

**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: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ**

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

Здобувачка

Ганна БОГОЛІП

**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****БОГОЛІП ГАННІ ВОЛОДИМИРІВНІ**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління результативністю малого агробізнесу»

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: пакет організаційних, розпорядчих, регламентаційних документів агропідприємства виробничо-економічного характеру.

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

1. Теоретико-методологічні засади управління результативністю малого агробізнесу за специфічних умов.

2. Дослідження результатів виробничо-комерційної діяльності ФОП Гунько Олег Петрович

3. Пропозиції з удосконалення управління результативністю діяльності агропідприємства.

Висновки і пропозиції

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

Схема формування результативності діяльності аграрного підприємства за типами ефективності. Схема підходів до встановлення ефективності агробізнесу. Схема критеріальних ознак, за якими встановлюють ефективність агробізнесу. Схема оцінок встановлення ефекту від вжиття ресурсів малого агробізнесу. Стовпчикова діаграма побудови отриманої товарної продукції за 2024 рік, тис грн. Аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції на 1 працівника та на 100 га. Трендовий аналіз прибутку та трудових витрат. План заходів з підвищення результативності агробізнесової діяльності ФОП Гунько О.П. Матриця БКГ для оптимізації виробничих і збутових процесів агропідприємницької діяльності

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

24.09.2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи та об'єкту дослідження, затвердження теми	Вересень 2024 року	
2.	Формування, з подальшим затвердженням, розгорнутого плану роботи, завдання на її підготовку	Вересень 2024 року	
3.	Аналітичне вивчення наукових досліджень з теорії й практики управління результативністю малого агробізнесу. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження виробничо-комерційної діяльності ФОП Гунько Олег Петрович. Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування підходів з підвищення результативності агропідприємницької діяльності ФОП Гунько Олег Петрович. Виконання Розділу 3.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розроблення висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення написаного тексту кваліфікаційної роботи, збирання до неї супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка до захисту роботи - доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту щодо встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення до попереднього захисту роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Ганна БОГОЛІП

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В МАЛОМУ АГРОБІЗНЕСІ	6
1.1. Зміст результативності та її формування в роботі малого агробізнесу	6
1.2. Методологічні орієнтири та інструментарій для оцінювання ефективності функціонування малого агробізнесу в умовах кризових трансформацій	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ГУНЬКО ОЛЕГ ПЕТРОВИЧ	23
2.1. Аналітична характеристика економічної та організаційної архітектоніки діяльності ФОП Гунько Олег Петрович	23
2.2. Статистичні підходи до кількісного оцінювання параметрів діючої системи управління агробізнесовою діяльністю	32
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФОП ГУНЬКО ОЛЕГ ПЕТРОВИЧ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	42
3.1. Інтеграція технологій у процес підвищення дієвості управлінських механізмів агробізнесової діяльності в умовах нестабільного середовища	42
3.2. Прогностична оцінка заходів з підвищення результативності підприємницької діяльності	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Попри тиск кризи та наслідки продовження війни, вітчизняний агробізнес має певні позитивні зміни у напрямі вдосконалення результативності управлінських підходів у сільськогосподарському виробництві. Водночас з'ясовано наявність численних недоліків, які потребують оперативного усунення, а також на часі розробка систем адаптації до викликів. Все більше уваги приділяється аграрними підприємцями в питаннях інтеграції більш ефективних технологій вирощування культур, інформаційно-комунікаційних продуктів і модернізації ресурсів. Є запит інтересу щодо відновлення родючості ґрунтів, екологізації виробництва, розвитку біоенергетичних напрямів тощо. Практики агробізнесу та дослідники теоретики обґрунтовують першочерговість вказаних напрямів у формуванні продовольчої безпеки та вимагають активізації державного регуляторного впливу в межах економічної політики періоду війни.

Вчені зазначають на узгодженні існуючих концептуальних засад, методичних інструментів та управлінських підходів до підвищення результативності агробізнесу як фактору адаптації до змін [9]. З'ясовано, що наукова спільнота у сфері аграрного менеджменту акцентує увагу на інтенсифікації глобалізаційних процесів, активізованих війною, які впливають на необхідність гармонізації управлінських систем світовим стандартам. Наразі відбувається послідовний перехід від замкненої моделі управління до відкритої взаємодії з партнерами. Проте вчені наголошують на умові підтримки від держави, що трансформує загальну архітектоніку управлінської моделі, зокрема, малого агробізнесу [10].

Актуальність дослідження кваліфікаційної роботи підсилюється необхідністю пошуку й підбору найбільш коректних практик у веденні малого агробізнесу таким способом, щоб зберегти активи в умовах складних викликів. Водночас проблемою у розробці концептуального підходу до оцінювання ефективності управлінської діяльності в малому агробізнесу залишається добір

релевантних показників, які б комплексно відображали економічні, соціальні та природоохоронні аспекти функціонування. Тобто щоб визначити межі формування найбільш адаптивного інструментарію в системі результативного менеджменту агробізнесової діяльності потрібно враховувати чинні регулятивні моделі кардинального управління аграрними структурами. Через концепцію сталої системи управлінської результативності в агробізнесі здійснюється переосмислення традиційних управлінських парадигм, що розширює методологічні межі досліджень та оптимізує механізми взаємодії в системі управління.

Виконане кваліфікаційне дослідження містить результати аналітичної роботи з ідентифікації наявних і потенційних детермінант формування ефективності діяльності малого агробізнесу за умови вжиття адаптивних управлінських підходів. Предметним полем дослідження стали процеси виробничої діяльності ФОП Гунько Олег Петрович (ФОП Гунько О.П.).

Мета дослідження полягає у розробці підходів до підвищення ознак результативності щодо функціонування системи управління агропідприємницькою діяльністю з врахуванням впливу трансформаційних процесів і зовнішніх деструктивних факторів.

Досягнення мети забезпечено виконанням таких завдань:

- 1) Вивчити теоретичну основу з формування системи оціночних підходів та критеріїв з підвищення результативності малого аграрного бізнесу.
- 2) Проаналізувати поточний стан розбудови системи результативних індикаторів у діяльності ФОП Гунько О.П.
- 3) Розробити адаптивну програму оптимізаційного розвитку агробізнесової діяльності ФОП Гунько О.П.

Методами досліджень були статистичні методи, прогнозування методом БКГ та оптимізаційним математичним моделюванням.

Основними джерелами для аналітики стали матеріали нормативно-правового, організаційно-розпорядчого, комерційного змісту, які забезпечили достовірну інформаційну основу для реалізації дослідницької мети.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ВЕКТОРИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В МАЛОМУ АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Зміст результативності та її формування в роботі малого агробізнесу

За трансформаційних змін у суспільстві проблематика економічної результативності функціонування суб'єктів малого аграрного підприємництва набуває значущості особливо в межах прикладного управління. Водночас воно повинно спиратися на методологічні підходи і наукові практики, що виступають підставою для формування результативності в роботі агробізнесу. За умов загострення війни, соціально-економічної нестабільності, підвищеної мінливості зовнішнього середовища, невизначеності перспектив, забезпечення тривалого позитивного економічного ефекту діяльності малих аграрних формувань посідає чільне місце. Відтак підвищення продуктивності агропромислової діяльності за рахунок новацій в технологічному менеджменту актуалізується. Також зростає потреба в системному аналізі підходів до інтерпретації поняття «ефективність», «результативність» та «ефект», а також у виявленні визначальних чинників, які допоможуть аграріям сформувати сталий розвиток.

У сфері економічної науки дослідженням ефективності та досягнення результативної роботи аграрних підприємницьких структур активно займаються провідні вітчизняні та закордонні. Серед українських учених дослідженням цієї теми займаються М. Агафонов, В. Андрійчук, В. Базилевич, О. Гетьман, Ю. Коваленко, В. Мацибора, П. Саблук, А. Чухно, В. Шаповал. Встановлено, що проблематика управлінських механізмів досягнення результативності агробізнесу віддзеркалена у працях В. Гончарова, С. Дем'яненка, О.Є. Кузьміна, Л. Мельника, Г.В. Щокіна, В. А. Шахової та інших науковців.

Вченими встановлено, що на сьогоднішній день економічна результативність діяльності агропідприємств є вагомим складовою національної економіки, визначається як провідна характеристика господарської діяльності аграрних суб'єктів [24].

Поняття «ефективність» розглядається як складне економічне утворення, яке формується під впливом економічних законів, деструктивних та позитивних зовнішніх чинників, аспектів внутрішнього середовища. Проте саме тривалість війни виступає дестабілізуючим чинником, що формує невизначеність та безпосередньо впливає на підсумкові результати виробничої діяльності. Водночас вчені дійшли до висновку, що у сучасному економічному просторі ефективність трактується як показник оптимального управління наявними ресурсами та витратами у довготривалій часовій перспективі. Підхід базується на концептуальних підходах, запропонованих В. Андрійчуком, В. Базилевичем і фундатором ефективності в менеджменті П. Друкером. Так, за визначенням В. Базилевича, ефективність інтерпретується як віддача або результативність функціонування підприємства, яка виявляється у зростанні обсягів виробництва й у якості досягнутого приросту. Тобто у співвідношенні витрат до одержаного результату, що характеризує рівень економічного розвитку знаходить відображення сутність результативної діяльності [24, 43].

У концепції П. Друкера ефективність розглядається як «виконання правильних дій належним чином». Наголошується, що керівники спочатку формулюють стратегічну цільову орієнтацію підприємства, а потім реалізують її з мінімальними витратами ресурсів [42]. У свою чергу, В. Андрійчук окреслює ефективність як економічну категорію, яка визначає співвідношення між досягнутими результатами та ресурсами, витраченими на їх реалізацію [1]. При цьому ресурси можуть обліковуватись як у загальному обсязі за первісною вартістю, так і у вигляді часткових витрат у процесі виробництва. Тобто, узагальнюючи, можливо підкреслити, що ефективність розглядається як відносна результативність певних ідей, котра оцінюється через співвідношення результатів до здійснених витрат.

Таким чином різні підходи до пояснення процесу результативності агробізнесу відкривають можливість для кожного агропідприємця формувати власне бачення ефективності виробничої діяльності. Також оцінювати динаміку змін її рівня та аналізувати вплив чинників на величину досягнутого економічного ефекту. Внаслідок цього здійснюється розроблення власної системи критеріїв щодо встановлення результативності спираючись на індивідуальну стратегію розвитку агробізнесу, специфіку управлінських механізмів та внутрішню структуру господарської системи.

Вивчаючи наукові підходи до тлумачення категорії «ефективність», встановлено, що для її комплексного розуміння доцільно враховувати основні різновиди даного поняття [43]. Вчені дійшли до висновку, що у межах економічної науки відбулося типування понять ефективності (рис. 1.1.).

Так, технологічна ефективність характеризується раціональним використанням виробничих ресурсів. Вчені зазначають, що визначається вона через максимізацію агропродукції з одиниці земельного фонду (на 100 га агроугідь) при дотриманні норм екологічної безпеки та збереженні природного балансу. Основним критерієм цієї форми є технологічна доцільність і ресурсна продуктивність. Стосовно економічної ефективності, то під нею розуміють рівень реалізації виробничих відносин, який дозволяє оцінити доцільність процесу виготовлення продукції агробізнесу. Встановлено, що дана ефективність у сільському господарстві визначається за кількістю продукції, отриманої з одного гектара угідь або від однієї голови тварини, з урахуванням мінімальних трудових і фінансових витрат на одиницю продукції. Окрім того, економічна ефективність агробізнесу охоплює співвідношення витрат до результатів й обов'язково якісні характеристики кінцевої продукції та її здатність задовольняти споживчі запити [1, 43].

Вченими встановлено, що соціальна ефективність виступає індикатором соціального прогресу, що виявляється у зменшенні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості зайнятого населення, покращенні трудових умов й підвищенні рівня життєзабезпечення. У працях В. Андрійчука дана

ефективність розглядається як ступінь реалізації потреб трудового колективу та власників підприємства в аспекті матеріального і побутового добробуту [1].



Рис. 1.1. Формування результативності діяльності аграрного підприємства за типами ефективності

Джерело: складено на підставі досліджень[1, 42, 43].

Між тим вчені наголошують на піднятті пріоритету екологічної ефективності через світові тенденції та руйнівний вплив на довкілля бойових дій [42]. У свою чергу встановлено й те, що екологічна складова пов'язана з таким рівнем використання ресурсів, який забезпечує збереження природного середовища та сприяє виробництву екологічно безпечної агропродукції. Для аграрного підприємництва екологічна ефективність досягається шляхом створення конкурентоспроможної за вартістю продукції, що одночасно відповідає запитам споживачів і підвищує якість життя. Однак вагомою тут виступає вимога скорочення техногенного навантаження, рівня відходів і ресурсомісткості. Отже, досягнення екологічно орієнтованої економічної ефективності спрямовує агробізнес на створення додаткової споживчої цінності за рахунок зниження впливу на довкілля.

Доведено, що економічна ефективність процесів виробничої діяльності є найбільш репрезентативною формою загального ефекту. Оскільки здатна відображати результативність господарювання як у вартісному, так і в натуральному вимірі. Своєю чергою це сприяє точнішому оцінюванню діяльності агробізнесових формувань. Отже, економічна ефективність розуміється як досягнення найвищих результатів господарської діяльності при мінімальних витратах живої та уречевленої праці в натуральних і грошових показниках [30].

Водночас частина наукових поглядів стосується думки про те, що на концептуальному рівні поняття «результативність» та «ефективність» мають істотні смислові розбіжності. Так, існує диференціацію понять «ефект» та «результат», при цьому ефективність і результативність трактуються науковцями як залежні від ступеня розв'язання головної економічної дилеми у конкретно визначений момент. Тобто результативність розглядається через призму оцінки рівня задоволення зростаючих потреб в умовах обмеженості ресурсної бази. Також є інтерпретація ефективності і результативності як різнотипних економічних категорій. При цьому, надаючи першій значення співвідношення досягнутого результату до витрачених ресурсів, тоді як друга

тракується як кореляція фактично реалізованого результату до запланованого показника. При цьому ефективність відображає рівень досягнення результатів за рахунок економного використання ресурсів, тоді як результативність – це міра реалізації поставлених задач. Тобто узагальнено, що концептуальна основа обох категорій заснована на принципі оптимальності.

Відтак тлумачення вчених має раціональне підґрунтя в аспекті ефективності, яка передбачає найкраще поєднання та використання наявних ресурсів. Проте не можна повністю погодитися з позицією, згідно з якою будь-який досягнутий результат може кваліфікуватися як оптимальний. Якщо розглядати оптимізацію винятково як економію ресурсів, а результативність – як ступінь реалізації намічених цілей, то виявляється, що ці два поняття, хоча й пов'язані, не є ідентичними. Тобто між цими поняттями існує взаємозалежність та структурна спорідненість, при цьому основою ефективності виступає критерій оптимальності. Науково обґрунтованим є підхід, за яким категорія «ефективність» тракується крізь призму поняття «віддача», як збільшення граничного результату внаслідок поступового залучення додаткової одиниці одного з виробничих чинників або ресурсів.

