	225,0	225,0	0,0	100,0
Ріпак	182,0	178,0	-4,0	97,8
Кукурудза	142,0	140,0	2,0	98,6
Озима пшениця	222,0	237,0	15,0	106,8
Озимий ячмінь	113,0	104,0	-9,0	92,0
Ярий ячмінь	31,0	0,0	-31,0	-
Горох	20,0	0,0	-20,0	-
Нут	0,0	51,0	+51,0	-
Сукупна площа посівів	935,0	935,0	0,0	100,0

Встановлено, що за результатами моделювання відбувається структурна трансформація посівних площ із збереженням загального земельного фонду на рівні 935 га. Зокрема, площа озимої пшениці зростає на 15,0 га або на 6,8%, що свідчить про посилення ролі стабільної культури у формуванні доходу. Водночас площа ріпаку скорочується на 4,0 га або на 2,2%, а кукурудзи - на 2,0 га або на 1,4%, що має коригувальний характер і пов'язано з оптимізацією структури виробництва. Зменшення площі озимого ячменю на 9,0 га або на 8,0% відображає зниження його економічної доцільності у виробничій програмі. Повністю виводяться ярий ячмінь і горох, площі яких скорочуються на 31,0 га та 20,0 га відповідно, що обумовлено їх низькою результативністю. Натомість у структуру посівів вводиться нут на площі 51,0 га, що формує новий напрям виробництва із вищим потенціалом доходу та агробіологічною стійкістю. Площа соняшнику залишається незмінною на рівні 225,0 га, що підтверджує його стабільну ефективність у господарстві. У результаті відбувається перерозподіл посівних площ на користь більш прибуткових культур, що забезпечує підвищення ефективності використання земельних ресурсів, зростання профіту і агровиробництво стає більш стійким. Результати економічної ефективності представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Економічна оцінка результативності господарювання внаслідок
раціоналізації виробничої структури**

Показник	2025 рік	План 2027 рік	2027 до 2025	
			+, -	%
Виручка, тис. грн.	33012,7	37110,0	4097,3	112,4
Собівартість, тис. грн.	31259,5	34814,3	3554,8	111,4
Прибуток, тис. грн.	1753,2	2295,7	542,5	130,9
Рівень рентабельності, %	5,6	6,6	1,0	

Встановлено, що за результатами раціоналізації виробничої структури має відбутися поступове покращення показників діяльності господарства, хоча зміни матимуть в перший рік помірний характер. Зокрема очікується на підвищення більшими темпами виручки на 12,4% або на 4097,3 тис. грн, ніж собівартості - на 11,4% або на 3554,8 тис. грн, що зумовлює приріст прибутку на 30,9% або на 542,5 тис. грн. Така конфігурація показників має привести до зростання рівня рентабельності на 1,0 в.п., тобто проявлено позитивну, але стриману динаміку ефективності. Водночас спостерігається зростання валової продукції на 100 га на 4,7% і товарної продукції на 12,4%, що відображає підвищення результативності використання земельних ресурсів. Підвищення продуктивності праці на 4,7% на одну людину-годину та на одного працівника підтверджує покращення організації виробництва. Водночас збільшення виробничих витрат на 11,4% є наслідком початкових інвестицій у зміну структури посівів і впровадження нової культури.

Таким чином запровадження нуту як бобової культури створює передумови для подальшого підвищення ефективності, оскільки він сприяє накопиченню біологічного азоту в ґрунті та виступає кращим попередником для зернових культур. У перспективі це дозволить скоротити витрати на мінеральні добрива для озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику та ріпаку, підвищити родючість ґрунтів і забезпечити стійке зростання економічних результатів господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1) Встановлено необхідність комплексного оцінювання зовнішніх і внутрішніх чинників, з обов'язковим аналізом ризиків та формуванням адаптаційного механізму його діяльності. З'ясовано, що результативність реалізації стратегії управління забезпечується програмно-проектним підходом, ресурсним забезпеченням, інноваційними та цифровими рішеннями, а також системою моніторингу, аудиту і коригувань за показниками результативності. При цьому нахил повинен робитися на адаптивній логістиці, диверсифікації каналів збуту, виробництві агропродукції під замовлення, нарощення переробки, розвитку біоенергетики, що є запорукою безперервності господарських процесів у кризі.

