

**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 СТРАТЕГІЧНОГО АДАПТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ**

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

Здобувачка

Альона ЛИПКА

**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

ЛИПКА АЛЬОНІ ОЛЕКСІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного адаптивного управління малим підприємством у сфері 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: річні форми звітності діяльності С(Ф)Г «Лелеки», договірні документація з контрагентами, внутрішні регламенти, положення, розпорядчі документи, службові інструкції, а також технологічні регламенти агровиробництва.

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

1. Концептуально-методичні засади вибудовування адаптивного середовища управлінських стратегій на підприємствах агробізнесу в трансформаційному середовищі.

2. Діагностичне дослідження впливу змін на результативність економічної та агровиробничої конфігурації діяльності С(Ф)Г «Лелеки».

3. Ідентифікація адаптаційних детермінант, що визначають раціональність управління виробничо-збутовими процесами фермерського господарства.

4. Обґрунтування адаптаційного рішення у межах сформованої управлінської стратегії відновлення бізнес-процесів С(Ф)Г «Лелеки».

Висновки і пропозиції

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

Створення стратегії відновлення агробізнесу за етапами. Схема адаптивної логістичної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного середовища. Консолідовані вектори пристосування стратегічного управління агробізнесом. Складові стратегічного управління агробізнесом в турбулентних умовах господарювання. Розподіл наявних на 2025 рік посівних площ,%. Структурний розподіл реалізованої продукції у 2025 році, %. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі рослинництва у 2026–2027 роках. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі тваринництва у 2026–2027 роках. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції по С(Ф)Г «Лелеки» у 2026–2027 роках. Інтеграція заходів у систему стратегічного управління С(Ф)Г «Лелеки». Трендова оцінка та прогноз профіту й собівартості за галузями рослинництва й тваринництва у період 2023–2027 роках. Трендова оцінка та прогноз вартості валової продукції, доходу за галузями С(Ф)Г «Лелеки» у 2023–2027 роках. Розміщення видів рослинницької продукції на матриці БКГ. Розміщення видів тваринницької продукції на матриці БКГ. Трендова оцінка та прогноз профіту, собівартості, доходу за галузями рослинництва й тваринництва у період 2023–2027 роках.

6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка розділу 1 щодо критичного опрацювання наукових напрацювань з формування управлінсько-регуляторних рішень для побудови стратегії управління аграрним виробництвом за умов високої мінливості ринку.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка розділу 2 щодо аналітичного дослідження управлінських і економічних компонентів діяльності фермерського господарства «Лелеки».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка розділу 3 щодо обґрунтування адаптивного механізму управлінської стратегії відновлення діяльності С(Ф)Г «Лелеки».	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Альона ЛИПКА

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СТРАТЕГІЯХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	6
1.1. Змістовна характеристика та функціональне значення адаптивності у стратегічних підходах роботи агробізнесу за впливу змін	6
1.2. Підходи до трансформації механізмів формування адаптивності управлінських стратегій агробізнесу в період воєнних викликів	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-ДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПОНЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «ЛЕЛЕКИ»	24
2.1. Аналіз економічно-управлінських процесів у діяльності господарства	24
2.2. Виявлення статистичних закономірностей у формуванні економічних показників в контурі діючої стратегії управління	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОСТІ ЗМОДЕЛЬОВАНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «ЛЕЛЕКИ» В УМОВАХ ЗМІН	42
3.1. Оновлення стратегічних рішень з адаптивного управління бізнес-процесами С(Ф)Г «Лелеки»	42
3.2. Оцінка адаптивності рекомендованої моделі стратегії управління бізнес-процесами С(Ф)Г «Лелеки»	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Аграрний сектор країни за воєнного протистояння функціонує під впливом комплексу системних загроз, що зумовлюють необхідність мобілізації внутрішніх ресурсів для збереження операційної спроможності та створення бази для подальшого стратегічного відновлення. Тривала фаза воєнних дій призвела до помітних втрат трудового потенціалу, послаблення ресурсного забезпечення та руйнації інфраструктури аграрних суб'єктів. Відчутних пошкоджень зазнали майже всі компоненти агровиробничої системи, включно із земельними угіддями, машинно-технічним парком, транспортно-енергетичними мережами та складською інфраструктурою. У середовищі постійних воєнних ризиків і нестабільних змін актуалізується потреба впровадження адаптаційних інструментів антикризових стратегій управління процесами агробізнесу. Найбільш уразливими до дії кризових факторів залишаються малі форми агроформувань, які змушені здійснювати глибоке коригування організації виробничої діяльності. Виявлено, що зниження їхньої результативності значною мірою пов'язане з відсутністю цілісної системи антикризового менеджменту, здатної своєчасно ідентифікувати ризики, звести до нейтралізації негативні виклики [3].

У цьому контексті формування адаптаційних стратегій агробізнесу потребує підвищеної відповідальності із залучення агротехнологій, оскільки воєнні дії спричиняють руйнівний вплив. Відтак виникає потреба у розробленні ефективно структурованих пластичних моделей агроменеджменту, стратегічно зорієнтованих на стабілізацію діяльності агротоваровиробників у турбулентному середовищі. Встановлено, що особливість реактивного реагування полягає у необхідності опрацювання різновекторного інформаційного масиву, котрий охоплює агробіологічні рекомендації щодо управління агротехнологіями [7]. З огляду на це введення новацій у стратегію відновлення відповідно запитів ринку, параметрів агроценозів та коливання зовнішньоекономічної кон'юнктури. За воєнних умов традиційні підходи

превентивного планування втрачають практичну ефективність через різкі та непередбачувані зміни середовища. Унаслідок цього концепція адаптивності стратегічного менеджменту агробізнесу трансформується у напрямі підвищення швидкості управлінського реагування. Науковці підтверджують, що утворення сценарних моделей з розвитку здійснюється за врахування динаміки подій таким способом, щоб забезпечити конкурентну присутність на ринку та підтримати продовольчу безпеку держави. Зазначені положення безпосередньо узгоджуються з тематикою кваліфікаційного дослідження.

Актуальність роботи визначається необхідністю посилення стійкості та виробітку адаптації селянського (фермерського) господарства «Лелеки» до мінливого середовища на основі розроблених стратегій відновлення.

Метою дослідження обґрунтування переходу агропідприємства до варіативної траєкторії стратегічного розвитку, здатної забезпечити підвищення його життєстійкості за мінливостей.