Вчені зазначають, що згідно з логікою оптимізації, ефект масштабу розглядається як важливий параметр при аналізі економічної доцільності функціонування агропідприємств з тенденцією до розширення [29]. Варто зауважити, що великомасштабні агробізнеси, мають змогу досягати ефекту масштабу. Тобто відбувається зниження питомих витрат на одиницю продукції, зростання продуктивності ресурсів, що у підсумку сприяє підвищенню загальної ефективності виробничих процесів.

Узагальнивши підходи різних дослідників до трактування категорій «ефективність» та «результативність», можемо дійти висновку, що ефективність є більш широкою і багатогранною категорією, ніж результативність. Тобто, результативність виражає завершеність певної дії або управлінського акту, а також рівень досягнення попередньо поставленої мети [30]. Ефективність же відображає співвідношення між отриманим ефектом і

витраченими ресурсами, дозволяючи за допомогою аналітичної системи показників здійснювати кількісну оцінку продуктивності управлінських та виробничих рішень.

1.2. Методологічні орієнтири та інструментарій для оцінювання ефективності функціонування малого агробізнесу в умовах кризових трансформацій

Методологічні орієнтири щодо вимірювання ефективності і результативності агробізнесу, на думку вчених, класифікуються за трьома основними групами чинників:

- 1) за напрямками формування;
- 2) за витратами по всім процесам діяльності агробізнесу;
- 3) відповідно джерел зростання за ресурсами, що вживаються у всіх процесах діяльності агробізнесу;
- 4) за рівнями господарювання.

Такий поділ дає змогу малому агробізнесу здійснювати комплексну оцінку своєї діяльності за вагомими критеріями, що дозволяють визначити ступінь прибутковості чи збитковості виробничого процесу. Між тим рівень економічного ефекту у сільському господарстві тісно корелює зі ступенем спеціалізації: що вища її інтенсивність, то вищим є рівень результативності господарської діяльності. Одночасно, вчені зазначають, що динаміка науково-технічного прогресу в аграрній сфері зумовлює розширення виробничих потужностей, удосконалення технічного оснащення, покращення технологічних процесів [29]. Зазначені підходи сприяють зменшенню собівартості продукції завдяки підвищенню врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тваринництва через впровадження інноваційних, ресурсозберігаючих методів виробництва. У такий спосіб забезпечується модернізація умов господарювання і, як наслідок, зростання загального рівня ефективності функціонування аграрного підприємства.

Встановлено, що рівень інтеграції господарюючого суб'єкта у міжгалузеві та міжрегіональні зв'язки значно впливає на його ефективність. Зокрема, висока ступінь інтегрованості забезпечує зниження ризиків, підвищення адаптивності ресурсів і укріплення конкурентних ринкових позицій [24]. Чинник організації праці виявляється у створенні сприятливого виробничого середовища, підтримці високого рівня працездатності персоналу, підвищенні мотиваційної привабливості зайнятості, що, в кінцевому підсумку, сприяє ефективнішому використанню робочого часу, технічного обладнання, професійних навичок і творчого потенціалу працівників, а отже, веде до росту продуктивності праці.

За воєнного часу та поглиблення системної економічної дестабілізації, спричиненої збройною агресією з боку РФ, аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку держави, надходження іноземної валюти. Тобто від впровадження інструментарію з оцінювання показників результативності при функціонуванні агробізнесу в мовах кризи залежатиме збереження макроекономічної рівноваги країни [14, 27].

Відтак сучасні умови ведення аграрної підприємницької діяльності формують нові вимоги до вибору методичних підходів щодо оцінки економічної результативності підприємств. Встановлено, що пріоритетними критеріями ефективності є здатність методики враховувати дані попередніх періодів, а також комплексно аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища на функціонування агробізнесу. Варто зауважити, що оцінювання ефективності незалежно від обраного підходу повинне базуватись на визначених показниках та критеріях. При цьому критерії мають відображати якісні параметри діяльності агропідприємства та відповідати вимогам повного висвітлення результатів господарської активності й рівня досягнення встановлених цілей.

До основних проявів економічної ефективності агропідприємства найчастіше відносять рівень прибутковості, позиціонування на ринку, ступінь інноваційного оновлення виробництва та якісні характеристики кінцевої

продукції. Вчені наголошують, що враховуючи багаторівневий характер виробничо-господарської діяльності, встановлено, що всі критерії ефективності тісно взаємопов'язані, так само як і процеси виробництва. Показники, які відображають ці параметри, виконують функцію кількісного виміру явищ і дають змогу оцінити їхній поточний стан і динаміку змін [12].

Шляхи до встановлення ефективності діяльності агробізнесу наведені на схемі (рис.1.2.).

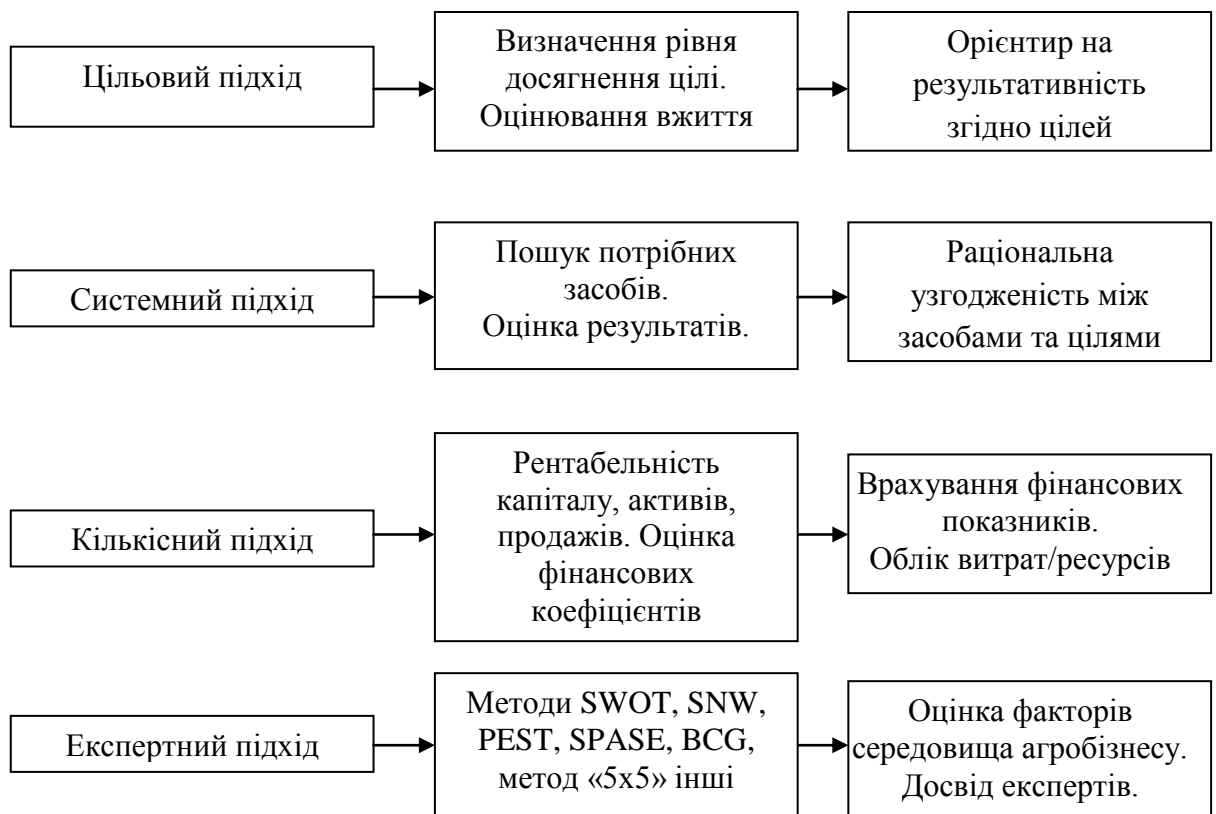


Рис. 1.2. Підходи до встановлення ефективності агробізнесу

Джерело: складено на підставі досліджень[9, 13, 23].

Вчені цілком погоджуються, що найпоширенішими методами діагностики впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ агробізнесу є: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методика «5x5», метод «Перелік із чотирьох запитань». Так, SWOT-аналіз застосовується з метою ідентифікації сильних і слабких сторін агробізнесового формування а також зовнішніх

можливостей і загроз, що формуються в його середовищі функціонування. Завдяки метод можливо всебічно дослідити взаємодію агропідприємства з середовищем та оцінити потенціал розвитку й адаптації. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні впливу макроекономічних чинників на поточну й перспективну діяльність агропідприємства [29]. За допомогою даного методу можливо більш структурно аналізувати дію політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників зовнішнього середовища. У подальшому це дає підстави для розробки стратегічних кроків з досягнення максимальної ефективності у відповідних умовах. Метод «5x5» базується на п'яти блоках запитань, спрямованих на виявлення: п'яти відомих факторів макросередовища; п'яти найнебезпечніших для підприємства чинників. А також п'яти ключових аспектів конкурентної стратегії; п'яти першочергових умов досягнення цілей; п'яти зовнішніх змін, які можуть сприяти поліпшенню ситуації для підприємства. Сутність методики «Перелік із 4-х запитань» полягає в оцінюванні найбільш значущих макроекономічних факторів шляхом послідовного аналізу. При цьому враховано такі параметри: вплив позитивний чи деструктивний; динаміка та прогнозованість; сила впливу; часовий горизонт дії [42].

Таким чином зазначені аналітичні методики, на думку фахівців, є ефективними у плані охоплення великого масиву факторів у різних комбінаціях, що особливо важливо в період гострої нестабільності. Водночас вони ґрунтуються на експертному підході, а отже, кінцевий результат значною мірою залежить від компетентності, досвіду та об'єктивності експерта.

Для конкретизації маркерів оцінювання за окресленими підходами на думку вчених, доцільно брати до уваги раціональні, оптимізаційні сценарії щодо управління бізнес-процесами агробізнесу. Враховуючи небезпеки сьогодення варто оцінювати ефективність регулярно та різними методиками, щоб своєчасно виявити порушення й встигнути їх нейтралізувати. Так, наприклад для системного і цільового підходів можливо використовувати сукупність певних критеріїв (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Критеріальні ознаки, за якими встановлюють ефективність агробізнесу

Джерело: складено на підставі досліджень[42, 43].

Встановлено вченими, що узагальнюючим індикатором, котрий найбільш повно характеризує економічну результативність агропідприємства, є показник рентабельності. Зокрема, оцінювання рівня рентабельності здійснюється за трьома напрямками:

- 1) на основі витратного підходу, який аналізує співвідношення між прибутком і витратами;
- 2) через показники ефективності використання ресурсів, що утворюють ресурсний підхід;

3) за допомогою показників прибутковості реалізації продукції [1, 39].

Встановлено, що у науковому просторі оцінювання економічної результативності функціонування агробізнесу здійснюється переважно на основі двох методологічних підходів: цільового та системного. Вчені вказують, що згідно з логікою цільового підходу, процес оцінки реалізується у два етапи: спочатку визначається ступінь досягнення стратегічних завдань агропідприємства, після чого аналізується ефективність залучення та використання наявних виробничих ресурсів. У межах системного підходу перший етап передбачає пошук та ідентифікацію необхідних засобів, а на другому здійснюється вимірювання результативності їх використання. Проте головним недоліком цих підходів вважається їхня орієнтація переважно на внутрішні дані, що не дозволяє комплексно враховувати вплив зовнішніх економічних чинників [43].

Враховуючи окреслені підходи, науковці дійшли висновку, що при встановленні результативності агробізнесу потрібно використовувати комплекс методик та залучати можливості цифрових технологій, зокрема, використання штучного інтелекту. В цьому випадку до людського експертного чиннику додається штучний, який неупереджено аналізує стан та розвиток агробізнесу. Тобто лише систематичне та неупереджене оцінювання впливу зовнішніх економічних факторів на рівень ефективності дозволяє агропідприємству зберігати фінансову стабільність і стійкість. Саме тому доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінки ефективності, який поєднує методики експертного типу, в тому числі цифрові продукти з аналітики та синтезування даних. А також вчені зазначають на актуальності використання інструментів кількісного аналізу для оцінювання внутрішньої фінансово-господарської діяльності [34]. Зокрема, серед основних показників вимірювання ефективності застосовуються коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, обсягів продажу тощо.

Узагальнено, що для формування об'єктивної картини економічної ефективності агробізнесу необхідно забезпечити багатовимірний підхід, який

поєднує зазначені підходи та вміщує кількісні, якісні оцінки, враховує реальний стан середовища. Чинні методики розрахунку ефективності малого агробізнесу, як підкреслюють науковці, зосереджені на діагностиці поточного стану діяльності, в основному розглядається управління виробничими процесами, маркетингом і логістикою. Практично поза увагою для малого агробізнесу залишається складова управління персоналом, це пов'язано з великою плінністю та економічною недоцільністю в утриманні значної кількості працівників [23]. Дрібні агропідприємці переважно беруть консультації на стороні та винаймають працівників лише на сотенні чи тимчасові роботи. Відтак потрібно брати до уваги й фактори сьогодення та вирішувати наскільки актуальними є ті чи інші потреби агробізнесу і як можна досягти цілей за результативного підходу. Враховуючи нестабільність макроекономічних індикаторів, що безпосередньо впливають на чинники мікросередовища, вчені дійшли до висновку, що здатність агробізнесу своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі виступає запорукою зниження ймовірності збитковості або банкрутства.

Таким чином встановлено, що відповідно до назрілих проблем для оцінювання результативності роботи малого агробізнесу згідно з дослідженнями вчених потрібно розробляти і вживати інтегровану систему. Саме такий метод здатний об'єднати зазначені підходи та сприятиме підвищенню достовірності результатів оцінювання. Крім цього інтеграція підходів слугує кращому розкриттю реального впливу змін зовнішнього середовища, враховуючи війну, на економічну ефективність агропідприємства.

З урахуванням окресленого чим повніше та раціональніше залучення ресурсного потенціалу, тим більше можливостей агроваровиробникам дійти до високих показників економічної результативності, забезпечуючи фінансову стабільність. При цьому можливо утримувати стійкі ринкові позиції та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку. Тобто через ефективне управління ресурсами можливо сформувати підґрунтя для зміцнення конкурентних переваг малого агробізнесу. Водночас процес оцінювання

поточного рівня ресурсного забезпечення створює можливості для ухвалення зважених управлінських рішень і зростання ефективності системи ресурсного менеджменту. Вчені зауважують, що наявність ресурсів як таких не гарантує їхньої достатності, тому актуальним завданням для аграрних менеджерів є характеристика фактичного рівня використання кожного із структурних частин ресурсного механізму. Варто надати більшої уваги спроможності агропідприємства своєчасно поповнювати ці ресурси в необхідному обсязі та зберігати їхню якість. Тобто саме стан ресурсного потенціалу агробізнесу визначає головні вектори стратегічного його розвитку, а наявність достатнього обсягу стратегічно важливих ресурсів забезпечує здатність конкурувати на ринку.

Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. дійшли до висновку, що найуживанішим методом оцінювання ресурсного потенціалу є підхід, заснований на обчисленні інтегрального індикатора [42]. Його структура формується відповідно до визначених складових ресурсного комплексу, а конкретні показники обираються залежно від бачення ефективності функціонування кожного елемента. Відтак інтегральний показник дозволяє оцінити загальний рівень використання ресурсного потенціалу агропідприємства і розраховується у формі середньо геометричного або середньоарифметичного значення локальних індикаторів ефективності.

Визначено, що для оцінювання ефективності управління агробізнесом використовується підхід на базі ресурсно-орієнтованої концепції [37]. Вона передбачає розгляд ресурсів стосовно їх унікальності, стратегічної важливості та спроможності слугувати джерелом довготривалої конкурентної переваги. При цьому здатність окремого агропідприємства формувати, утримувати та ефективно використовувати ресурси з унікальними властивостями визначає його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. У процесі встановлення результативності використання ресурсного потенціалу застосовуються як методи кількісного, так і якісного характеру, оскільки поєднання цих підходів дає змогу забезпечити об'єктивність та достовірність

оцінювання. Такий підхід дозволяє виокремлювати окремі параметри ресурсного забезпечення агробізнесу. Вчені згодні, що оцінка встановлення ефектів в діяльності агробізнесу має проводитися в певній логічній послідовності (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Оцінка встановлення ефекту від вжиття ресурсів малого агробізнесу

Джерело: складено на підставі досліджень[37, 42].

На думку науковців на початковому етапі доцільно сформувати програму проведення аналітичного обстеження агробізнесу щодо застосування ресурсів [42]. Далі ідентифікують структурні частини ресурсного механізму, зокрема: технічні, сировина, технологічні, енергетичні, фінансові, інвестиційні, кадрові, інформаційні, організаційна структура, інтелектуальний капітал, нематеріальні, просторові, правові, часові, іміджеві. Після чого будують систему індикаторів для оцінювання рівня ефективності окремих складників ресурсної системи та здійснюється безпосередній розрахунок цих індикаторів для кожного елемента потенціалу окремо. Виконується аналіз ефективності використання виявлених складових ресурсного забезпечення агробізнесу шляхом порівняння фактичних значень показників із нормативно встановленими та виокремлення тих, що не відповідають прийнятним межах. Визначення ефективності реалізується через обчислення інтегрального показника після чого встановлюються вектори оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Вчені дійшли до висновку, що одним із пріоритетів підвищення ефективності є структурна оптимізація ресурсного потенціалу підприємства [34]. Вона базується на оцінці ринкової кон'юнктури, результатах попереднього аналізу ефективності, виявленій потребі в розвитку окремих ресурсів та припустимому рівні витрат на їх удосконалення. Узагальнено, що оцінка стану ресурсного потенціалу відіграє роль вихідної умови для прийняття виважених управлінських рішень, впливає як на поточні результати роботи агробізнесу, так й на можливість його функціонального розвитку. Завдяки такому підходу аграрні менеджери можуть ідентифікувати найвагомші фактори впливу на загальну ефективність, планувати модернізацію бізнес-процесів і забезпечувати збалансоване відтворення ресурсного забезпечення. Водночас якість реалізації ресурсного потенціалу та методи його управління визначають рівень загальної ефективності діяльності агропідприємства. Вчені зауважують, що для досягнення максимального результату необхідне комплексне задіяння усіх наявних ресурсів. Крім того, ресурсний потенціал виступає стабілізаційним чинником у ситуаціях, коли агропідприємство опиняється перед ризиками

втрати позицій на ринку або загрозою зниження фінансової стійкості. Отже, виробнича, фінансова та ринкова сталість агробізнесу значною мірою обумовлюється якісними характеристиками його ресурсного потенціалу. Водночас якість цього потенціалу визначається його структурною повнотою, збалансованістю, доступністю окремих видів ресурсів і рівнем ефективності їх використання.

Таким чином, загальна ефективність реалізації ресурсного потенціалу обумовлюється не лише його структурною досконалістю, але й ефективністю функціонування кожного окремого елемента та доцільністю вибору контрагентів ресурсного забезпечення. Визначено, що здійснення системної оцінки та діагностики ефективності вжиття ресурсного потенціалу стає необхідною умовою для структурної оптимізації або вдосконалення підходів до його управління. Запропонований автором методичний підхід до оцінювання дозволяє контролювати ефективність використання як окремих частин ресурсного механізму, так і його загального рівня.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ГУНЬКО ОЛЕГ ПЕТРОВИЧ

2.1. Аналітична характеристика економічної та організаційної архітекτονіки діяльності ФОП Гунько Олег Петрович

Вивчення формування функціональної результативності існуючої системи управління проводилося на базі аналізу економічної та організаційної архітектоніки діяльності ФОП Гунько О.П. Підприємницька агровиробнича діяльність було зареєстровано у серпні 2004 року, тобто результативна робота ведеться вже понад 20 років. Видом пріоритетної діяльності, яка досліджувалася у кваліфікаційній роботі, є вирощування й подальша політика продажів сільськогосподарської продукції галузі рослинництва. Виявлено, що підприємство активно вирощує зернові, олійні культури, при чому спеціалізується переважно на озимині: пшениці і ячменю, водночас олійний напрям проявлено соняшником. Саме озимина і соняшник формують товарний портфель виробничої активності підприємства, що приводить до утворення певної результативності.

Агробізнесова діяльність ведеться в межах Новомосковського району Дніпропетровщини, на території села Чернеччина за 25 км від смт Магдалинівка, та за 85 км від м. Дніпра. Тому комерційна діяльність проводиться активно як з постачальниками, так і каналами розподілу сільськогосподарської продукції. Зокрема, до головних покупців відносяться елеватори ТОВ «ОПТИМУСАГРОТРЕЙД» Новомосковський філіал, ТОВ «НІБУЛОН» Новомосковське відділення. Постачальниками добрив та пестицидів є ТОВ «Спектр-Агро», насінневий матеріал та мікродобрива пропонує ТОВ «АгроЦентр Дніпро». ТОВ «ЕРІДОН» є постачальником засобів захисту та РРР. Сільськогосподарську техніку, запчастини до неї, сервісні

послуги та паливо надають за договором купівілі-продажу ТОВ «УкрАгроКом» та ТОВ.«Агротехносоюз».

Підприємницька діяльність відбувається на території, котра характеризується переважно рівнинним рельєфом, ґрунти представлені родючими чорноземами, які створюють сприятливі умови для вирощування базових агрокультур. Клімат регіону помірно-континентальний, з теплим літом і відносно м'якою зимою. Близькість до річки Оріль і її заплавних територій дає додаткові ресурси для вологозабезпеченості та кращого розвитку аграрного виробництва. Такі агрокліматичні характеристики дають змогу ефективно займатися культивацією зернових, технічних культур та створювати результативні показники агробізнесової діяльності.

Земельний банк складається з орендованих площ, за які своєчасно згідно договорів оренди сплачуються кошти. Структура земельних ресурсів викладена за роками досліджень у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура земельного фонду агропідприємства

Показники	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	144	100	138	100	131	100	130	100	130	100	90,3
- з неї: площа с/г угідь	142	98,6	136	98,6	130	99,2	128	98,5	128	98,5	90,1
- з неї: площа ріллі	142	98,6	136	98,6	130	99,2	128	98,5	128	98,5	90,1
Коефіцієнт освоєння землі	0,986	-	0,986	-	0,992	-	0,985	-	0,985	-	99,8
Коефіцієнт розораності	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	4	-	4	-	4	-	3	-	3	-	75,0
Землезабезпеченість	36,0		34,5		32,8		43,3		43,3		120,4

З'ясовано, що земельний банк у 2024 році складав 130 га, за п'ять років він зменшився на 14 га, відповідним чином відбувалося і зменшення площі

угідь. Наразі площа угідь повністю розорана і інтенсивно використовується під аграрне виробництво за раціональними сівозмінами, про що свідчать коефіцієнти освоєння та розораності, що наближаються до 1. Водночас встановлено поступове скорочення агровиробничих земель, що пояснюється переходом орендо власників до самостійного обробітку ґрунту у зв'язку із заглибленням економічної кризи. Виявлено зменшення на 1 працюючого середньорічної кількості персоналу, що пов'язано зі зменшенням оброблюваної площі. Незважаючи на скорочення земельного банку, показник землезабезпеченості зріс на 20,4%, що пояснюється зменшенням кількості працівників при стабілізації площі земель у 2023–2024 роках. Встановлено, що поступово скорочується загальна площа землекористування, водночас спостерігається стабільність у структурі угідь, повне освоєння землі та висока розораність. Наразі для успішного створення результативних показників в майбутньому потрібно зберігати високий рівень освоєння землі, контролювати агротехнологічний стан ґрунтів, щоб уникнути деградації в умовах інтенсивного використання. Структура товарної продукції наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура товарної продукції агропідприємства

Показники	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові разом:	3658,5	59,4	4645,5	61,4	5427,7	62,4	4562	60,7	3834,5	55,5	104,8
- озима пшениця	2136,2	34,7	2805,7	37,1	3157,9	36,3	2780,5	36,9	2858,6	41,4	133,8
- озимий ячмінь	1029,5	16,7	1276,9	16,9	1530,1	17,6	1328,7	17,7	849,4	12,3	82,5
кукурудза	492,8	8,0	562,9	7,4	739,7	8,5	452,8	6,1	126,5	1,8	25,7
Олійні :	2499,5	40,6	2923,7	38,6	3276,2	37,6	2953,3	39,3	3073,5	44,5	123,0
з них: - соняшник	2499,5	40,6	2923,7	38,6	3276,2	37,6	2953,3	39,3	3073,5	44,5	123,0
Всього	6158,0	100	7569,2	100	8703,9	100	7515,3	100	6908,0	100	112,2

Протягом років обсяг товарної продукції збільшився на 750 тис. грн.. В межах років відбувалося суттєве коливання, з'ясовано, що у 2022 році було створено найвищий виторг, який склав 8703,9 тис грн., поступово у наступних роках грошові надходження зменшувалися та досягли 6908 тис грн. Визначено найбільшу частку у структурі зберігають зернові культури, проте їх питома вага зменшилася на 3,9 відсоткового пункти. Супроводжувалося це зростанням реалізаційних коштів на 176,0 тис. грн., що відповідає приросту у 4,8%. Найбільший позитивний результат у загальний виторг принесла продаж озимої пшениці, вартість якої зросла на 722,4 тис. грн. чи на 33,8%, а частка в структурі збільшилася на 6,7 в.п. Позитивна динаміка цього сегмента компенсувала падіння інших зернових. Так, продаж озимого ячменю привів до скорочення виручки на 180,1 тис. грн. чи на 17,5% і втрати частки на 4,4 в.п. через занижені ринкові ціни. Найгірші показники виявлено в реалізаційній політиці кукурудзи: виторг зменшився на 366,3 тис. грн. за приросту 74,3%, що спричинило падіння частки на 6,2 в.п.

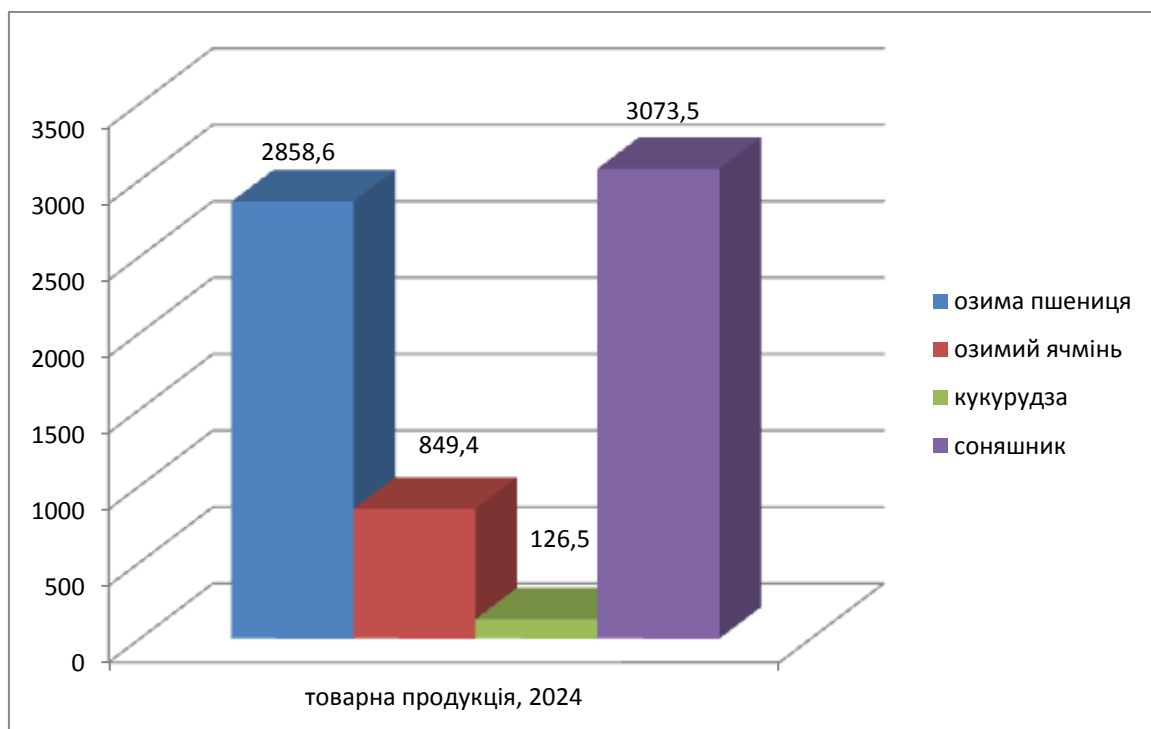


Рис. 2.1. Стовпчикова діаграма побудови отриманої товарної продукції за 2024 рік, тис грн.

Водночас реалізація товарної продукції соняшнику за п'ять років зазнала нарощення на 574 тис. грн., що відповідає приросту 23,0% при зростанні структурної частки на 3,9 в.п. У 2024 році продаж соняшнику демонструє стабільне зростання і максимальну питому вагу в 44,5%. Тобто по структурі товарної агропродукції можливо спостерігати поступове зменшення виторгу від кукурудзи й озимого ячменю та зростання прибутку від озимої пшениці, соняшнику. Відтак для результативності агробізнесу варто переглянути сівозміну та оновити товарний портфель агропродукції додаючи ефективну культуру, як-от нут. З огляду на істотне скорочення доходів від кукурудзи, варто провести техніко-економічне обґрунтування її доцільності в ротації. Рекомендується проаналізувати рентабельність озимого ячменю та шукати шляхи підвищення його ефективності через добір сортів, агротехніку чи зміну системи збуту.