2) Аналіз економічної діяльності ФГ «Фостаченко» засвідчив наявність системних обмежень розвитку, так, динаміка показників характеризується поглибленням диспропорцій між витратами та результатами, оскільки за п'ять років виробничі витрати на 100 га зросли на 54,9% при прирості валової продукції лише на 24,9%. Встановлено коливання у формуванні доходу за роками, зокрема, у 2023 році під впливом війни зростання вартості ресурсів та ускладнення реалізації виявлено зменшення виторгу у порівнянні з 2022 роком на 1869,8 тис грн, втім починаючи з 2024 року поступово підприємство починає нарощувати обсяги грошових надходжень. Водночас у 2025 навіть за зростання виручки на 30,9% або 7786,8 тис. грн собівартість збільшувалася швидше на 59,2% або 11622,0 тис. грн, що зумовило скорочення прибутку на 68,6% або 3834,3 тис. грн і зниження рентабельності на 22,84 в.п.. Зокрема зростання фондівіддачі на 59,0% та продуктивності праці на 12,3% або 461,9 тис. грн супроводжується перевитратами ресурсів, що свідчить про підвищення інтенсивності без відповідного ефекту.

3) Встановлено, що функції мотивації, маркетингу та частково логістики покладені на бухгалтера й інженера, що формує перевантаження та невідповідність професійній спеціалізації. З'ясовано, що обмеженість

кадрового складу ускладнює ефективне управління, зокрема через надмірне навантаження на агронома та бухгалтера і відсутність профільних фахівців. При цьому фінансова підсистема характеризується дисбалансом потоків і недостатнім рівнем інвестування у виробничі активи, що обмежує можливості оперативного управління та прогнозування. В агровиробництві спостерігається підвищення витрат на операційні процеси через недотримання норм внесення добрив та препаратів захисту рослин, також ефективність виробництва гороху і ярого ячменю останніми роками знизилась. З'ясовано, що маркетингова діяльність залишається неефективною через залежність від посередників.

4) На основі SWOT-аналізу визначено необхідність оптимізації посівної площі, зокрема шляхом виведення ярого ячменю та гороху із сівозміни та заміщення їх високоефективною культурою нут. Обґрунтовано доцільність впровадження IT-рішення ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», в напрямку точного внесення добрив та пестицидів, що спонукає до зниження витрат, підвищення контролю та покращення якості продукції. При цьому встановлено, що ріст результативності діяльності потребуватиме оптимізації кадрового забезпечення шляхом залучення додаткових спеціалістів для ефективного управління бізнес-процесами. Відтак стратегія передбачає захист позицій агропідприємства, що дасть можливість мінімізувати виробничо-фінансові ризики.

5) Встановлено, що за результатами SPACE-аналізу ФГ «Фостаченко» функціонує в умовах поєднання достатнього виробничого потенціалу та нестабільного зовнішнього середовища, що обумовлює доцільність формування адаптивно-конкурентної стратегії розвитку. Передбачено оптимізацію структури посівів через вилучення ярого ячменю та гороху із заміщенням їх нутом для підвищення економічної віддачі й агробіологічної стійкості, посилення кадрового забезпечення шляхом залучення маркетолога та економіста для розвитку збуту й обґрунтування управлінських рішень, а також впровадження точного землеробства у взаємодії з ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ», що забезпечує диференційоване внесення ресурсів, скорочення затрат, посилення результативності агровиробництва.

6) Встановлено, що до основних стратегічних рішень ФГ «Фостаченко» варто віднести адаптацію діяльності впровадженням контролю витрат і точного землеробства з диференційованим внесенням ресурсів, що забезпечить їх зниження на 12–18% або 3–5 тис. грн/га та підвищить виробничу віддачу. Також оптимізація структури посівів із впровадженням нуту, укладання форвардних контрактів дозволять підвищити прибуток і зменшити ризики. За рахунок впровадження ІТ-рішення, диверсифікації посівів, оптимізації чисельності працівників можливо досягти прогресу продуктивності праці.