Завдання дослідження передбачають:

- 1) огляд наукових положень зі стратегічного менеджменту галузевого агробізнесу, аналіз його характеристик з адаптації;
- 2) діагностику економічного й організаційного стану діяльності С(Ф)Г «Лелеки» згідно терміну дослідження та виявлення стратегічних дисбалансів і операційних обмежень у його системі управління;
- 3) формування маневрених управлінських стратегій, орієнтованих на адаптивне реагування С(Ф)Г «Лелеки» на комплексні потрясіння, зумовлені багатофакторним середовищем функціонування.

Методичний інструментарій - методи статистичного узагальнення взаємозв'язків економічних показників, багатокритеріальний підхід до вибору виробничої конфігурації посівних площ, а також стратегічні аналітичні методи, зокрема виробіток стратегій на основі БКГ-оцінювання, прогностні розрахунки.

Інформаційна основа роботи - дані бухгалтерського та виробничого обліку даних щодо діяльності С(Ф)Г «Лелеки», база договорів, внутрішні нормативно-регламентуючі документи.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СТРАТЕГІЯХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Змістовна характеристика та функціональне значення адаптивності у стратегічних підходах роботи агробізнесу за впливу змін

Встановлено, що за воєнної нестабільності та структурних змін середовища управлінська діяльність набуває визначального значення для забезпечення життєздатності аграрних підприємств. Враховуючи зростання ризиків і невизначеності, саме адаптивність стратегічних підходів формує здатність господарських структур утримувати операційну рівновагу. Разом з цим визначено, вчені зазначають, що стратегії повинні оновлюватись та адаптуватися до змін, тобто виступати інструментом трансформації цілей у практичні результати через системну перебудову організаційних і функціональних механізмів. Окреслений підхід дозволяє сформувати адаптивний потенціал як ключову характеристику планованого розвитку аграрного підприємництва [1, 3, 9].

Вчені погоджуються, що не тільки війна, але й глобальні тренди, зв'язані зі зміною клімату, деградацією ґрунтів і виснаженням ресурсів, примушують агробізнес переглядати довгострокові орієнтири розвитку. Враховуючи нестабільність аграрних ринків і посилення вимог до екологічної відповідальності, стратегічні рішення мають поєднувати економічні, природоохоронні та соціальні пріоритети. Разом з цим визначено, що впровадження засад сталого розвитку зменшує тиск на агроєкосистеми та підтримує конкурентоспроможність у тривалій перспективі. Попри це, на практиці часто домінують короткострокові управлінські підходи, зосереджені на фінансових показниках, що послаблює стабільність. Встановлено, що центральною проблемою є нестача цілісної методології формування стратегії сталого розвитку, яка враховує ризики та змінність умов діяльності.

Враховуючи воєнний стан і інші трансформації, функціональне значення адаптивності полягає у здатності стратегії швидко оновлювати цілі, інструменти та розподіл ресурсів. Разом з цим визначено, що адаптивний потенціал аграрних підприємств формується через стратегію відновлення, яка поєднує стійкість, відповідальність і керовані зміни [13]. Наукові напрацювання щодо методологічних засад стратегії розвитку та сталого управління розкривають різні аспекти цього підходу, однак потреба у системному узгодженні зберігається (рис. 1.1.).

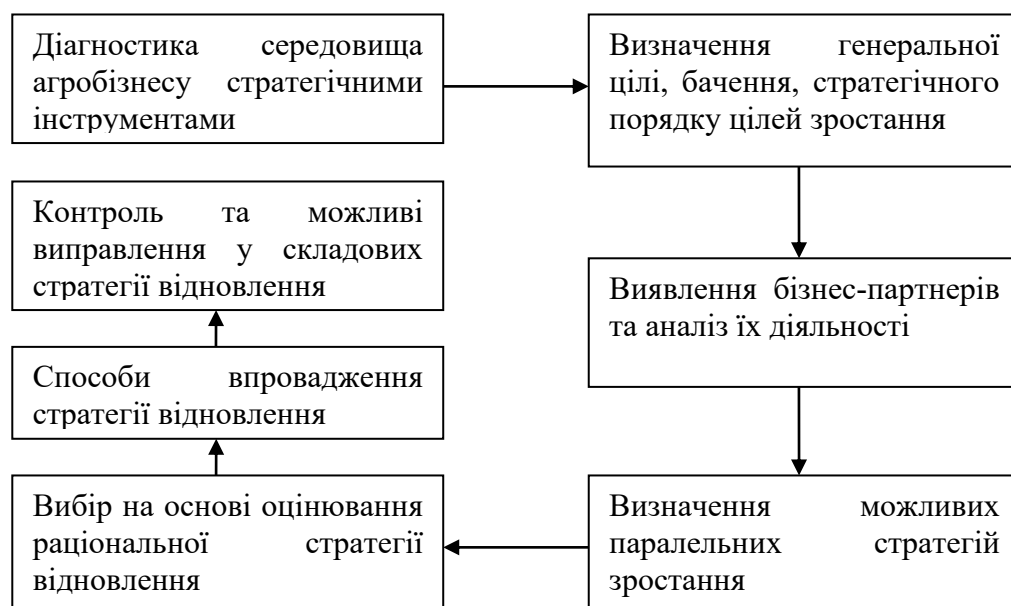


Рис. 1.1. Створення стратегії відновлення агробізнесу за етапами

Джерело: узагальнено на підставі джерел [12, 22]

На підставі аналізу наукових напрацювань вчених доведено, що стратегія аграрного підприємства виконує роль генерального плану, який задає довгостроковий вектор, управлінські завдання та механізми відповідальності. Враховуючи постійну мінливість середовища, стратегічне управління орієнтує бізнес на прибутковість, суспільну користь і збереження довкілля. Разом з цим визначено, що довгострокова стабільність досягається за умови узгодження інтересів мотивованих сторін, включно з державою, інвесторами, персоналом і громадами [26]. Початково доцільним є комплексний аналіз зовнішніх,

внутрішніх чинників, включно з ринковими тенденціями, регуляторними вимогами і ресурсними можливостями підприємства. Далі формується місія, бачення та стратегічні цілі, які мають бути вимірюваними, реалістичними та узгодженими з принципами сталого розвитку. Разом з цим визначено, що ідентифікація вмотивованих і баланс їх очікувань є базою легітимності та практичної реалізованості стратегії. Наступним кроком розробляються стратегічні альтернативи, які синхронізують економічні пріоритети, екологічні практики та соціальну відповідальність.