Загальні показники, відповідно яких можливо встановити ефективність вжиття фондів, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність вжиття фондів агропідприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Вартість основних фондів, тис. грн.	1186	1593	1936	2286	3049,1	257,2
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	2379	2709	3569	4251	5022,9	211,1
Вартість валової продукції, тис. грн.	7154,3	8293,5	10390,2	9188,4	8672,9	121,2
Фондооснащеність, тис. грн.	834,9	1615,0	1423,5	2320,0	2345,5	280,9
Фондоозброєність, тис. грн.	296,4	398,2	484,0	762,1	1016,4	342,9
Фондовіддача, грн.	6,04	5,21	5,37	4,02	2,84	47,1
Фондоємність, грн.	0,17	0,19	0,18	0,25	0,36	211,8
Норма прибутку, %	10,7	11,8	14,7	5,7	6,0	-4,7

Встановлено, що значення вартості основних фондів зросло на 1863,1 тис. грн. з приростом 157,2%. Наразі вартість оборотних фондів збільшилася на 2643,9 тис. грн., або на 111,1%. Водночас суттєве нарощування ресурсної бази супроводжувалося лише незначною тенденцією до зростання певних показників. Так, валовий дохід зріс на 750 тис. грн., а валова продукція на 21,2%, що вказує на деяке зниження ефективності використання фондів. Доказом цього слугує зменшення показника фондівіддачі на 52,9%, а також зменшення норми прибутковості від фондів на 4,7 в.п. Така тенденція вказує на різке погіршення ефективності використання основних засобів, коли приріст фондів випереджає приріст результату. Водночас фондоємність продукції збільшилася на 111,8%, що свідчить про зростання затратності виробництва: на одиницю валового доходу потрібно залучати більше основних фондів.

Між тим фондооснащеність зросла на 1510,6 тис. грн., або на 180,9%, що свідчить про інтенсивне матеріально-технічне навантаження на одного працівника. Аналогічно, фондоозброєність підвищилася більше ніж у два рази або на 720,0 тис. грн., що є свідченням зростання обсягу основних фондів у розрахунку на одного працівника. Проте ці покращення технічного забезпечення не супроводжуються відповідним приростом результативності, що обґрунтовано загальним зниженням прибутковості в умовах зростаючих витрат та неефективним використанням виробничого потенціалу. Відтак агропідприємство нарощує виробничі фонди, але не забезпечує відповідного зростання доходу і прибутковості, тобто відбувається нераціональне використання ресурсів, недостатня віддача від вкладень, зниження продуктивності.

Слід провести ревізію структури витрат та завантаження основних фондів з метою виявлення малоефективних одиниць та здійснити оптимізацію витрат. Основну увагу варто приділити підвищенню фондівіддачі через покращення технологій, зменшення простоїв і втрат, а також формування виробничої стратегії, орієнтованої на рентабельність. У випадку подальшого інвестування в

матеріальну базу слід обґрунтовувати її прогнозованим економічним ефектом, щоб уникнути зростання фондоємності без відповідного результату.

Таблиця 2.4

Зміни у формуванні показників з управління персоналом

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	4	4	4	3	3	75,0
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	7,62	7,64	7,65	5,81	5,80	75,8
Середнє річне відпрацювання 1 працівником, люд.-год.	1904	1904	1911	1918	1925	101,1
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн.	1789	2073,4	2597,6	3063	2891	161,6
Погодинне виробництво валової продукції, грн.	939,4	1089	1359,3	1597	1502	159,9

Виявлено скорочення на 25,0% середньорічної чисельності працівників, а саме на 1 особу, хоча і не критичне зниження, проте воно дається у знаки. Так, загальна норма відпрацьованого часу знизилась на 1,8 тис. люд.-год., тобто на 23,7%, збільшилося і навантаження на 1 особу річна кількість відпрацювання зросла на 1,1%. Таке розподілення дозволило агропідприємству компенсувати частину втрат сукупної праці та зберегти виробничий ритм. Наразі скорочення штату не вплинуло негативно на продуктивність праці. При зростанні обсягів валової продукції на одного працівника на 1102 тис. грн. з приростом 61,6%, що підтверджує істотне зростання продуктивності праці, яке є результатом оптимізації штату та часу. Виявлено, що продуктивність у розрахунку на одну людину-годину зросла на 562,6 грн., або на 59,9%. Така динаміка підтверджує зростання вартості виробленої продукції на одиницю часу, що є позитивним індикатором економічної ефективності. Тобто скорочення на одного працівника

сприяло росту продуктивності як у розрахунку на працівника, так і на одну відпрацьовану годину. Відтак в агропідприємстві відбувається раціональне використання наявного персоналу та певна ефективність організації праці. Тому доцільно підтримувати стабільність навантаження на одного працівника, забезпечуючи водночас належний рівень мотивації та умов праці, щоб уникнути де мотивації персоналу. Враховуючи позитивні боки продуктивності, агропідприємству варто зосередитися на подальшій автоматизації виробничих процесів, використовувати електронні майданчики для постачання і збуту, запроваджувати модернізовані агротехнології.

Таблиця 2.5.

Результативні показники агробізнесової діяльності

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	7154,3	8293,5	10390,2	9188,4	8672,9	121,2
Валовий дохід, тис. грн.	6158	7569,2	8703,9	7515,3	6908	112,2
Вироблено валової продукції на: - 100 га угідь, тис. грн.	5038,2	6098,2	7992,5	7178,4	6775,7	134,5
- 1 грн. основних фондів, грн.	6,0	5,2	5,4	4,0	2,8	47,1
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1788,6	2073,4	2597,6	3062,8	2891,0	161,6
- одну люд.-год., грн.	939,4	1089,0	1359,3	1596,9	1501,8	159,9
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	4336,6	5565,6	6695,3	5871,3	5396,9	124,4
– прибутку, тис. грн.	269,6	372,6	623,5	291,3	377,0	139,8
Рівень рентабельності, %	6,7	8,5	13,1	5,9	7,6	0,9

За п'ять років, як встановлено, приріст вартості агровиробництва склав 21,2 % або 1518,6 тис. грн. Наразі валовий дохід збільшився на 750 тис. грн. або на 12,2%, що є помірним показником при наявності такого суттєвого зростання виробничих ресурсів. Тобто відбувається певне уповільнення темпів зростання доходів у порівнянні з обсягами продукції. Між тим виробництво валової продукції на 100 га угідь зросло на 1737,5 тис. грн. за приросту 34,5%. Така динаміка вказує на покращення інтенсивності використання наявної площі. Також встановлено зростання комерційної ефективності аграрного виробництва, так як обсяг товарної продукції на 100 га зріс на 1060,3 тис. грн. або на 24,4%. Показники управління персоналом свідчать про ефективність цих процесів, так, продуктивність праці зросла у всіх вимірах. Виробіток валової продукції на одного працівника збільшився на 1102,4 тис. грн., тобто на 61,6%, а на одну людину-годину: на 562,4 грн., або на 59,9%. Результативні показники управління земельним банком і трудовим потенціалом демонструють позитивну динаміку, що є наслідком впровадження методів більш оптимального характеру щодо організації виробництва.

Водночас виробництво валової агропродукції на 1 грн. основних фондів зменшилося на 52,9%. Тобто агропідприємства має певне перевантаження основними фондами та зниження їх ефективного використання, оскільки приріст технічного забезпечення не супроводжується відповідним приростом продукції. Виявлено зростання прибутку на 100 га на 107,4 тис. грн., або на 39,8%. Отже в розрахунку на одиницю площі агробізнесові діяльність покращилася, навіть незважаючи на коливання обсягів валового доходу. Водночас рівень рентабельності виріс лише на 0,9 відсоткового пункти, що вказує на необхідність посилення активізації виробничої діяльності. Також спостерігається тенденція до зниження результативності вкладених коштів в основні фонди. Зроблено висновок про доречність перегляду політики щодо оновлення основних фондів, зосередившись на якості техніки та ефективності її використання. Водночас важливо зміцнити комерційні аспекти діяльності: забезпечення збуту, ціноутворення, маркетингові стратегії. Тому що

підтримання високої продуктивності праці та землекористування повинно супроводжуватись більш проривним зростанням рентабельності. Тобто, що незважаючи на зростання деяких показників, агропідприємницька діяльність потребує розробки заходів з удосконалення результативності.

2.2. Статистичні підходи до кількісного оцінювання параметрів діючої системи управління агробізнесовою діяльністю

За допомогою аналізу зімкнення рядів динаміки встановлено тенденції з подальшого розвитку агробізнесової діяльності (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Динамічні зміни у показниках валової продукції

Рік	Обсяг валової продукції, тис. грн.	Показник абсолютного приросту, тис. грн.		Показник темпу зростання, %		Показник темпу приросту, %		Абсолютне значення одного % приросту, тис. грн.
		до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	
2020	7154,3	–	–	100	–	–	–	–
2021	8293,5	1139,2	1139,2	115,9	115,9	15,9	15,9	71,5
2022	10390,2	3235,9	2096,7	145,2	125,3	45,2	25,3	82,9
2023	9188,4	2034,1	-1202	128,4	88,4	28,4	-11,6	103,9
2024	8672,9	1518,6	-515,5	121,2	94,4	21,2	-5,6	91,9

Виявлено у 2020 році, що обсяг валової продукції становив 7154,3 тис. грн., що слугувало базовим рівнем для подальших розрахунків. У 2021 році підприємство наростило виробництво на 1139,2 тис. грн., це відповідає темпу приросту 15,9%. Вже у 2022 році темпи зростання ще більше прискорилися: абсолютне збільшення склало 2096,7 тис. грн. або 25,3%. Сукупний приріст відносно 2020 року досяг 3235,9 тис. грн. або 45,2%, що фіксує пік ефективності діяльності за п'ятирічний період. З'ясовано, що у 2023 році обсяг

валової продукції знизився на 1202 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком, що фіксує падіння на 11,6%. Попри це, рівень залишився вищим за базовий на 2034,1 тис. грн. або 28,4%. Водночас встановлено менш інтенсивне продовження спаду в останньому році дослідження: валова продукція зменшилася ще на 515,5 тис. грн., відбулося уповільнення на 5,6%. У підсумку, з'ясовано, що у 2024 році порівняно з 2020 роком збережено позитивне відхилення на 1518,6 тис. грн.

Середній абсолютний приріст було визначено завдяки підстановці даних з таблиці 2.6. до формули:

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

де: $\sum A$ – ланцюгові прирости, їх сума;

n – число рівнів.

$$\bar{A} = 379,6 \text{ тис. грн.}$$

Задля визначення середнього темпу зі зростання показнику обсягів виробництва, застосовано формулу геометричної середньої:

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

де: K – ланцюгові коефіцієнти зростання за часом;

n – число коефіцієнтів зростання.

В результаті обрахунків середній темп зростання обсягів продукції становитиме:

$$\bar{K} = 1,0486 * 100 = 104,86\%$$

Відтак відповідно до розрахунків середній темп збільшення валової продукції складав 104,9% при середньому абсолютному прирості 379,6 тис грн.. Тобто при не змінених обставинах можна сподіватися на аналогічні прирости, водночас потрібно розробляти рішення зі збільшення результативності.

Встановлено, що абсолютний показник одного відсотка приросту зростав нерівномірно: з 71,5 тис. грн. - 2021 рік до 103,9 тис. грн. - 2023 рік. Така тенденція вказує на підвищення масштабів виробництва, при яких для досягнення кожного наступного відсотка зростання необхідно забезпечувати дедалі більший приріст у грошовому виразі. У 2024 році цей показник знизився до 91,9 тис. грн., що пов'язано з уповільненням темпів розвитку. Таким чином підприємницька діяльність має активне нарощування обсягів виробництва у 2021–2022 роках, з максимумом у 2022 році. Однак подальше зниження у 2023–2024 роках свідчить про вплив факторів війни та поглиблення економічно-соціальних негараздів в країні на зміну ринкової ситуації. Тобто агропідприємству варто переорієнтувати стратегічне планування на утримання стабільного зростання шляхом диверсифікації культур, підвищення врожайності та комерційної адаптації до особливих умов ринку.

Для виявлення змін в показниках відповідності валової продукції використано трендовий аналіз (рис. 2.2.).

Виявлено, що виробництво валової агропродукції на одного працівника має чітко виражену тенденцію до зростання, а саме на 1152,39 тис. грн. з приростом 66,3%. При цьому було застосовано лінійну модель:

$$y = 455,52x + 5250$$

Згідно рівняння відмічено позитивну тенденцію, прогнозна траєкторія зберігає помірне зростання у наступні роки. Щодо обсягу продукції на 100 га угідь, то між 2020 і 2022 роками спостерігалось зростання на 2954,22 тис. грн. за приросту 58,6%. У 2023 році показник зменшився на 514,02 тис. грн., тобто на 6,4%, а у 2024 році – ще на 702,74 тис. грн., що відповідає додатковому спадові на 9,4%. Наразі загальна втрата після піку 2022 року становить 15,2%. При цьому квадратична апроксимація відповідає рівнянню:

$$y = -402,4x^2 + 2869,9x + 2433,2$$

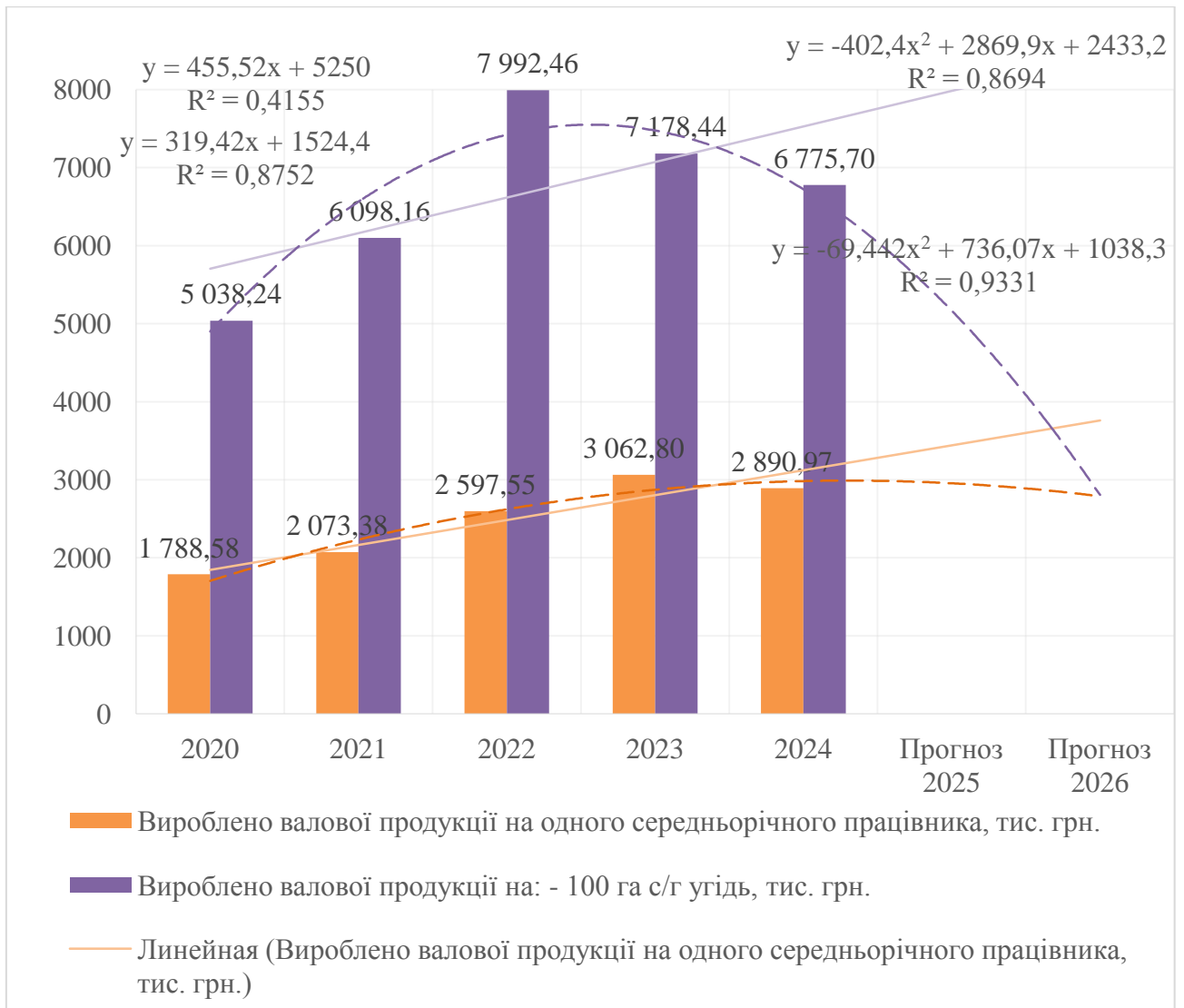


Рисунок 2.2. - Аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції на 1 працівника та на 100 га

Сформована модель дає змогу чітко виявити фазу спаду, що почалась після досягнення максимального значення. В тому числі високе значення $R^2 = 0,8694$ підтверджує якісну відповідність моделі.