7) Визначено доцільність оптимізації кадрової структури шляхом залучення економіста та маркетолога для підвищення обґрунтованості рішень, розвитку збуту й упорядкування фінансових потоків. Також залучення на умовах аутсорсингу агронома з ІТ-компетенціями у взаємодії з ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» забезпечить перехід до точного землеробства та підвищить керованість виробничих процесів без зростання постійних витрат. Встановлено, що впровадження ІТ-рішень у догляді за посівами забезпечуватиме точне дозування та диференційоване внесення ресурсів, що дозволить скоротити перевитрати і знизити собівартість виробництва. Автоматизація технологічних операцій підвищуватиме точність виконання робіт, зменшуватиме вплив людського фактора та мінімізуватиме помилки під час обробітку посівів. З'ясовано, що застосування посекційного контролю та регулювання висоти штанги забезпечуватиме рівномірність обробки, усуватиме перекриття і пропуски та покращуватиме якість внесення препаратів.

8) Відповідно до алгоритму впровадження ІТ-технології ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ» на першому етапі необхідно провести діагностику потреб шляхом аналізу стану агровиробництва, технічного забезпечення. Сформувати компетенції персоналу через цільове навчання агронома та в подальшому інженера із набуттям цифрових навичок. На завершальній стадії ввести технологію в експлуатацію з постійним моніторингом і коригуванням процесів.

9) Встановлено, що інвестиції в ІТ-рішення у розмірі 568,7 тис. грн є економічно обґрунтованими та формують умови з ефективності виробництва.

Застосовуючи точне землеробство собівартість знижуватиметься на 15,0% або 4689,0 тис. грн, тоді як дохід зростатиме на 8,0%, що забезпечуватиме приріст прибутку на 7329,5 тис. грн. Обґрунтовано, що рівень рентабельності підвищуватиметься на 28,58 в.п., а окупність інвестицій становитиме 29 днів, що свідчить про високий економічний ефект від впровадження. Отже повна реалізація результатів очікується у 2027 році, коли система забезпечуватиме стабільний економічний, технологічний і агробіологічний ефект.

10) На основі оптимізації виробничої програми запропоновано відмовитись від ярого ячменю та гороху як малоефективних для господарства культур та включити нут. В результаті чого формується оптимальна конфігурація посівних площ в межах наявної площі угідь розміром 935 га із перерозподілом у бік більш ефективних культур. Зокрема площу озимої пшениці доцільно збільшити на 15,0 га, соняшник зберігається на рівні 225,0 га, тоді як ріпак і кукурудза скорочуються на 2,2% та 1,4%, а озимий ячмінь - на 9,0 га або 8,0%. Водночас ярий ячмінь і горох повністю виводяться із сівозміни, їх площі зменшуються на 31,0 га та 20,0 га відповідно, натомість вводиться нут на площі 51,0 га.

11) Оптимізація посівних площ забезпечуватиме випереджальне зростання виручки на 12,4% порівняно із витратами на 11,4%, що формуватиме приріст прибутку на 30,9%. При цьому результативність використання ресурсів підвищуватиметься, зокрема валова продукція на 100 га зростатиме на 4,7%, а продуктивність праці - на 4,7%, що відображає покращення організації виробництва. Тобто рекомендовані стратегічні рішення забезпечуватимуть за розрахунками стійке зростання економічної ефективності господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В.В., Сорокін К.О. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7799/7929> (дата звернення 28.01.2026).
2. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
4. Бутенко Д.С., Тимошенко К.В. Циркулярна економіка як стратегія досягнення цілей сталого розвитку в контексті існуючих викликів та бізнес-практик. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7813/7943> (дата звернення 20.01.2026).
5. 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: 07.12.2025).
6. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 28.11.2025).