Враховуючи воєнні ризики, адаптивність у цій частині забезпечує варіативність рішень і готовність до сценарного перегляду. На етапі відбору альтернатив застосовуються аналітичні методи, включно зі SWOT, PEST, сценарним моделюванням і оцінюванням ризиків, що підвищує обґрунтованість вибору. Втім реалізація стратегії потребує програм, проєктів, ресурсного забезпечення, організаційних налаштувань та інноваційних рішень. Завершальною стадією є моніторинг за виконанням і коригування за системою показників результативності та регулярними аудитами, що підтримує гнучкість управління. Встановлено, що саме така методологія дає змогу сформувати адаптивний потенціал агропідприємства і втримувати розвиток у межах сталих орієнтирів за впливу дестабілізаційних факторів [33, 37].

Встановлено, що при формуванні стратегії розвитку аграрних підприємств необхідно мати повну інформацію про головних бізнес-партнерів та інших учасників взаємодії, включно з власниками, персоналом, громадами та державними інституціями. Враховуючи багатовекторність інтересів, така інтеграція знижує імовірність конфліктів і підвищує узгодженість управлінських рішень. Разом з цим визначено, що участь стейкхолдерів посилює легітимність стратегічних дій і формує соціальну підтримку розвитку підприємства. Відтак адаптивність стратегії забезпечуються систематичним моніторингом результатів та своєчасним коригуванням управлінських орієнтирів [42]. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, можливість комбінування стратегічних альтернатив, на думку вчених, дозволяє оперативно

реагувати на воєнні, економічні та ринкові зрушення. Разом з цим визначено, що адаптивність виступає функціональним елементом стратегічного управління, який формує здатність підприємства до саморегуляції.

При цьому раціональне використання ресурсів досягається на основі оцінювання сильних і слабких сторін та аналізу ресурсного потенціалу агробізнесу. Тому зроблено висновок, враховуючи обмеженість ресурсів у кризових умовах, що впровадження сталих агротехнологій, включно з цифровими, сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності попри тиск війни. Разом з цим вчені наголошують, що інноваційна орієнтація та врахування потреб конкретних каналів збуту за умови роботи на замовлення - створюють передумови для зростання конкурентних позицій аграрних підприємств.

Таблиця 1.1. - Оцінка ефектів реалізації адаптивної стратегії агробізнесу за умов турбулентних впливів

Складові стратегії	Показники оцінювання	Очікуваний ефект від реалізації стратегії
Економічна	Рентабельність виробництва; частка контрактного збуту; дохідність з одиниці площі	Зміцнення фінансової стійкості, зниження залежності від цінової волатильності, прогнозованість грошових потоків
Технологічна	Рівень цифровізації управління; використання точного землеробства; автоматизація обліку ресурсів	Підвищення керованості виробничих процесів, скорочення витрат, зростання адаптивності до змін зовнішніх умов
Логістична	Диверсифікація каналів збуту; орієнтація на виробництво під замовлення; використання внутрішнього ринку	Забезпечення безперервності реалізації продукції, зниження логістичних ризиків, підвищення гнучкості збутової політики
Соціальна	Збереження персоналу; рівень оплати праці; участь у підтримці громад	Підтримка кадрової стабільності, зниження соціальної напруги, посилення довіри до підприємства
Екологічна	Раціональність у вжитті ресурсів; введення ресурсозберігаючих технологій	Зменшення екологічного навантаження, збереження продуктивності агроєкосистем, відповідність вимогам стійкого розвитку
Управлінська	Частота коригування планів; використання аналітики для прийняття рішень	Формування адаптивного потенціалу підприємства, підвищення якості стратегічних і оперативних рішень

На підставі узагальнень наукових думок вчених простежується ефективність адаптивної стратегії агробізнесу через результати її реалізації в функціональних площинах діяльності. Враховуючи турбулентні зміни воєнного походження, адаптивність у стратегічних підходах постає як інструмент збереження керованості та безперервності господарських процесів. Разом з цим визначено, що економічний, технологічний, соціальний та екологічний ефекти формують цілісний адаптивний потенціал підприємства. Відтак стратегічні рішення трансформуються у конкретні результати відновлення та зміцнення конкурентних позицій. Функціональне значення адаптивності проявляється у здатності агропідприємств швидко перебудовувати ресурси, канали збуту та виробничі моделі. Таким чином, оцінювання ефектів стратегії підтверджує доцільність адаптивного управління як базису стійкого розвитку агробізнесу за умов нестабільності.

Встановлено, що довгострокова стійкість розвитку забезпечується через прогнозування та стратегічне планування, які знижують вплив короткострокових ризиків. Враховуючи екологічні обмеження та соціальні виклики, підтримка агроєкосистем і стабільності сільських громад, як зазначають дослідники, стає складовою стратегічних рішень. Разом з цим визначено, що поєднання економічних, екологічних і соціальних орієнтирів формує адаптивний потенціал аграрних підприємств [45].

З метою оцінювання рівня стратегій відновлення агробізнесу, на думку вчених, доцільним є застосування системи індикаторів. Враховуючи багатовимірність сталого розвитку, такі показники мають відображати економічні результати, екологічні наслідки та соціальні ефекти діяльності. Тобто індикаторний підхід підвищує об'єктивність управлінських висновків. При цьому серія складових оцінки стратегічного вектора діяльності агробізнесу повинна ґрунтуватися на дослідженні критично необхідних показників. Так, для оцінки економіки визначаються поточні витрати у їх співвідношенні до прибутку, дохідність на 100 га, контролюються частки контрактного збуту. Для управління агротехнологіями встановлюється рівень цифровізації управління,

які елементи залучаються щодо точного землеробства; чи автоматизовано облік ресурсів. Для оптимального управління логістикою в агробізнесі ідентифікують й прогнозують канали збуту, виконують роботи під замовлення, обирають вигідний цільовий ринок. Загалом вчені погоджуються, що диверсифікація логістичних рішень через використання альтернативних транспортних маршрутів знижує ризики переривання постачання. Враховуючи обмежені можливості традиційної інфраструктури, залучення міжнародної підтримки сприяє відновленню виробничих потужностей. Крім цього й цифровізація процесів управління виробництвом і маркетингом забезпечує дистанційний контроль і підвищує керованість [44].

Соціальна сфера агробізнесу потребує визначення змін у забезпеченні бізнес-процесів трудовими ресурсами, їх рівень оплати праці, участь у підтримці громад. Зокрема підтримка соціальних ініціатив через зайнятість і соціальні програми сприяє відновленню сільських громад. Питання управління діяльністю агропідприємств в контексті збереження екології потребує раціоналізації у використанні ресурсів, що досягається цифровими продуктами та ресурсозберігаючими технологіями. Тобто менеджмент процесів агробізнесу на основі індикативного оцінювання складових вимагає від керівника точного вимірювання відповідності планів змінам, що відбуваються в реальному часі у середовищі, вмінь працювати з аналітикою, щоб скласти вивірені рішення.