Звідси витікає: продуктивність праці зростає, тоді як ефективність використання угідь демонструє ознаки необхідності переогляду виробничих стратегій. Водночас і прогностичні значення посилюють вірогідність подальшого погіршення показників на 100 га, тоді як ефективність праці зберігає стабільне зростання.

Наступним етапом дослідження було проаналізувати динаміку прибутку та трудових витрат в рік, а також виконати прогноз на 2025–2026 роки, з використанням трендових моделей (рис. 2.3.).

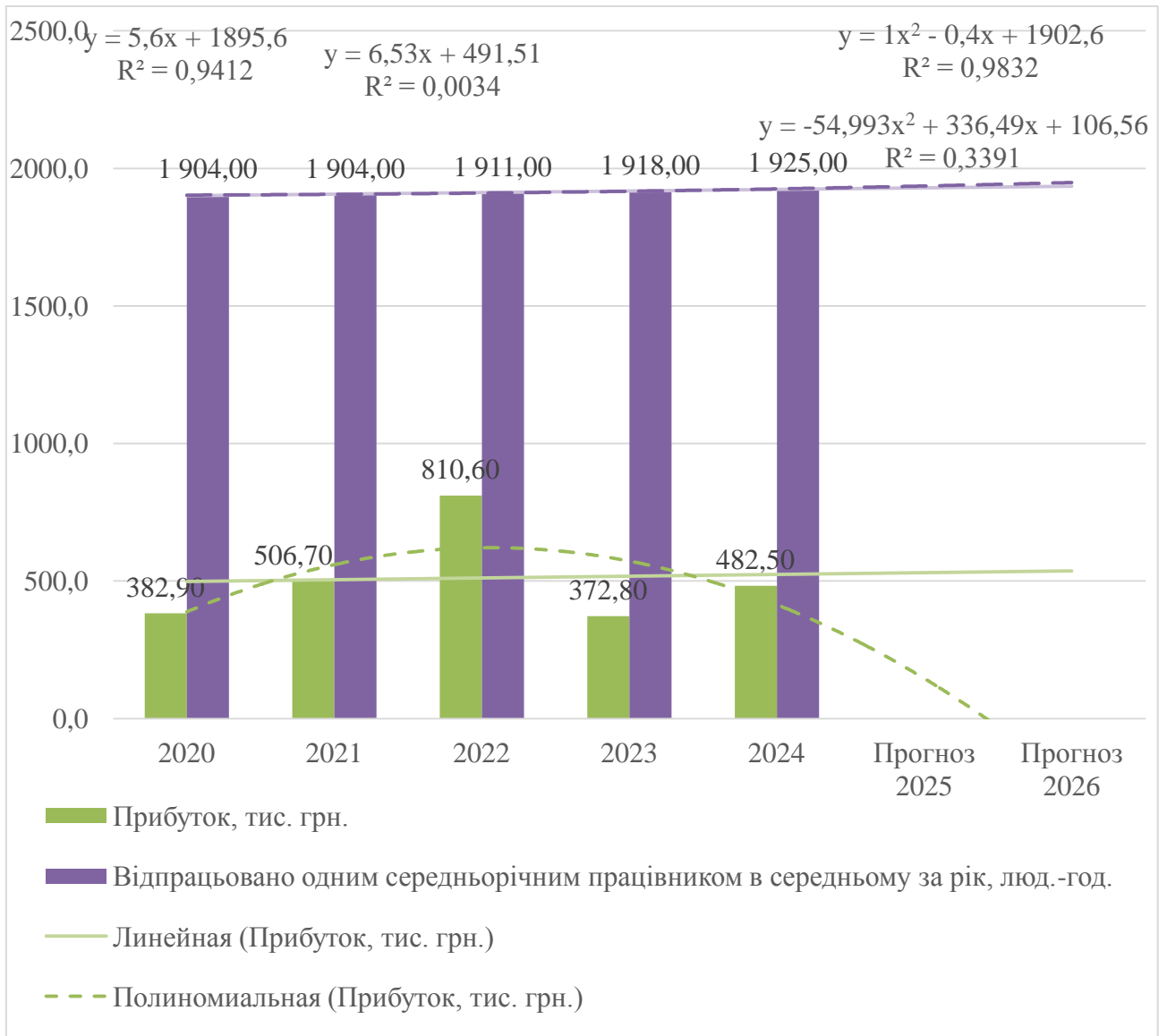


Рисунок 2.3. – Трендовий аналіз прибутку та трудових витрат

Виявлено слабку тенденцію до росту прибутку при умовах, які були 2020-2024 рр, що доводить лінійне рівняння:

$$y = 6,53x + 491,51$$

Між тим низьке значення має коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,0034$), що вказує на відсутність чіткої залежності між роками та динамікою прибутку. Тобто різнобарвність утворення прибутку викликана складними роками великої кризи, що співпала з пандемією та війною. Своєю чергою це призводило до коливання собівартості, виторгу та цін на ринку на ресурси. Оскільки війна триває, а глобальна криза загострюється, то тенденція до сачків прибутку як в одну так і в іншу сторону може зберігатися. Саме тому потрібно обґрунтовувати нові рішення для більшої стійкості системи результативних показників підприємницької діяльності.

Встановлено, між тим, реальну динаміку щодо зростання прибутку до піку 2022 року з подальшим спадом завдяки побудові поліноміальної моделі другого порядку:

$$y = -1x^2 - 0,4x + 1902,6$$

Окреслена модель має дійсно високий рівень достовірності ($R^2 = 0,9832$), що спонукає до надії виправити стан справ на краще. Порівняно з 2020 роком у 2022 році прибуток зріс на 427,7 тис. грн. або на 111,7%. На 2023 рік прибуток знизився на 437,8 тис. грн., тобто на 54,0%, а у 2024 році відбулося незначне зростання на 109,7 тис. грн.: приріст становив 29,4%. Отже відповідно прогнозній траєкторії падіння прибутку потребують на термінові впровадження більш ефективні рішення задля уникнення подальшого зниження показника в 2025–2026 роках.

Встановлено, що відпрацьований час одним середньорічним працівником за рік моделюється рівнянням:

$$y = 5,6x + 1895,6$$

Створене рівняння підтверджує й високий коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9412$. З'ясовано, що показник залишався стабільним протягом усього періоду з незначним приростом на 21 люд.-год, або на 1,1%. Тобто лінійна модель достовірно відображає поступове збільшення трудових витрат.

Звідси, спостерігається стабільність обсягу відпрацьованого часу при водночас нерівномірній зміні прибутковості. При цьому максимальне значення прибутку досягнуто у 2022 році, однак подальша траєкторія моделі свідчить про ризики погіршення фінансових результатів у прогнозованому періоді. Узагальнення результатів аналізу прибутку, валової агропродукції та продуктивності праці говорить про наявність стійкої тенденції до зниження ефективності агробізнесової діяльності. У всіх поліноміальних рівняннях тренду зафіксовано від'ємні коефіцієнти, що підтверджує уповільнення розвитку та наростання негативної динаміки. Тобто відбувається повільне вичерпання внутрішніх можливостей, що неухильно потягне за собою подальше падіння економічної віддачі, оскільки зовнішні фактори нарощують негативний тиск на агропідприємницьку діяльність.

У такій ситуації доцільним управлінським підходом є перегляд структури сівозміни шляхом впровадження нуту замість малорентабельної кукурудзи. Така зміна дозволить покращити фінансові результати, підвищити ефективність використання землі без додаткових витрат на персонал, оскільки наявна чисельність працівників уже є оптимальною для обсягів виробництва. У такий спосіб агропідприємство матиме шанси скоріше адаптуватися до особливих і складних умов та зможе стабілізувати процес формування економічних показників у подальшому.

Оскільки результативні показники залежать від якості реалізаційної та комерційної діяльності було досліджено їх динаміку (табл.2.7.).

На підставі виявлення тенденцій у формуванні результативних показників агропідприємницької діяльності встановлено, що реалізаційний виторг за п'ять років зріс на 12,2 %, що відповідає 750 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої агропродукції збільшилась на 650,4 тис. грн. або на 11,3%. Тенденція засвідчує відносно паралельне зростання доходів і витрат з нахилом більших темпів у виторгу ніж у собівартості, котре не призвело до суттєвого розширення прибутковості. Обмеженнями для формування виторгу

були низькі закупівельні ринкові ціни на агропродукцію, для утворення сукупних витрат – високі ціни на ресурсне забезпечення.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників економічної діяльності господарства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	6158,0	6469,3	6999,9	6687,3	6908,0	112,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5775,1	5962,6	6189,3	6314,5	6425,5	111,3
Прибуток, тис. грн.	382,9	506,7	810,6	372,8	482,5	126,1
Рівень рентабельності, %	6,7	8,5	13,1	5,9	7,6	0,9

Звідси було утворено прибуток, який протягом років зріс на 99,6 тис. грн., або на 26,0%, найвищий рівень прибутку фіксувався у 2022 році: 810,6 тис. грн. Але на 2023 рік він суттєво зменшився майже вдвічі, до 372,8 тис. грн., що супроводжувалось відповідним падінням рівня рентабельності. Часткове відновлення у 2024 році до 482,5 тис. грн. дозволило збільшити рентабельність до 7,6%, але цей рівень залишається нижчим за пік 2022 року. Рівень рентабельності за п'ятирічний період практично не змінився: зростання склало лише 0,9 в.п., що свідчить про обмеженість внутрішнього резерву рентабельного зростання, незважаючи на розширення виробництва та збільшення обсягів реалізації.

На основі динаміки основних економічних показників агропідприємницької діяльності за період 2020–2024 років виявлено зміни, які свідчать про наявність окремих позитивних зрушень, однак загальна ситуація потребує системного удосконалення.

Встановлена динаміка підтверджує, що за відносно стабільної структури витрат господарству вдалося підтримати позитивний фінансовий результат,

однак ефективність діяльності коливається і має тенденцію до зниження після пікового року. Враховуючи це, доцільно впровадити зміни до виробничої структури, залучивши замість малорентабельної культури, альтернативний нут із вищим економічним потенціалом. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на ресурсну базу без залучення додаткової робочої сили, оскільки чисельність персоналу вже відповідає оптимальному рівню.

Відтак кореляційним аналізом оброблено результати діяльності агропідприємства та виявлено певні статистичні залежності між прибутком, товарною продукцією та кількістю відпрацьованих людино-годин. При цьому обрано тип лінійного рівняння множинної регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1. \quad (2.3)$$

де: Y_x – результативна ознака;

a_1, a_2, a_n – параметр рівняння;

x_1, x_2, x_n – факторна ознака.

Дані, котрі взяті за вихідні, зведені у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8.

Вихідні показники щодо створення кореляційно-регресійної моделі

Рік	Прибуток, тис. грн. (y)	Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (x ₁)	Відпрацьовано всього, тис. люд.-год. (x ₂)
2020	382,9	4336,62	7,62
2021	506,7	5565,59	7,62
2022	810,6	6695,31	7,64
2023	372,8	5871,33	5,75
2024	482,5	5396,88	5,78
Всього	2555,5	27865,72	34,41
Середнє	5573,14	6,88	1707,77

Розв'язок кореляційно-регресійної моделі знаходиться у Додатку А.

Отримані коефіцієнти регресійного рівняння дають змогу оцінити зміни обсягу прибутку під впливом окремих факторів за умови фіксованості інших змінних. Це дає підстави кількісно визначити внесок кожного чинника в загальний результат. Побудоване рівняння має вигляд:

$$y_x = -981,03 + 0,16x_1 + 84,48 x_2$$

де x_1 - обсяг товарної продукції на 100 га,

x_2 - річна продуктивність праці одного працівника.

Згідно з результатами, підвищення обсягу товарної продукції на 100 га забезпечує приріст прибутку на 0,16 тис. грн., тоді як збільшення продуктивності праці сприяє зростанню прибутку на 84,48 тис. грн. Високе значення коефіцієнта множинної кореляції (0,8986) вказує на тісний зв'язок між обраними факторами та результативною ознакою. Значення коефіцієнта детермінації, яке становить 0,8076, підтверджує, що 80,76% варіації прибутку пояснюється впливом залучених у модель показників.

За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу встановлено вплив трудових витрат на отримання товарної продукції та формування прибутку. Тобто рішення, в цілому, приводять до належного рівня ресурсного забезпечення та функціонування управлінських механізмів агропідприємницької діяльності. Водночас постає необхідність перегляду виробничого напрямку розвитку агропідприємства через зазначені негаразди у діяльності, вплив кризи, а також результати статистичних методів щодо прогнозування результативності.

РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ФОП ГУНЬКО ОЛЕГ ПЕТРОВИЧ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Інтеграція технологій у процес підвищення дієвості управлінських механізмів агробізнесової діяльності в умовах нестабільного середовища

Для підвищення необхідної результативності агропідприємницької діяльності ФОП Гунько О.П. запропоновано інтегрувати до неї цифрову технологію – стаціонарні датчики з функцією NDVI-аналізу. Придбати їх можливо у ТОВ «KAS32 Technology.com» (<https://kas32.com/ua/post/view/466>) [6]. Стаціонарні NDVI-датчики можуть бути встановлені на полях, що займають площу 128 га, проте на початковому етапі варто їх залучувати тільки на найбільш ефективних культурах. Як пілотний проект, можна пропонувати мінімум 6 датчиків на посівах соняшнику, озимої пшениці і нуту з подальшим збільшенням їх кількості і на інші культури.