7. 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 22.11.2025).
8. 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).
9. Гаврилко І.М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Volume 5. № 1 URL: <https://ujae.org.ua/mehanizm-pryjnyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 23.11.2025)
10. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-innovatsijnym-rozvytkom-agrarnyh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendentsij/> (дата звернення: 19.10.2025)
11. Гавриш В.В. Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 13 (46). 2025. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f44f74c7-6d7a-4bad-943a-dff41f7d0a97/content> (дата звернення: 26.12.2025)
12. Гарафонов О.І., Ставнічук В.В. Формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного бізнесу в умовах змін інституційного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 203. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-52-57-garafonova.pdf> (дата звернення: 23.01.2026).

13. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка*. (Електронне видання). 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 20.12.2025)
14. Горобець Н.М., Миргородська Т.О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31-37. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2019/6.pdf (дата звернення: 15.01.2026)
15. Гончаренко С. І. Інноваційні ресурсозберігаючі технології як фактор підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник ХНТУСГ*. 2021. С. 131–141. URL : <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/7fe3c45a-e0a9-42ce-a06e-822dec6c657b> (дата звернення: 14.03.2026)
16. 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: 09.12.2025)
17. 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: 14.01.2026)
18. Дем'яненко Н.В., Павленко Я.В., Жайворон Д.С. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7702/7832> (дата звернення 12.02.2026).
19. 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 16.11.2025).

20. 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: 26.10.2025).
21. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 23.02.2026).
22. Кальний С.В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 26 – 34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf (дата звернення 22.11.2025).
23. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114 – 119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7725/7855> (дата звернення 17.01.2026).
24. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 18.02.2026).
25. 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).
26. 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 19.12.2025).

27. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення 20.02.2026).

28. Корчан А. Перспективи та технологія вирощування нуту в Україні. *Сайт. SuperAgronom.com*. URL: <https://superagronom.com/blog/87-perspektivi-ta-tehnologiya-viroschuvannya-nutu-v-ukrayini> (дата звернення 18.04.2026).

29. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 26.02.2026).

30. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 22.02.2026).

31. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf (дата звернення 11.03.2026).

32. Механізовані технології в системах точного землеробства. *Агроном*. 16.04.2025. URL: <https://www.agronom.com.ua/mehanizovani-tehnologiyi-v-systemah-tochnogo-zemlerobstva/> (дата звернення 15.04.2026).

33. Наша спеціалізація агроінновації та точне землеробство. *NAVIFARM TECH. ТОВ «НАВІФАРМ ТЕХ»*. URL: <https://www.navifarm.tech/about/> (дата звернення 17.04.2026).

34. 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: 22.12.2025).
35. 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 20.03.2026).
36. Однакові й водночас різні: нут і горох. *AGROTIMES*. URL: <https://agrotimes.ua/article/odnakovi-j-vodnochas-rizni/> (дата звернення 21.04.2026).
37. 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: 24.01.2026).
38. Рішення для догляду за посівами. Оптимізуйте внесення ЗЗР з «розумним» контролем. URL: *NAVIFARM TECH*. <https://www.navifarm.tech/solutions/crop-care/> (дата звернення: 07.04.2026).
39. 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 17.02.2026).
40. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 11.03.2026).
41. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 15.12.2025).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійного методу

ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний	
R	0,9946
R-квадрат	0,9892
Нормований	
R-квадрат	0,9569
Стандартна	
помилка	0,9286
Спостережен ня	5

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимі сть F</i>
Регресія	3	79,14	26,38	30,60	0,13
Залишок	1	0,86	0,86		
Разом	4	80,00			

	<i>Коефіц ієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t- статис тика</i>	<i>P- Значен ня</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>	<i>Нижнє 95,0%</i>	<i>Верхнє 95,0%</i>
Y-перетин	-142,52	24,48	-5,82	0,11	-453,56	168,52	-453,56	168,52
x1	0,0130	0,02	0,74	0,59	-0,21	0,24	-0,21	0,24
x2	0,1835	0,03	7,06	0,09	-0,15	0,51	-0,15	0,51
x3	0,0210	0,01	2,23	0,27	-0,10	0,14	-0,10	0,14