Попри те, що воєнний стан істотно ускладнює практичну реалізацію методології опрацювання стратегії аграрних підприємств, врахування підходів до стратегічне управління адаптивного характеру набуває розповсюдження. Встановлено, що методологія формування стратегії відштовхується від визначення місії, інтеграції інтересів стейкхолдерів і реалізації стратегічних альтернатив. Втім, враховуючи потребу постійних змін, моніторинг і коригування стратегії виступають механізмом підтримання адаптивності [43].

Відтак формування адаптивного потенціалу через стратегічні підходи є основою довгострокової стійкості аграрних підприємств. Вчені вказують, що оптимізація стратегій передбачає своєчасну зміну організаційної структури

відповідно до нових викликів. Враховуючи динаміку воєнних і економічних загроз, порушення ланцюгів постачання, адаптивність управлінських рішень починається з опрацювання логістичних стратегій, оскільки має функціональне значення як інструмент акумулювання адаптивного потенціалу. Вченими визначено, що логістичні стратегії доцільно систематизувати за фазовим і функціональним поділом. Така структуризація дозволяє підвищити керованість матеріальних потоків в умовах нестабільності (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Схема адаптивної логістичної стратегії аграрного підприємства в умовах нестабільного середовища

Джерело: узагальнено на підставі джерел [43, 46]

Досліджено вченими, що фазовий поділ логістичних стратегій охоплює постачання, виробництво та розподіл продукції рослинництва, тваринництва. Втім враховуючи дефіцит ресурсів і ризики транспортування, кожна з фаз потребує адаптивного налаштування. Тобто стратегії логістики постачання орієнтовані, на думку практиків агробізнесу, зменшення витратного тиску, за збереження безперервності матеріальних потоків, що посилює стійкість в

умовах стресів. Варто зазначити, що стратегії виробничої логістики відрізняються від класичних стратегій агровиробництва акцентом на мінімізації сукупних витрат. Наразі через обмеженість ресурсів у воєнний період, така орієнтація підвищує адаптивність виробничих процесів. Разом з цим визначено, що логістика розподілу забезпечує просування продукції до споживачів із мінімальними витратами, створює базу для стабілізації доходів у кризу [42].

Встановлено, що функціональні логістичні стратегії інтегруються у фазові та формують єдину систему управління матеріальними потоками за галузями сільського господарства. Оскільки аграрним менеджерам потрібно швидко реагувати на зміни, то, як вказують учені, управління транспортом, складським господарством і запасами в агробізнесі ефективніше здійснюється на засадах адаптивності. Відтак стратегія логістичного управління запасами враховуючи ризики втрати доступу до ринків і руйнування транспортної інфраструктури, якісне управління запасами формує резерв стійкості. При цьому така стратегія охоплює планування, використання, зберігання та просування запасів у логістичному ланцюгу, що переважно й формує адаптивність господарської діяльності. Так, стратегічне управління запасами зерна починається з формулювання мети та системи цілей з одночасним орієнтиром на поєднання прибутковості зі зниженням логістичних ризиків. За сучасних викликів максимізація прибутку від зберігання зерна повинна узгоджуватися з інтересами фермерів, а не тільки зернотрейдерів, тоді відбудеться баланс на аграрному ринку [33]. Враховуючи коливання цін протягом маркетингового року моделювання обсягів запасів і строків реалізації зерна, як встановлено дослідниками, дозволяє підвищити прогнозованість прибутку, що знижує рівень ризику.

Останніми роками, за результатами вивчення ситуації на ринку, спостерігається суттєве підвищення переробки агропродукції, в тому числі через руйнування агресором системи енергозабезпечення країни, досить активно розвивається напрям альтернативної біоенергетики. Встановлено, що часткова переробка зерна в умовах несприятливої ринкової ситуації є

інструментом підвищення доданої вартості. Вчені зазначають, що при зростанні валового збору зерна в окремі сприятливі агрономічні роки, оптимальною стратегією є перехід до глибшої переробки, що знижує залежність від сировинних ринків. Пріоритетом реалізації інвестиційних проєктів у сфері переробки та біоенергетики є можливість забезпечення потреб сільських громад, формування додаткового доходу та робочих місць. Звідси стратегічне управління агробізнесом вже стає більш орієнтованим на посилення соціально-економічної стійкості сільських територій, що узгоджується з політикою воєнної економіки [29].

Втім, вчені згодні у думці, що формування адаптивного потенціалу агробізнесу у післявоєнний період потребуватиме поєднання економічних і екологічних орієнтирів і дотримання стандартів [35]. Тобто стратегії управління мусять включати вимоги щодо міжнародних правил та стандартів виробництва сільськогосподарської продукції, що відображаються у довгострокових наслідках рішень. Тоді стратегія розвитку буде забезпечувати безперервність функціонування агропідприємств, при цьому за рахунок створеної адаптивності можливо буде успішно пройти критичні фази їх діяльності. Також науковці доповнюють, що система управління має базуватися на узгодженні стратегічного і корпоративного рівнів через складність сучасного середовища, залучення інформаційно-аналітичного забезпечення процесів. Тобто створена контрольно-адаптаційна підсистема стратегії управління агробізнесом якраз й забезпечує коригування управлінських рішень, що утримує баланс між стабільністю та гнучкістю розвитку.

Отже стратегії логістичного управління, зокрема запасами зерна є важливим елементом стратегії адаптивності у відновленні агробізнесу, особливо з урахуванням обмеженості складських потужностей, нерівномірності надходження запасів, тиску погодних чинників. Встановлено, що стратегія, котра розроблена на базі вивчення впливів цінових коливань і можливостей переробки, значно підвищує ефективність господарської діяльності навіть у кризових обставинах. Таким чином, адаптивність стратегічних підходів формує

основу для більш стійкого положення аграрного підприємництва в умовах війни та подальших трансформацій.

1.2. Підходи до трансформації механізмів формування адаптивності управлінських стратегій агробізнесу в період воєнних викликів

Узагальнення наукових і практичних напрацювань у площині аграрного менеджменту дає підстави констатувати зростаючу потребу у підвищенні адаптивності управлінських рішень при вжитті наявного потенціалу ресурсів. Така орієнтація зумовлюється нестійкістю ланцюгів постачання, обмеженістю фінансових джерел та ризиками втрати матеріальних активів, що спонукає аграрних виробників розробляти власні траєкторії нарощення виробничих спроможностей. У результаті трансформуються управлінські підходи, за яких пріоритет надається заходам з оптимізації витрат і перегляду програм ресурсного забезпечення господарських ініціатив. Таким чином, потенціал аграрних підприємств безпосередньо пов'язується з рівнем якості управління процесами в умовах тривалої нестабільності.