Датчики працюють автономно, монтуються на полі на стовпах або металевих опорах, постійно фіксують стан посівів у радіусі спостереження до 20 га на 1 датчик. Головними перевагами таких датчиків з функцією NDVI-аналізу є:

- 1) постійний моніторинг (24/7);
- 2) монтування на важкодоступних ділянках полів;
- 3) можливість працювати автономно без встановлення на техніку;
- 4) можливість отримувати належну інформацію про стан посівів навіть в умовах війни, коли не доступні агродрони.

У разі ефективності їх роботи рекомендовано збільшити кількість датчиків до 13 одиниць, а також розглянути їх комбінування з сільськогосподарською технікою, після війни перехід на агродрони.

Відтак з метою зростання результативності аграрного виробництва необхідно скласти план пропозицій (рис. 3.1.).

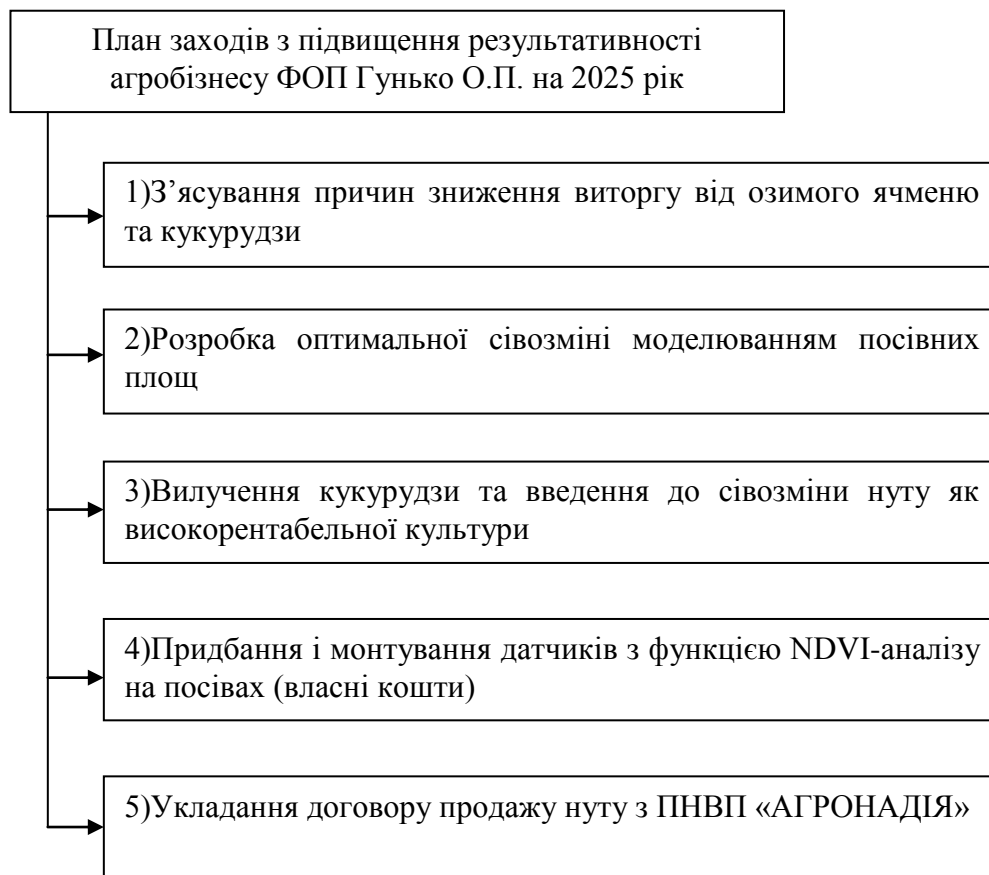


Рисунок 3.1. План заходів з підвищення результативності агробізнесової діяльності ФОП Гунько О.П.

З метою зростання результативності аграрного виробництва доцільно впровадити низку заходів, орієнтованих на раціональність у вжитті ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, зростання ефектів від рішень господарської діяльності. У межах розробленого плану пропонується: запровадження цифрових технологій у вигляді стаціонарних датчиків з функцією NDVI-аналізу, що дозволить знизити витрати і збільшити врожайність. Проведення оптимізації виробничої структури шляхом виведення кукурудзи та введення культури нут. Покращення маркетингової активності на ринку Дніпропетровщини шляхом пошуку персонального каналу збуту по нуту.

Спираючись на попит на нут від Приватного науково-виробничого підприємства «АГРОНАДІЯ» пропонуємо заключити з ним договір співпраці. Підприємство на ринку Дніпропетровщини з 2004 року і зарекомендувало себе

відповідальним та ефективно працюючим, має високі активності в GRAINTRADE, TripoliLand, електронній зерновій біржі. Також має власний сайт (<https://79913-ua.all.biz/uk/>). Оскільки ПНВП «АГРОНАДІЯ» пропонує кращу ціну, то ФОП Гунько О.П. буде вигідно співпрацювати з цим каналом збуту по продажу нуту. Тобто налагодження прямих каналів збуту продукції з переробним підприємством дасть змогу мінімізувати залежність від посередників та підвищити прибутковість.

У 2026 році доцільно провести модернізацію технічного парку шляхом оновлення сільськогосподарської техніки з можливістю встановлення навісних датчиків, що забезпечить скорочення витрат пального та трудовитрат. Крім цього варто розширити посівні площі високомаржинальних культур, таких як нут та враховуючи кон'юнктуру ринку і попит на нут сформувати ефективні комерційні відносини. На 2026 рік можливо планувати удосконалення системи управління виробництвом і запровадження програмного забезпечення для точного обліку витрат для кращого контролю економічної ефективності.

Зазначені пропозиції дозволять посилити конкурентоспроможність господарства, підвищити рентабельність виробництва та забезпечити сталий розвиток агробізнесової діяльності ФОП Гунько О.П.

Для виявлення причин зменшення виторгу від продажу окремої агропродукції та встановлення найліпших сценаріїв виробничого менеджменту підприємницької діяльності вжито метод БКГ. Для обґрунтування рішення з доцільності оптимізації структури виробництва та укладання договорів продажу з певними контрагентами на ринку відокремлено найбільш енергійного конкурента на ринку Дніпропетровщини. ФОП Штанько Геннадій Миколайович вирощує такий самий набір агропродукції та володіє земельним банком розміром 125 га, що може бути базою порівняння. Об'єми товарної продукції ФОП Гунько О.П за минулі два роки досліджень систематизовано до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Дані до дослідження методом БКГ з формування грошових потоків за видами агропродукції ФОП Гунько О.П.

Показники	2023		2024		2024 до 2023 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	2780,5	36,9	2858,6	41,4	102,9
Озимий ячмінь	1328,7	17,7	849,4	12,3	63,9
Кукурудза	452,8	6,1	126,5	1,8	27,9
Соняшник	2953,3	39,3	3073,5	44,5	104,1
Всього	7515,3	100	6908,0	100	92,0

Встановлено, що основним чинником скорочення виторгу на 8,1% стали зниження обсягів реалізації кукурудзи та озимого ячменю, оскільки. Виторг від озимої пшениці зріс на 78,1 тис. грн. з приростом 2,8%, а її частка в структурі доходів збільшилася на 4,5 в.п., що свідчить про стабілізацію її економічної ролі у господарстві. Наразі доходи від реалізації озимого ячменю скоротилися на 479,3 тис. грн. з приростом 36,1%, що призвело до зменшення його питомої ваги на 5,4 відсоткового пункти. Подібна тенденція пов'язана з падінням врожайності через ураження посівів шкідниками. Також реалізація кукурудзи знизилася на 326,3 тис. грн. за приросту 72,1%, що спричинило скорочення її частки в структурі доходів на 4,3 в.п. Саме ця проблема є критичною для агровиробничої діяльності та потребує рішення з доцільності подальшого її вирощування. Натомість виручка від соняшнику зросла на 120,2 тис. грн. або на 4,1%, а його питома вага збільшилася на 5,2 в.п. Тобто культура має кращий потенціал щодо високого попиту і рентабельності на ринку. Загалом структура виручки змістилася в бік традиційних найбільш прибуткових культур: озимої пшениці, соняшнику, тоді як економічний результат від вирощування ячменю та кукурудзи помітно знизився.

Звідси встановлено необхідність у створенні балансу виробничої структури та розробки більш ефективної політики збуту ФОП Гунько О.П. у

порівнянні з конкурентом ФОП Штанько Г.М. Для цих агропідприємств уточнено межі об'ємів виробництва та збуту з охоплення ринку Дніпропетровщини (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Об'єми реалізації агропродукції відповідно регіональній ринковій частці

Показник	Агропродукція			
	Соняшник	Озима пшениця	Озимий ячмінь	Кукурудза
Товарна продукція за 2023 рік	2953,3	2780,5	1328,7	452,8
Товарна продукція за 2024 рік	3073,5	2858,6	849,4	126,5
Темп зростання, %	104,1	102,9	63,9	27,9
Частка ринку ФОП Гунько О.П.	8,6	8,5	5,4	3,1
Частка ринку ФОП Штанько Г.М.	8,1	8,2	5,3	3,4
Відносна ринкова частка	1,07	1,04	1,02	0,91

Обсяги реалізації агропродукції у 2024 році демонструють зміщення акценту господарської діяльності ФОП Гунько О.П. у бік високорентабельних культур: соняшнику та озимої пшениці порівняно з 2023 роком. Так, обсяг реалізації соняшнику зріс на 120,2 тис. грн., а озимої пшениці - на 78,1 тис. грн. Такий підхід дозволив зберегти, дещо зміцнити ринкові позиції агропідприємства: відносна ринкова частка щодо соняшнику становить 1,07, а щодо озимої пшениці - 1,04. Тобто агропідприємницька діяльність отримує більш лідерські позиції порівняно з безпосереднім конкурентом - ФОП Штанько Г.М.

Натомість реалізація озимого ячменю суттєво скоротилася - на 479,3 тис. грн., що зумовило зниження загального рівня конкурентоспроможності, хоча

відносна ринкова частка ще залишається на рівні 1,02. Це означає, що обсяги реалізації дещо вищі за конкурента, однак тенденція лишається негативною. Найбільш критичне падіння зафіксовано за кукурудзою - обсяг реалізації скоротився на 326,3 тис. грн. Відносна ринкова частка знизилася до 0,91, що вказує на втрату ринкових позицій і відставання від основного конкурента. Такий результат підтверджує недоцільність подальшого вирощування цієї культури в рамках поточної моделі господарювання.

Таким чином, підприємство зміцнює ринкову позицію завдяки ефективній реалізації стратегічно прибуткових культур, але потребує коригування структури виробництва через низьку результативність окремих напрямів.

Змодельована матриця відповідно результатів розрахунків представлена на рисунку 3.2.

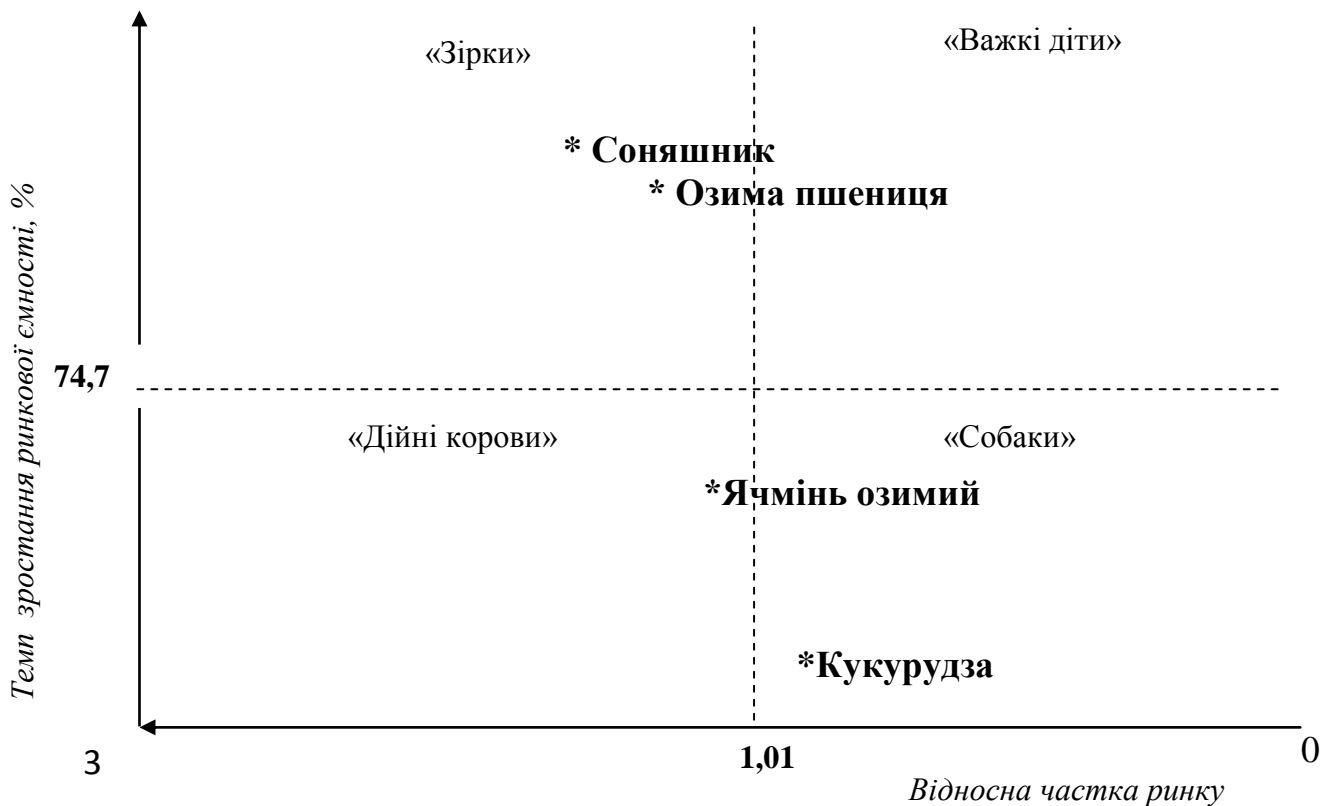


Рисунок 3.2. Матриця БКГ для оптимізації виробничих і збутових процесів агропідприємницької діяльності

Таблиця 3.3.