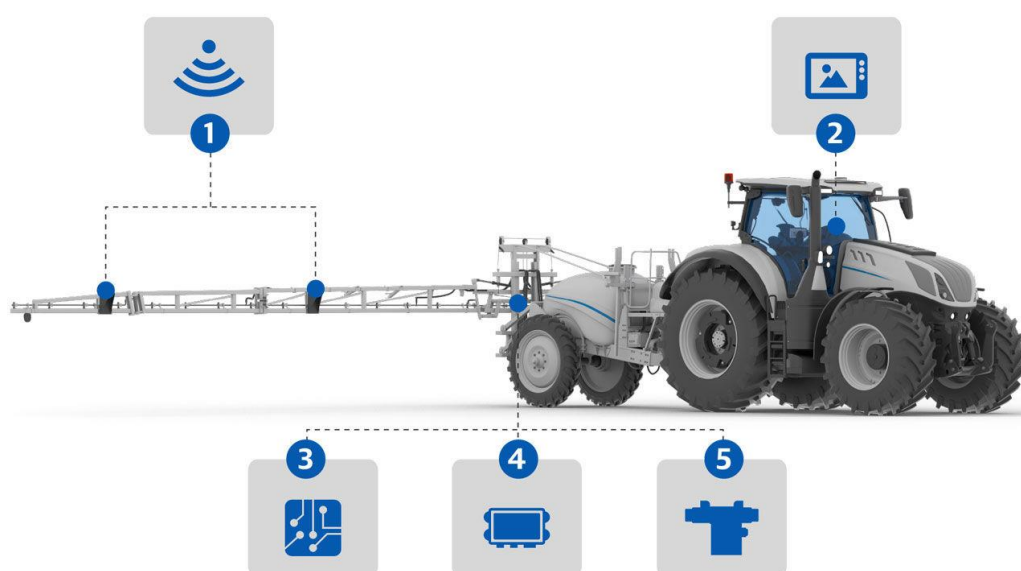


Рис. Контроль висоти штанги обприскувача

Складові рішення:

- 1. Ультразвуковий датчик*
- 2. Консоль*
- 3. Датчик шасі*
- 4. Контролер*
- 5. Гідравлічний клапан*

Додаток В

Результати оптимізаційної задачі

Значення	Площі посіву							ліва частина	Знак	Права частина
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7			
	213,6	159,5	140,8	253,8	147,2	0,0	20,0			
Обмеження										
Назва	Коефіцієнти									
Контракт за соняшником	24,9	0	0	0	0	0	0	5318,6	>=	4630,0
Контракт за ріпаком	0	32,7	0	0	0	0	0	5218,3	>=	5200,0
Контракт за кукурудзою	0	0	66,2	0	0	0	0	9321,0	>=	8400,0
Контракт за озимою пшеницею	0	0	0	41	0	0	0	10407,7	>=	9700,0
Контракт за озимим ячменем	0	0	0	0	40,9	0	0	6020,8	>=	5780,0
Контракт за ярим ячменем	0	0	0	0	0	20,1	0	0,0	>=	0,0
Контракт за горохом	0	0	0	0	0	0	33,1	662,0	>=	650,0
Загальна площа посіву	1	1	1	1	1	1	1	935,0	<=	935,0
Межа посівної площі соняшнику	1	0	0	0	0	0	0	213,6	<=	225,4
Межа посівної площі ярого ячменю	0	0	0	0	0	1	0	0,0	<=	0,0
Межа посівної площі гороху	0	0	0	0	0	0	1	19,6	<=	20,0
Критерій оптимальності										
Назва	Коефіцієнти							Розрахункове значення		
Загальний дохід, тис. грн	6010,16	5061,8	8640,5	9158,7	4906,9	0,0	450,1	37110,3	→	Max
Загальні витрати, тис. грн.								34814,3		
Прибуток, тис. грн.								2295,7		