За надзвичайно високого рівня невизначеності у період воєнних дій науковцями актуалізується доцільність оцінювання факторів формування конкурентних переваг і складових стратегій збереження життєздатності. До таких чинників відносять спроможність ефективно організовувати виробничі засоби та поєднувати ресурси у раціональних конфігураціях. Окремо наголошується на здатності утримувати ринкові позиції та оперативно впроваджувати нові технологічні ланки у виробничі процеси. Важливого значення набуває узгодження внутрішньогосподарського механізму через адаптовану систему менеджменту й формування програм антикризової протидії. Додатково враховуються інструменти ресурсного управління для підтримання ринкової рівноваги, ризик-орієнтована організація діяльності та пошук альтернативних напрямів розвитку. Значущість аналізу потенційних виробничих можливостей посилюється внеском аграрного сектору у

забезпечення продовольчої безпеки та підготовку підґрунтя для післявоєнного відновлення держави, а також його роллю у збереженні сільської інфраструктури, зайнятості та стабільності доходів населення [36, 38].

Наразі адаптація стратегічного управління в агробізнесі передбачає перехід до гнучких, консервативних моделей, орієнтованих на мінімізацію ризиків, внутрішні ресурси. Також актуальними є стратегії впровадження ESG-принципів, як-от екологічної, соціальної, управлінської відповідальності. В умовах нестабільності, як встановлено вченими, важливо поєднувати аналіз середовища, стійкий розвиток, також й використання консалтингу для підвищення ефективності. Таким способом формуються консолідовані напрями адаптації агробізнесу його стратегічного управління (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Консолідовані вектори пристосування стратегічного управління агробізнесом

Джерело: узагальнено на підставі джерел [22, 38]

Таким чином консолідована стратегія управління агровиробництвом передбачає орієнтацію на озимі культури, ріпак, соняшник, олійний льон, коноплі, сорго та нішеве контрактне вирощування під конкретні замовлення. Для зниження воєнних ризиків, на думку вчених, краще застосовувати контрактне агровиробництво й оренду земель у безпечніших регіонах країни з простішою логістикою та прогнозованими каналами збуту. З метою виробітку стійкості галузі тваринництва дослідниками рекомендовано використовувати канали регіонального збуту продукції, оптимізацію витрат, власну кормову базу. Щодо стратегії ризик-менеджменту, то вони мусять ґрунтуватися на диверсифікації виробничої програми, кормовому самозабезпеченні тваринництва та ресурсно орієнтованому плануванні з урахуванням ліквідності підприємства в кризових умовах [20, 25].

Одним із пріоритетів останнім часом стають, на думку вчених, ESG-орієнтовані стратегії, котрі передбачають збереження родючості ґрунтів через біологізацію технологій, цифровізацію процесів, створення гідних умов праці та гарантію зайнятості. При цьому соціальне партнерство з громадами та синергія корпоративної культури й консалтингу реалізуються через механізовані послуги, біоенергетику, інтеграцію експертних рішень і навчання керівників [16]. Виявлено, що синергія корпоративної культури агробізнесу та консалтингу реалізується через серію механізмів:

- впровадження кодексу корпоративних цінностей;
- положень про відповідальність і мотивацію персоналу;
- стандартів управлінської комунікації;
- регулярні стратегічні сесії з зовнішніми консультантами;
- аудит управлінських рішень;
- використання цифрових інструментів моніторингу виконання рішень.

Відтак процес створення стратегій, щоб адаптувати агробізнес до змін, повинен включати аналіз середовища, визначення місії/цілей, формування/реалізацію стратегії та її моніторинг. Після цього для забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного макроекономічного

середовища та неповної інформації можливо досягти пристосування до викликів.

Встановлено, що виробіток операційних стратегій істотно ускладнюється наслідками воєнних дій, які призвели до тривалої деградації довкілля внаслідок випалення територій, руйнування гумусового шару та формування вирв від обстрілів. Вчені зауважують, що значні площі замінованих земель потребують тривалої роботи спеціалізованих підрозділів, унаслідок чого частина угідь втрачає виробничу придатність на невизначений проміжок часу. Забруднення ґрунтів залишками знищеної техніки, ПММ, хімічними речовинами іншими фрагментами зумовлює потребу у системних заходах очищення й відновлення. Так, ґрунтові екосистеми зазнали механічних ушкоджень через переміщення важкої техніки, облаштування фортифікаційних споруд і порушення профілю, що супроводжується ущільненням, накопиченням важких металів і дестабілізацією біоценозу. Встановлено, що хімічні порушення проявляються у міграції забруднювальних речовин у рослинну масу та їх акумуляції в продукції. Значно змінюються властивості ґрунту й через фізичний тиск, пов'язаний з тепловими й вібраційними впливами [5, 11].

Втім вчені зазначають, що ще до початку повномасштабної війни в наукових дослідженнях фіксувалися порушення ґрунтового біоценозу, що характеризувалися домінуванням факультативних сапрофітів і дефіцитом окремих корисних груп мікроорганізмів. Простежувалася також перевага патогенних форм, що обмежувало природні механізми самовідновлення ґрунтів. Таким чином, екологічна рівновага була ослаблена задовго до воєнних подій, що посилило вразливість аграрної сфери. Окремі автори підкреслюють необхідність своєчасних заходів протидії засоленню, ерозійним процесам і підтопленню, з огляду на значну частку територій, віднесених до зони ризикового землеробства. У зв'язку з цим стратегії відновлення мають формуватися заздалегідь як для післявоєнного етапу, так і для територій, де відповідні роботи можливі вже на теперішній час. При цьому у стратегічних

підходах агробізнесу посилюється значення технологій контролю, включно з цифровими інструментами моніторингу [12].

З метою прискорення відновлення ґрунтового покриву, як вказують дослідники, застосовуються рекультиваційні, консерваційні та інші відновлювальні підходи, вибір яких визначається рівнем і характером забруднення. Водночас тривалість воєнного протистояння прямо пов'язується зі зростанням потреби у фінансовому забезпеченні природоохоронних заходів. Доцільним вбачається авторами поєднання відновлювальних технологій із ресурсозберігаючими моделями господарювання та кліматично адаптованими управлінськими рішеннями [30, 34]. За даних обставин потрібне врахування дефіциту вологи та посушливих умов, що обмежують продуктивність сільськогосподарських культур у Дніпропетровському регіоні.