Результативні стратегії для агропродукції згідно результатів дослідження методом БКГ

№ з/п	Сегменти БКГ	Агро продукція	Види результативних стратегій
1	«Зірки»	Пшениця озима	<p>Технологічна стратегія: активізувати вкладення в стаціонарні сенсори, завдяки яким можливо підвищити якісні функції продукції та сформувати кращі переваги на ринку.</p> <p>Виробнича стратегія: збільшення посівної площі у перспективі за рахунок додаткових орендованих земель.</p> <p>Збутова стратегія: орієнтація на каналі реалізації, пов'язаного з переробкою зерна – Gorbachoff.studio. Використання попередніх каналів реалізації - ТОВ «ОПТИМУСАГРОТРЕЙД» Новомосковський філіал, ТОВ «НІБУЛОН» Новомосковське відділення.</p>
2		Соняшник	<p>Виробнича стратегія: оскільки соняшник дає найбільший прибуток, доречно зберігати в сівозміні з акцентом на нарощування виробництва. Використання більш посухостійкого гібриду Оніо (ФАО 270) замість Роксі (ФАО 280) через прогресуючу посуху.</p> <p>Технологічна стратегія: використовувати стаціонарні сервіси для відстеження змін в біомасі та оперативного реагування.</p> <p>Збутова стратегія: використання попередніх каналів реалізації - ТОВ «ОПТИМУСАГРОТРЕЙД» Новомосковський філіал, ТОВ «НІБУЛОН» Новомосковське відділення.</p>
3	«Дійні корови»	Ячмінь озимий	<p>Технологічна стратегія: Боротьба зі збудником хвороби недосконалыми грибами темно-бурою плямистістю шляхом їх виявлення на посівах на ранніх стадіях стаціонарними сенсорами та локального внесення фунгіцидів Фенікс Дуо під час цвітіння. Точкова обробка протидіє швидкому розповсюдженню збудників хвороби та сприятиме отриманню запланованих якісних врожайів.</p> <p>Збутова стратегія: використання попереднього каналу реалізації - ТОВ «НІБУЛОН» Новомосковське відділення.</p>
4	«Собаки»	Факт: кукурудза Перспектива нут	<p>Виробнича стратегія: Вихід з виробничої програми через падіння витрат, обумовлене низькою врожайністю та зростанням витрат на сушіння. На вивільнених площах посів нуту, як високо рентабельної культури.</p> <p>Технологічна стратегія: використовувати стаціонарні сервіси для відстеження змін в біомасі нуту та оперативного реагування.</p> <p>Збутова стратегія: налагодження співпраці з каналом збуту нуту в ПНВП «АГРОНАДІЯ».</p>

На підставі обробки інформації методом БКГ було сформовано пакет результативних стратегій до конкретного виду продукції, котрий вирощується в підприємстві. При цьому враховано позицію на ринку кожної продукції та

зроблено порівняння з активним конкурентом ФОП Штанько Г.М., спираючись на висновки дослідження зроблено прогноз щодо перспектив.

Встановлено, що озима пшениця та соняшник, які увійшли до сегменту «Зірки» за рахунок високої доволі частки на ринку та мають традиційно високі темпи зростання варто вживати стратегію розширення. Доцільно зосередитись на цифрових новаціях у вигляді стаціонарних сенсорів, що сприятимуть підвищенню врожайності, в подальшому модернізувати техніку шляхом прикріплення на них датчиків для внесення добрив, пестицидів. Паралельно, завдяки точному землеробству, вдасться стежити за якістю агропродукції, адже вона формує довгострокову лояльність з боку покупців.

Також доречно розширювати кількість збутових каналів, орієнтуючись на укладанні прямих контрактів із приватними переробниками, що спіткає зміцненню конкурентних кращих переваг та посилить ринкову присутність. Наприклад, з метою підтримки переселенців та активізації співпраці можливо укласти договір на поставку зерна для приватної пекарні Gorbachoff.studio (<https://www.instagram.com/gorbachoff.studio/>). Пекарня знаходиться у місці Дніпро, починає розширення шляхом відкриття додаткових точок - кав'ярень та придбанням переробного цеху. Для забезпечення переробки зерна у борошно і можливо укласти довгостроковий контракт на продаж зерна з власницею директоркою магазину-пекарні, котра є переселенкою з Донеччини та організувала бізнес у м. Дніпро у 2018 році. У такий спосіб можливо створити не тільки економічний ефект, але й соціальний, при чому у двосторонньому порядку. На зараз такі ініціативи підтримуються і державними інституціями.

Попри зниження темпів зростання ринку у ячменю озимого через погіршення врожаю у 2024 році, він залишається економічно доцільною культурою завдяки стабільному збуту та налагодженим ринковим зв'язкам. Стратегія традиційна – збільшити прибуток за оптимальних витрат, досягти цього можливо цифровим контролем ризиків, пов'язаних із фітосанітарною безпекою. Тобто за допомогою стаціонарних сенсорів можливо своєчасно виявляти збудника темно-бурої плямистості, спричиненої недосконаліми

грибами, на ранніх фазах розвитку культури. В період цвітіння стане можливим локальне внести фунгіцид Фенікс Дуо щоб запобігти розповсюдженню грибів та ураженню більших площ посівів. Такий цілеспрямований підхід стримує інтенсивне поширення інфекції та забезпечує умови для формування прогнозованого високоякісного врожаю. Тобто завдяки запровадженню сенсорів та моніторингу вдасться контролювати пороги шкодо чинності та оперативно реагувати на них, що дозволить уникнути повторного недобору врожаю. У перспективі культура має потенціал для повернення в сегмент «Зірок» за умов стабільного управління ризиками.

Оскільки кукурудза потрапила до сегменту «Собаки» та з огляду на різке падіння обсягів реалізації, низьку рентабельність і втрату ринкової частки, подальше її вирощування є економічно недоцільним. Рекомендована стратегія - виведення з плану виробництва. У 2025 році її доцільно замінити на нут, який є адаптованою до регіону бобовою культурою, що формує високу рентабельність та має високий попитом, як-от договір купівлі-продажу з ПНВП «АГРОНАДІЯ».

Обґрунтування ефективності нуту як альтернативи кукурудзі полягає в тому, що його рентабельність вища на 28–32% у порівнянні з кукурудзою, особливо за умов обмеженого зволоження. Також нут відкриває можливість для покращення властивостей ґрунту, є посухостійким. Крім того, нут позитивно впливає на структуру ґрунту, збагачує його азотом і покращує фітосанітарний стан, знижуючи тиск хвороб і шкідників у сівозміні. Не потребує надмірного азотного живлення шляхом фіксування азоту за допомогою бульбочкових бактерій, таким способом вдасться зменшити витрати, що йдуть на добрива та збільшити прибуток.

Таким чином, запропоновані виробничі, технологічні та збутові стратегії відповідають сучасним ринковим реаліям і приведуть до результативності агробізнесової діяльності ФОП Гунько О.П.

3.2. Прогностична оцінка заходів з підвищення результативності підприємницької діяльності

Для оцінювання заходів з підвищення результативності діяльності ФОП Гунько О.П., використано попередньо розроблений план. При цьому до плану включено питання оптимізації виробництва, прогноз впровадження нуту на площі 18 га замість малорентабельної кукурудзи та придбання стаціонарних датчиків.

Після з'ясування проблем і окреслення точок розвитку по кожній агропродукції за допомогою методу БКГ виявлено, що найбільш вузькою позицією є мала рентабельність кукурудзи. Замість кукурудзи підібрано нут, як альтернативу, а також встановлено, що він здатен покращити азотний баланс ґрунту, що позитивно вплине на врожайність наступних культур. Доцільно чергувати нут з озимими зерновими, зокрема, з озимою пшеницею для досягнення агробіологічного ефекту без витрат на додаткове азотне живлення. Для з'ясування оптимальної кількості посівної площі зроблено її математичне моделювання.

Як головний критерій оптимізації визначено максимізацію виторгу за всіма сільськогосподарськими культурами, включаючи ново впроваджений нут. Вхідні параметри для побудови моделі розподілу площ систематизовано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Інформаційний масив даних для побудови економіко-математичної задачі

Агропродукція	Дохід, тис. грн. (D_i)	Посівна площа, га (x_i)	Дохід на 1 га, тис. грн. (d_i)
Озима пшениця	2858,6	45	63,52
Ячмінь озимий	849,4	18	47,19
Кукурудза на зерно	126,5	15	8,43
Соняшник	3073,5	50	61,47

Орієнтуючись на підвищення результативності варто виробничі витрати по всім видам агропродукції ФОП Гунько О.П. в тому числі з перспективним нутом брати на рівні 6586,6 тис. грн. Сформовано модель задачі з цільовою функцією, спрямованою на досягнення максимального виторгу в межах установлених виробничих обмежень. Як-от:

- 1) $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 128,0$ - площа загальна.
- 2) $63,52X_1 \geq 2050,0$ - кількість озимої пшениці.
- 3) $8,43 X_2 = 0,0$ - кількість кукурудзи на зерно.
- 4) $47,19 X_3 \geq 730,0$ - кількість ячменю озимого.
- 5) $61,47 X_4 \geq 1175,0,0$ - кількість соняшнику.
- 6) $37,88 X_5 \geq 275,0$ – прогнозована кількість нуту.
- 7) $X_5 = 18,0$ - застосування критерію по ліміту площі на нут.
- 8) $X_2 = 0,0$ - вжиття критерію щодо вилучення кукурудзи з ротації.
- 9) значення вказаних показників, що є невід’ємним:

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

Звідси результати розв’язання побудованої математичної моделі свідчать про можливість зростання виторгу, тобто результативність агробізнесової діяльність повинна підвищитися. Розв’язок оптимізації площ під посіви агрокультур, як фактичних, так і перспективного нуту, представлений у додатку Б.

Раціональний розподіл посівної площі відповідно розрахунків економної моделі наведено у таблиці 3.5.

У результаті оптимізації структури посівних площ відбулися суттєві зміни у прогнозованому розподілі культур на 2026 рік порівняно з фактичними даними 2024 року. Так, посіви озимої пшениці скоротились на 0,9 га, або на 2,1 %, що свідчить про часткове вивільнення площі на користь нуту. Водночас площа під кукурудзою зменшена на 15 га, що відповідає повному вилученню цієї культури з виробничої програми, що зумовлено її недостатньою економічною ефективністю за умов підприємства.

Таблиця 3.5.

Оптимізований розподіл посівної площі агропідприємства, га

Культура	2024 рік	Прогноз 2026	Прогноз до факту	
			+, -	%
Озима пшениця	45	44,1	-0,9	97,9
Кукурудза	15	0,0	-15,0	0,0
Ячмінь озимий	18	18,0	0,0	99,9
Соняшник	50	48,0	-2,0	95,9
Нут	–	18	–	–

Посіви озимого ячменю залишилися практично на рівні базового періоду, демонструючи незначне відхилення лише на 0,1 %, що вказує на стабільну доцільність його вирощування в господарстві. Площа під соняшником знижена на 2,0 га (4,1 %), що пов'язано з агробіологічною доцільністю ротації. Разом з тим, диверсифікація виробництва відбулася за рахунок введення до сівозміни нової високоефективної бобової культури - нут, під яку передбачено 18 га.

За результатами прогнозних розрахунків відзначено позитивну динаміку ефективності функціонування агропідприємства за його результативними показниками (табл. 3.6.).

Зокрема, впровадження нуту у виробничу структуру сприятиме зростанню обсягу товарної продукції на 5,3 % у перерахунку на 100 га сільгоспугідь, а також збільшенню валової продукції на 4,5 %. Прогнозований обсяг прибутку досягне 690,7 тис. грн., що перевищує базовий рівень на 43,2 % і супроводжуватиметься зростанням рентабельності на 3,0 в.п. Відтак запроваджені зміни сприяють ефективнішому використанню наявних ресурсів. Зокрема, встановлено, що у 2026 році прогнозна собівартість може підвищитися, не зважаючи на ріст цін, на 2,5 %. Пов'язано це з економією на добривах та своєчасним виявленням проблем у фітосанітарному стані посівів стаціонарними датчиками. Тобто відбудеться адаптація ресурсного

забезпечення до технологічних вимог вирощування оптимізованого набору культур в діяльності ФОП Гунько О.П..

Таблиця 3.6.

**Прогноз результативності оптимізаційних заходів для удосконалення
виробничої структури**

Показник	2024 рік	2026 рік	2026 р. до 2024 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	8672,9	9063,1	104,5
Вироблено валової продукції на:			
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	6775,7	7080,6	104,5
- 1 грн. основних засобів, грн.	2,8	3,0	104,5
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	2891,0	3021,0	104,5
- одну люд.-год., грн.	1501,8	1569,4	104,5
Одержано на 100 га с/г угідь:			
– товарної продукції, тис. грн.	5396,9	5685,4	105,3
– прибутку, тис. грн.	377,0	539,6	143,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6425,5	6586,6	102,5
Прибуток, тис. грн.	482,5	690,7	143,2
Рівень рентабельності, %	7,5	10,5	3,0

З урахуванням неможливості використання агродрону під час воєнного стану, для зменшення витрат на добрива/пестициди при впровадженні системи стаціонарного моніторингу полів із функцією NDVI-аналізу оптимальна кількість на 128 га може коливатися від 6 до 13. Зауважимо, що кількість стаціонарних датчиків на першому етапі не має перевищувати 6 одиниць. За умови пілотного проекту пропонуємо такий розподіл відповідно культур сівозміни (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Встановлення NDVI – датчиків при перспективній сівозміні

№ з/п	Культура	Фактична площа, га	Запланована площа покриття, га	Кількість датчиків
1	Соняшник	50,0	48,0	2
2	Нут	0	18,0	1
3	Озима пшениця	45,0	44,1	2
4	Ячмінь озимий	18,0	18,0	1
5	Кукурудза	15,0	0	0

Перспективна схема встановлення NDVI-датчиків для контролю за станом посівів у межах оптимізованої сівозміни передбачає 6 датчиків на кожні 20 га посівів. Згідно з прогнозованим розподілом культур, планується забезпечення цифровим моніторингом 100 % площ під нутом та озимим ячменем, що супроводжується встановленням одного датчика на кожну культуру відповідно до запланованої площі. Озиму пшеницю та соняшник, які займають найбільшу частку в структурі посівів (44,1 та 48,0 га відповідно), планується моніторити шляхом установки двох на кожну культур стаціонарних NDVI-датчики для забезпечення достатньої точності в оцінці вегетаційного розвитку. Завдяки вимірюванню NDVI-індекс можливо аналізувати стан посівів і виявляти локальні зони стресу, хвороб, бур'янів чи дефіциту живлення. Тобто є можливість вносити препарати в проблемні зони посівів, зменшуючи площу обробки та витрати.

Рекомендований підхід дозволить досягти раціонального поєднання економічної доцільності та технологічної ефективності при впровадженні інновацій у виробничу систему агробізнесу.

Для розрахунку ефективності ідеї з запровадження стаціонарних датчиків було взято за основу, що за середніми оцінками, витрати на ЗЗР у господарстві з площею 128 га становлять приблизно 1000–1200 грн./га, тобто до 150 тис. грн.