Отже стратегії повинні спиратися на інформацію щодо проблемного поля діяльності приватних агровиробників. Зокрема воно охоплює звуження ринкових сегментів збуту, нестабільність цінових параметрів, дефіцит матеріально-технічних ресурсів і суттєве зростання собівартості виробництва. Між тим воєнні обставини часто призводять до невиконання постачальниками договірних умов. А торговельні та посередницькі структури знижують закупівельні ціни до рівнів, що відповідають виключно їхнім економічним інтересам. Зафіксовано посилення інфляційного тиску, оскільки витрати на системи живлення, підтримки імунітету та захисту рослин демонструють сталу тенденцію до зростання, що обмежує прибутковість навіть традиційно фінансово привабливих культур [39].

Додатковим стримувальним чинником, як вказують науковці, виступає жорстка прив'язаність галузі рослинництва до конкретного земельного масиву, яка унеможливорює просторову маневреність і ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку. Обмеженість оборотного капіталу та складність доступу до інструментів державної підтримки послаблюють відновлювальні процеси у регіональному аграрному середовищі. Водночас кліматичні аномалії, як-от періоди посухи, поглиблюють ризики

недоотримання врожайності та негативно відображаються на фінансових результатах господарювання. Значущою проблемою залишається скорочення працівників, оскільки певна частина залучена до оборонних заходів, а молодь переміщується у більш безпечні регіони. забруднення ґрунтів залишками військових об'єктів та продуктами руйнування. Доведено, що деградація агроландшафтів і знищення інфраструктурних об'єктів негативно впливають на стан екосистем та погіршують природно-кліматичні умови ведення господарства. У зв'язку з цим адаптаційні стратегії мають включати дотримання екологічних стандартів, забезпечення виробничої й пожежної безпеки. Ключовим під час війни є пріоритет збереження життя та здоров'я персоналу, що дозволяє підтримувати стійкість базових виробничих ланок і зберігати економічну спроможність агробізнесу за умов війни [43].

Крім зазначених напрямів, які беруться до уваги під час розробки стратегічних моделей діяльності агробізнесу, вчені вказують на необхідність реагування на ринкові коливання, екологічні ризики й технологічні оновлення. Саме зміна клімату та продовольча безпека в світі формують найпотужніші глобальні виклики для агропродовольчої системи. Водночас агропродовольчий комплекс генерує значну частку вуглецевих викидів, що посилює вимоги до екологічної відповідальності бізнесу. Тому перед агробізнесом постають завдання забезпечення продовольства, кліматичної адаптації та зменшення екологічного навантаження. Відповіддю стала концепція кліматично розумного сільського господарства, позначена як CSA, котра спрямована на досягнення продовольчої безпеки та узгодження продуктивності, адаптаційної спроможності й екологічної обережності [39].

Встановлено, що технологія CSA охоплює технології, придатні до конкретних агроекологічних умов і соціально-економічних реалій. Відтак активно проводяться селекційні роботи щодо виведення стійких до змін погоди та інших стресів гібридів й сортів рослин. Крім цього активно впроваджуються технології консервації полів, агролісомеліорацію, точні технології та управління водними ресурсами. Вчені зазначають, що упровадження моделі

CSA потребує додаткових інвестицій, а їх залучення в Україні ускладнюється воєнними втратами й руйнуваннями. До того ж окупація певних регіонів країни, мінування, знищення техніки, загибель сільськогосподарських тварин і руйнація фондів суттєво послабили ресурсну базу агросектору.

Між тим встановлено, що іноземні інвестори демонструють готовність вкладати кошти у відбудову агробізнесу за умови дотримання підходів ESG. В цьому випадку агроменеджерам потрібно виконувати вимоги ESG, котрі охоплюють екологічну відповідальність, соціальну орієнтованість і прозоре корпоративне управління. Попри воєнні ризики, регулятори, фінансові установи та громадськість все ж таки посилюють увагу до таких стандартів. Відтак для залучення ESG-капіталу, як вказують вчені, аграріям важливо сформулювати стратегію сталого розвитку та чітко окреслити вектори її реалізації.

З'ясовано, що в українській практиці приклади ESG-курсу демонструють великі аграрні компанії, інтегруючи ощадні технології обробітку ґрунту та інструменти точного землеробства. Для зіставної оцінки сталості дедалі частіше пропонують спиратися на європейські стандарти ESRS та вимоги CSRD. CSRD встановлює обов'язок звітування для великих компаній, а надалі розширює його на ширше коло бізнесу. При цьому ESRS містять загальні та тематичні стандарти, що охоплюють екологічні, соціальні й управлінські напрями. Звідси перехід до ESG-орієнтованої моделі в стратегічному управлінні передбачає діалог зі стейкхолдерами, ESG-аудит, визначення показників і дорожньої карти, навчання персоналу та підготовку звітності за CSRD і ESRS. Така послідовність знижує ризик грінвошингу, розширює міжнародні партнерства й підсилює інвестиційну привабливість агробізнесу [35, 39].

Враховуючи окреслені напрями, підходи та новації тренди стратегій управління агробізнесом можуть охоплювати ряд цільових установок для покращення позиції аграрних підприємств за кризи (рис. 1.4.).

Дослідники наголошують, що з урахуванням базових стратегічних орієнтирів доцільно зосереджувати увагу на технологічному оновленні,

цифровому перетворенні аграрного виробництва та приведенні його до міжнародних норм.



Рис. 1.4. Складові стратегічного управління агробізнесом в турбулентних умовах господарювання

Джерело: складено за [35, 39].

Водночас вченими актуалізується необхідність інвестиційного забезпечення розвитку агробізнесу з охопленням не лише виробничих процесів,

але й сектору переробки аграрної сировини. Останнім часом через пошкодження агресором енергетичної інфраструктури зростає практична зацікавленість аграрного сектору в біоенергетиці як напрямі переробки власної сировинної бази. Потреба в автономному енергозабезпеченні агропідприємств і сільських територій обумовлена необхідністю опалення виробничих будівель та утримання галузей сільського господарства за обмеженого електропостачання. Тобто одним із стратегічних векторів в умовах колапсу енергосистеми, на думку аграріїв практиків і дослідників, є використання післяжнивних решток зернових і олійних культур для виробництва біоетанолу, біогазу, твердого біопалива у формі пелет і брикетів [14].

Окремого значення набуває скорочення надмірних адміністративних бар'єрів і формування спрощених регламентів для стимулювання підприємницької активності в аграрній сфері. Більшість науковців поділяють позицію, що стабілізація українського агробізнесу потребує широкого залучення фахівців різних галузевих напрямів. Зокрема йдеться про експертів з агротехнологій, цифрових рішень, організації перевезень, фінансового забезпечення та облікових систем. З урахуванням територіальних умов господарювання можливе формування універсальних критеріїв розвитку аграрного виробництва, що сприятиме раціональнішому використанню технологій на рівні підприємств.

Отже встановлено що формування стратегій малого агробізнесу потребує урахування окреслених векторів відновлення на базі оптимізації виробничо-ресурсного капіталу, інтеграції інституційних умов, урахування змін клімату та ризиків. Відтак застосування науково обґрунтованих інструментів стратегічного управління забезпечуватиме адаптацію діяльності агробізнесу до змін і підвищуватиме узгодженість стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-ДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПОНЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «ЛЕЛЕКИ»

2.1. Аналіз економічно-управлінських процесів у діяльності господарства

Аналіз управлінської системи С(Ф)Г «Лелеки» здійснювався в період війни і під тиском економічної кризи. Підприємство має дві традиційні галузі агробізнесу, завдяки чому з 11.01.2001 року успішно проводить комерційну роботу. Основний дохід формується від продажу виробленої рослинницької продукції, суттєво меншу прибутковість приносить тваринницький напрям. Фермерське господарство утворено як родинний бізнес, засновниками якого є родина Любчича Леоніда Дмитровича, керівник має великий авторитет в Дніпровському районі смт Царичанка. Завдяки значному досвіду та високому професіоналізму Леонід Дмитрович утримує господарство на рівні економічної стійкості навіть в умовах посилення кризових факторів. Незважаючи на це в діяльності фермерського господарства виявлено слабкі позиції в напрямі тваринництва та деякі погіршення по вирощуванню та продажам певних сільськогосподарських культур. Тобто дослідження полягає в тому, щоб на основі виявлених недоліків надати рекомендації з відновлення в стратегічній перспективі роботи підприємства.

Визначено, що агрокліматичні й ґрунтові характеристики території функціонування С(Ф)Г «Лелеки» створюють сприятливе середовище для перебігу вегетаційних процесів та формування значних обсягів урожаю. На базі довідників стану клімату та ґрунтів району відомо, що переважають атмосферні опади у травні та червні, що позитивно впливає на розвиток зернових і олійних культур. При цьому помірно континентальні кліматичні умови забезпечують прийнятний баланс температури та вологості для їх росту. Але імовірність посушливих явищ, які проявлені досить сильно з 2023 року, зумовлює потребу

впровадження інструментів управління ризиками та адаптаційних стратегій з метою мінімізації негативного впливу на продуктивність.

З'ясовано, що рельєф місцевості у вигляді хвилястої рівнини може бути раціонально задіяний для регулювання водного режиму ґрунтів, що сприятиме поліпшенню умов ведення рослинництва й утримання тварин. Ґрунтовий покрив відзначається значним рівнем родючості завдяки поширенню середньогумусних чорноземів, придатних для інтенсивного аграрного використання. Вміст гумусу на рівні 3,7-3,8 % свідчить про належний стан ґрунтового ресурсу, а достатнє забезпечення фосфором і калієм формує передумови для отримання агропродукції належної якості. Водночас дефіцит азоту зумовлює необхідність коригування системи живлення через внесення відповідних добрив, що в умовах кризи потребує додаткових витрат.

За функціональними напрямками господарство орієнтується на галузеве виробництво, володіє земельним банком для самостійного вирощування культур, а також має свинотоварний комплекс, ферму великої рогатої худоби. Господарством формуються договірні взаємовідносини з постачальниками матеріально-технічних складових для забезпечення процесів утримання тваринництва та ведення рослинництва, а також укладаються угоди з орендодавцями земельних ділянок. Збутова діяльність організовується в межах Дніпровського району через співпрацю з місцевими зернотрейдерами та реалізацію продукції свинарства і ВРХ на ринках смт Царичанка і м. Дніпро. Варто зазначити, що дослідження функціонування агропідприємства проводилось у період воєнного часу та наростання системної кризи. Наразі поточна кризова ситуація поглиблюється, що зумовлює підвищені вимоги до більшої пластичності стратегій в контексті здатності підприємства до пристосування.

Для обґрунтування стратегічних векторів розвитку управлінської системи й удосконалення виробничих процесів необхідним стало виявити внутрішні резерви і проблеми, що впливають на результативність С(Ф)Г «Лелеки».

Щодо встановлення стану потенціалу аграрного виробництва з визначення інтенсивності використання земельних ресурсів відповідні показники систематизовано до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Структура земельного фонду господарства та показники інтенсивності
його використання**

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	814	100	820	100	838	100	102,9
Угіддя с/г призначення	787	96,7	795	97,0	816	97,4	103,7
в тому числі:	787	96,7	795	97,0	816	97,4	103,7
- орні землі							
- кормові угіддя	27	3,4	25	3,1	22	2,7	81,5
Коефіцієнт с/г. освоєння	0,967	-	0,970	-	0,974	-	100,7
Коефіцієнт розораності	1,00	-	1,00	-	1,00	-	100,0
Персонал	21	-	19	-	17	-	81,0
Питома площа ріллі на 1 працівника	37,5	-	41,8	-	48,0	-	128,1

Досліджено, що протягом трьох років додалися орендовані землі на 24 га або на 2,9 %, кількість розораних земель теж зросла на 29 га тобто спостерігається посилення виробничого потенціалу. Враховуючи зміну структури землекористування, розрахунками встановлено скорочення площі кормових угідь на 5 га або на 18,5 %, що пов'язано з концентрацією діяльності на більш активному веденні рослинництва. Така трансформація засвідчує зростання коефіцієнта сільськогосподарського освоєння землі на 0,7 %, що відображає підвищення рівня використання земельних ресурсів. Виявлено зменшення чисельності працівників на 4 особи або на 19 %, що, з урахуванням розширення площ обробітку, призвело до зростання навантаження на трудові

ресурси. На основі розрахунків визначено збільшення площі ріллі на одного працівника на 10,5 га або на 28,1 %, що в майбутньому може створювати ризики перевантаження персоналу та зниження керованості виробничих процесів. У стратегічному контексті це зумовлює необхідність передбачення заходів з цифровізації процесів управління землекористуванням для зниження виробничих та кадрових ризиків.