загалом. Впровадження NDVI-картування дає змогу зменшити агротехнічні заходи з обробітку ґрунту на 27–30%, відповідно знизити витрати на пестициди/добрива на 20–25%. Відтак орієнтовна річна економія становитиме понад 250 тис. грн., що безпосередньо впливає на утворення збільшеного прибутку (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Порівняння показників результативності відповідно рішень з оптимізації площ та встановлення стаціонарних датчиків

№ з/п	Показник	Прогноз після оптимізації площі	Прогноз після установки датчиків	Відхилення	% приросту
1	Собівартість, тис. грн.	6586,6	6336,6	250,0	-3,8
2	Прибуток, тис грн.	690,7	940,7	250,0	+36,2
3	Рівень рентабельності, %	10,5	14,8	4,3	

Таким чином, впровадження стаціонарних датчиків моніторингу посівів у поєднанні з оптимізацією структури посівних площ сприяє суттєвому покращенню результативних показників господарської діяльності. Зокрема, собівартість продукції можливо зменшити на 3,8 %, що засвідчує можливість підвищити ефект від використання ресурсів завдяки точному контролю за станом посівів і цільовому внесенню засобів захисту. Відтак прогнозовано зросте і прибуток на відповідну суму, що становить приріст на 36,2 % у порівнянні з прогнозним варіантом без використання цифрових технологій. Звідси рівень рентабельності має підвищуватися на 4,3 відсоткових пункти, досягаючи 14,8 %, що підтверджує доцільність інтеграції інноваційних рішень у систему управління виробництвом для забезпечення стабільного економічного зростання.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) На підставі аналізу наукових підходів узагальнено, що ефективність агробізнесу визначається сукупністю чинників, серед яких домінують: напрям формування, витрати, рівень ресурсного забезпечення та господарювання. Встановлено, що найбільш поширеними методиками оцінки є цільовий і системний підходи, які дозволяють аналізувати як стратегічне досягнення цілей, так і ефективність розподілу ресурсів. Тобто результативність агропідприємства прямо залежить від спеціалізації, технічної модернізації та інноваційного оновлення виробничих процесів. Достатньо важливо застосовувати комплексне оцінювання, що поєднує кількісні, якісні індикатори, і забезпечує повне висвітлення рівня досягнення планованих результатів. В умовах війни саме ефективне управління агропідприємствами відіграє вагомую роль у збереженні продовольчої безпеки й макроекономічної стабільності країни.

2) Оцінено, що досягнення високої результативності аграрного бізнесу можливе за умови раціонального використання ресурсів, котрий оцінюється за видами ефективності. Технологічна ефективність проявляється у раціональному використанні ресурсів та досягненні максимальної врожайності з 100 га угідь за умов екобезпеки. Її критерієм виступає технологічна доцільність та ресурсна результативність. Економічна ефективність досягається співвідношенням витрат до сформованих результатів, включаючи якість продукції та її здатність задовольнити споживчі потреби. Встановлено, що вона оцінюється за виробництвом продукції на гектар за мінімальних затрат. Соціальна ефективність трактується як показник прогресу, що виявляється у зростанні зайнятості, покращенні добробуту та умов праці.

3) Встановлено, що за період 2020–2024 років агробізнесові діяльність ФОП Гунько О.П. зберігала позитивну динаміку основних економічних показників, незважаючи на поступове скорочення земельного банку. З'ясовано, що обсяг валової продукції зріс на 21,2 %, товарної продукції - на 24,4 %, а

продуктивність праці зростає на 61,6 %, що свідчить про підвищення інтенсивності використання землі та трудових ресурсів. Однак доведено, що зростання технічного забезпечення не супроводжувалось адекватним приростом результативності: фондівдача зменшилася на 52,9 %, а рентабельність - лише на 0,9 в.п. Тобто агропідприємство зазнає ефекту зменшення ефективності від вкладень, коли зростання ресурсної бази не конвертується у пропорційний прибуток. Така ситуація обумовлює потребу в оптимізації виробничих інвестицій і концентрації на якісному використанні ресурсів.

4) Обґрунтовано, що коливання прибутковості й ефекту використання фондів у 2023–2024 роках мають прямий зв'язок із впливом зовнішніх шоків - війни, інфляції та цінової нестабільності. Встановлено, що попри максимальний прибуток у 2022 році (810,6 тис. грн), у наступному періоді відбулося його зниження більш ніж на половину, що зумовлено падінням реалізаційної ціни, ростом собівартості та погіршенням ринкової ситуації. З'ясовано, що зростання грошової виручки та прибутку протягом періоду було недостатньо інтенсивним порівняно з темпами зростання витрат.

5) Узагальнення трендових моделей демонструє високу кореляцію між результативністю, трудовими витратами та товарною продукцією, однак наявність негативних коефіцієнтів у рівняннях свідчить про тенденцію до зниження ефективності. Таким чином, стратегія розвитку агропідприємства потребує адаптації через посилення ролі комерційного управління, диверсифікацію культур і перегляд ресурсної політики. Результати кореляційно-регресійного аналізу дозволили кількісно визначити вплив факторів на рівень прибутку агропідприємства. Побудована модель підтвердила тісний зв'язок між прибутком, обсягом товарної продукції на 100 га та продуктивністю праці, про що свідчить високий коефіцієнт множинної кореляції 0,8986 та детермінації 0,8076.

6) Методом БКГ обґрунтовано результативні стратегії для кожного виду агропродукції. Озима пшениця та соняшник потрапили до сегменту «Зірки» й

потребують технологічної модернізації встановлення стаціонарних датчиків NDVI-моніторингу, нарощування площ та розширення збутових каналів, зокрема через співпрацю з компанією пекарнею Gorbachoff.studio. Озимий ячмінь увійшов до категорії «Дійні корови» з традиційною стратегією стабілізації, включаючи точкове внесення фунгіцидів за допомогою сенсорів. Кукурудза потрапила до «Собак» через низьку рентабельність і втрату ринкової частки, її доцільно вилучити з виробництва. При цьому обґрунтовано впровадження нуту як культури із рентабельністю, вищою на 28–32 % за кукурудзу, здатної збагачувати ґрунт азотом та знижувати потребу в добривах.

7) Обґрунтовано ефективність використання стаціонарних NDVI-датчиків як інструменту підвищення результативності агровиробництва. На початковому етапі запровадження рекомендовано встановити 6 датчиків: по два на соняшник та озиму пшеницю, по одному - на нут і озимий ячмінь. Визначено, що кожен датчик охоплює до 20 га, забезпечуючи 100 % покриття найбільш рентабельних площ. За рахунок NDVI-моніторингу можливе зменшення витрат на добрива та пестициди на 20–25 %, що в умовах 128 га становить достатню річну економію. Оцінено, що в поєднанні з оптимізацією площ це дозволяє знизити собівартість на 3,8 %, підвищити прибуток на 36,2 % і збільшити рівень рентабельності до 14,8 %.

8) Встановлено, що агропідприємству ФОП Гунько О.П. у відповідь на зниження ефективності вирощування кукурудзи доцільно впровадити рішення згідно результатів оптимізації посівних площ. Тобто варто повністю вилучити кукурудзу з сівозміни, замість неї до структури виробництва ввести нут із запланованою площею 18 га, що дозволить сформувати більш збалансовану структуру з акцентом на високомаржинальні культури. З'ясовано, що озима пшениця та соняшник у 2024 році забезпечили 2858,6 тис. грн. і 3073,5 тис. грн. відповідно, а їх частки в доходах зросли на 4,5 та 5,2 в.п. відповідно. Прогнозована зміна структури посівів сприятиме підвищенню ринкової частки ФОП Гунько О.П.: відносні показники щодо соняшнику - 1,07, озимої пшениці - 1,04. Таким чином, перегляд виробничої програми на користь культур із

стабільною рентабельністю дозволять підвищити конкурентоспроможність на ринку Дніпропетровщини.

9) В результатів розв'язку економіко-математичного моделювання структури посівів з урахуванням нової культури нуту у 2026 році площа під кукурудзою може бути знижена на 15 га, під пшеницею - на 0,9 га, соняшником на 2,0 га, натомість нут отримає 18 га. Така структура дозволить досягти прогнозного прибутку в 690,7 тис. грн., що на 208,2 тис. грн. вище за базовий показник. При цьому очікується на зростання товарної продукції на 100 га або на 5,3 %, а валової продукції - на 4,5 %, що вказує на ефективніше управління базою ресурсів. Таким чином, раціональний розподіл посівної площі сприятиме підвищенню результативності функціонування дрібного агробізнесу за мінімальних змін у структурі.

10) З'ясовано, що запровадження комплексу заходів: оптимізації площ, впровадження нуту, цифрових сенсорів і модернізації техніки — дозволить ФОП Гунько О.П. досягти стабільного розвитку. Прогнозна вартість валової продукції у 2026 році становитиме 9063,1 тис. грн., що на 390,2 тис. грн. (4,5 %) більше від рівня 2024 року. Прибуток зросте до 690,7 тис. грн. (+43,2 %), а рівень рентабельності - на 3,0 в.п. до 10,5 %. Отже, реалізація інтегрованої стратегії дозволить агропідприємству посилити результативність, економічну стійкість і конкурентні позиції в регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Басанець О., Красновська Я. Посівна озимих під урожай 2025 стала черговим стресом для агрономів: фокус на головні проблеми. Сайт. *SuperAgronom.com*. 2024. Жовтень. URL: <https://superagronom.com/articles/745-posivna-ozimih-pid-urojay-2024-stala-chergovim-stresom-dlya-agronomiv-fokus-na-golovni-problemi> (дата звернення 12.11.2024).
3. Безперервний зерновий сезон – з якими ціновими тенденціями Україна входить в 2024/25 МР. Сайт. *ELEVATORIST.COM*. 2024. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/219-bezperervniy-zernoviy-sezon--z-yakimi-tsinovimi-tendentsiyami-ukrayina-vhodit-v-2024-25-mr> (дата звернення 17.03.2025).
4. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8521> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2022. № 1. С. 36-43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/6.pdf (дата звернення: 27.03.2025).
6. Датчики для оцінки NDVI-індексу посівів. Сайт. *KAS32 Technology.com*. URL: <https://kas32.com/ua/post/view/466> (дата звернення 05.04.2025).
7. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 - 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 19.02.2025).

8. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2025).
9. 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 14.02.2025).
10. Дзядук Г.О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2 (54). URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4643/1/%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 18.12.2024).
11. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.11.2024).
12. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафев А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АгроСвіт*. 2024. № 7. С. 23 – 31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429> (дата звернення 15.04.2025).
13. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753> (дата звернення 17.02.2025).
14. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 21.03.2025).

15. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.11.2024).
16. Косач І.А. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління капіталізацією агропромислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3296/3332> (дата звернення 25.11.2024).
17. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Сайт. Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html> (дата звернення 27.11.2024).
18. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.03.2025).
19. 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 09.10.2024).
20. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> (дата звернення 15.04.2024).
21. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16., № 1-2. С. 9 – 22. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_2.pdf (дата звернення 09.01.2025).

22. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Крупа Н.М. Напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. *Науковий вісник Дльвівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/753/741> (дата звернення 11.01.2025).
23. Маковецька І.М., Коровін В.О., Ставринов М.Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860>
24. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.02.2025).
25. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133 — 139. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41206> (дата звернення: 14.12.2024).
26. 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: 18.04.2025).
27. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. 2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення 19.03.2025).
28. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп. / В.М. Русан, Л.А. Жураковська, Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД. 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosektor_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення 20.03.2025).

29. Петков О.І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 42. С. 35 – 39. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/8.pdf (дата звернення 19.11.2024).
30. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємництва. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 1. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_79/204831 (дата звернення 12.10.2024).
31. Польова Н.М., Бойко А.О., Гуляйко А.П. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони*. 2024. № 2 (132). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення 12.10.2024).
32. Принципи ефективного управління агробізнесом. *AGGEEK*. 25 вересня 2019. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/printsipi-efektivnogo-upravlinnya-agrobiznesom> (дата звернення 28.11.2024).
33. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред.. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/stiykist-realsektor-dopovid_gotove.pdf (дата звернення 11.12.2024).
34. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 23.11.2024).
35. Райтер, Н. І., Мацьків, Г. В. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16. № 1-2. С. 41–50. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf (дата звернення 6.10.2024).

36. Райтер Н., Мацьків Г. Диверсифікація українського агробізнесу як спосіб зниження підприємницьких ризиків в умовах війни. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу : обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 27-28 березня 2024 С. 138 – 140. URL: <https://surl.li/hkmyrw> (дата звернення 25.12.2024).
37. Рачинська Г.В., Копець Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2731/visnyk2015-240-247_0.pdf (дата звернення 18.11.2024).
38. Розвиток регенеративного сільського господарства за допомогою цифровізації та ШІ. *Пропозиція*. 19.03.2025. URL: <https://propozitsiya.com/ua/rozvytok-regeneratyvnogo-silskogo-gospodarstva-za-dopomogou-cyvrovizaciyi-ta-shi> (дата звернення 24.03.2025).
39. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).
40. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Сушич В.С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення AGRICULTURE 5,0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 182-186. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1483> (дата звернення 20.01.2025).
41. Серов І.В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a73.pdf (дата звернення 24.01.2025).
42. Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *АгроСвіт*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5912/5972> (дата звернення 24.11.2024).

43. Стукан Т.М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. №5. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/24.pdf (дата звернення 20.11.2024).
44. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. 2022. Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy> (дата звернення 28.02.2025).
45. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.12.2024).
46. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.11.2024).
47. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
48. Черевко І. Поняття нішевих культур та їхнє місце у диверсифікації сільськогосподарського виробництва. *Теорія і методика наукових досліджень*. 2018. Т. 11. № 1-2. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2018_11_1-2/3.pdf (дата звернення 21.03.2025).
49. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.10.2024).
50. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.10.2024).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійної моделі

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,8986
R-квадрат	0,8076
Нормований R-квадрат	0,6151
Стандартна похибка	110,15
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	101834,24	50917,12	4,20	0,19
Залишок	2	24265,46	12132,73		
Всього	4	126099,70			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y- перетин	-981,03	535,26	-1,83	0,21	-3284,07	1322,01
Змінна X 1	0,16	0,06	2,53	0,13	-0,11	0,44
Змінна X 2	84,49	54,12	1,56	0,26	-148,37	317,34

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	371,12	11,78	0,15
2	571,96	-65,26	-0,84
3	758,95	51,65	0,66
4	464,61	-91,81	-1,18
5	388,85	93,65	1,20

Вірогідність

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	372,80
30	382,90
50	482,50
70	506,70
90	810,60

Результати оптимізаційної моделі

№ з/п.	Умови/змінні	Площа посіву озимої пшениці	Площа посіву кукурудзи на зерно	Площа посіву ячменя озимого	Площа посіву соняшника	Площа посіву нуту	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю та ресурсів
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₅	X ₆			
Розподіл площ, га		44,1	0,0	18,0	48,0	18,0			
1	Врожай, ц: Озима пшениця	46,7					2057,6	>=	2050,00
2	Кукурудза на зерно		78,1				0,0	=	0,00
3	Ячмінь озимий			40,6			730,0	>=	730,00
4	Соняшник				24,5		1175,0	>=	1175,00
5	Нут					15,5	279,0	>=	275,00
6	Загальна площа посіву, га	1	1	1	1	1	128,0	=	128,00
7	Площа посіву нуту, га					1	18,0	=	18,00
8	Межа посіву кукурудзи		1				0,0	=	0,00
Загальний максимальний дохід, тис.грн.		63,52	8,43	47,19	61,47	37,88	7277,3		
Валовий врожай, ц		2057,6	0,0	730,0	1175,0	279,0	4241,6		
Загальні виробничі витрати:							6586,6		
Прибуток:							690,7		