Щодо оцінювання структури площ посівів і логіки формування сівозміни в контексті відповідності стратегічним завданням виробництва фермерського господарства відповідні показники систематизовано до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура площ посівів у системах сівозміни С(Ф)Г «Лелеки», га

Агрокультури	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Разом зернових:	450	57,2	445	56,0	477	58,5	106,0
- пшениця озима	215	47,8	217	48,8	267	56,0	124,2
- ячмінь озимий	86	19,1	83	18,7	91	19,1	105,8
- кукурудза на зерно	120	26,7	128	28,8	107	22,4	89,2
- овес	29	6,4	17	3,8	12	2,5	41,4
Разом бобових:	34	4,3	35	4,4	28	3,4	82,4
- соя	34	-	35	-	28	-	82,4
Разом олійних:	265	33,7	286	36,0	282	34,6	106,4
- ріпак	130	49,1	138	48,3	145	51,4	111,5
- соняшник	135	50,9	148	51,7	137	48,6	101,5
Разом кормових:	38	4,8	29	3,6	29	3,6	76,3
- кукурудза кормова	17	44,7	11	37,9	15	51,7	88,2
- багаторічні кормові трави	21	55,3	18	62,1	14	48,3	66,7
Площа посівна, всього	787	100	795	100,0	816	100,0	103,7

З'ясовано ріст загальної площі посівів за час дослідження на 29 га або на 3,7 %, що узгоджується з розширенням земельного банку та інтенсифікацією виробничої діяльності господарства. Площі зернових культур мають приріст 27 га або 6,0 %, що зумовлено посиленням орієнтації на культури зі стабільним попитом і прогнозованою ринковою реалізацією. З огляду на внутрішню структуру зернової групи, розрахунками встановлено зростання площі озимої

пшениці на 52 га або на 24,2 %, що свідчить про її стратегічне значення як базової культури в умовах підвищених ризиків. Водночас визначено скорочення площі кукурудзи на зерно на 13 га або на 10,8 % та вівса на 17 га або на 58,6 %, що пов'язано з високою ресурсомісткістю і нижчою адаптованістю цих культур до поточних кліматичних і економічних умов. Досліджено, що площа технічних культур збільшилась на 17 га або на 6,4 %, при цьому зростання ріпаку на 15 га або на 11,5 % засвідчує переорієнтацію на більш маржинальні напрями виробництва. Одночасно на основі розрахунків виявлено скорочення кормових культур на 9 га або на 23,7 %, що відображає зменшення ролі кормової бази та може створювати ризики для галузі тваринництва. Тобто є структурні зрушення, що потребують балансування посівної структури через диверсифікацію культур, використання кліматично адаптованих сортів і застосування інструментів агроекономічного планування.

Графічне відображення структури посівних площ господарства подано у вигляді діаграми, наведеної на рисунку 2.1.

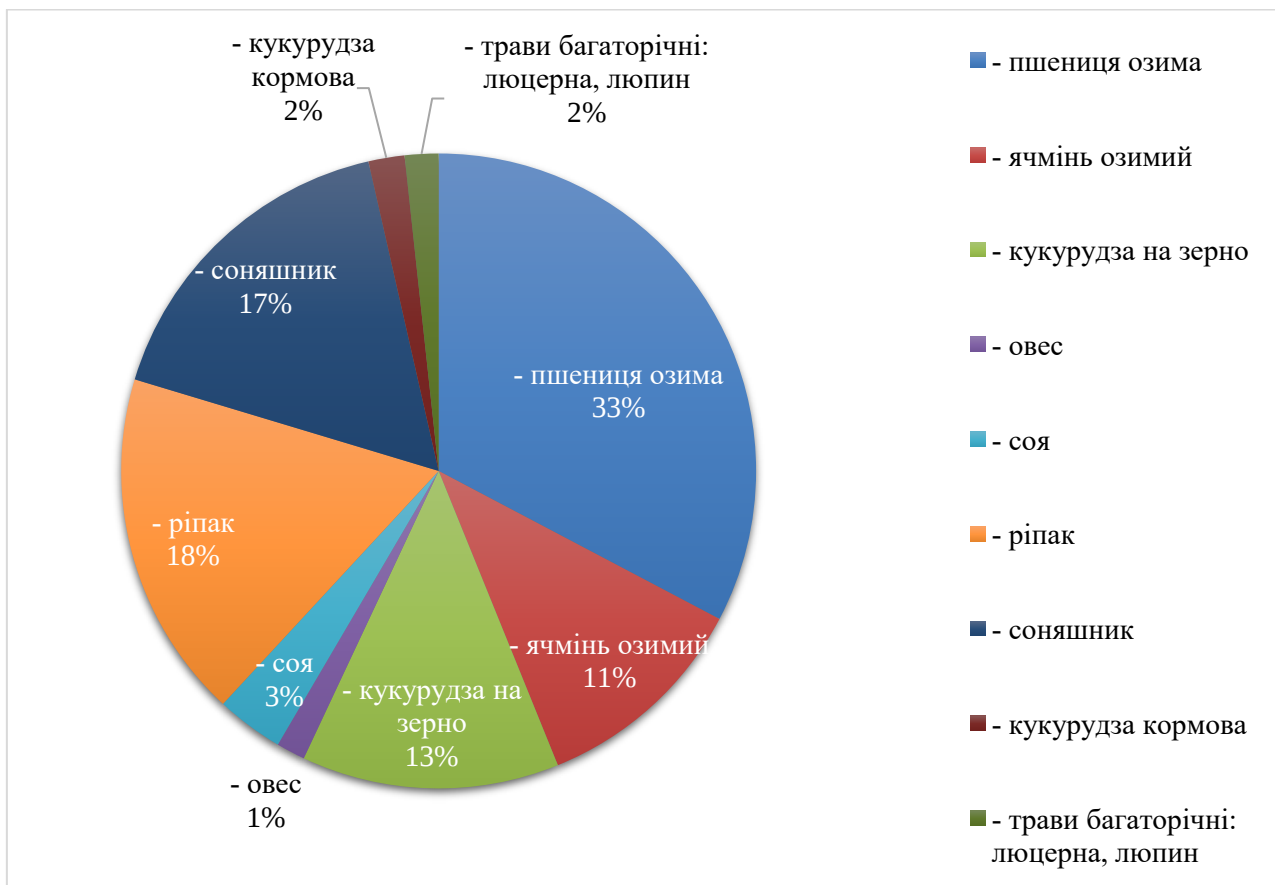


Рис. 2.1. Розподіл наявних на 2025 рік посівних площ, %

Візуально виявлено домінування у структурі посівних площ озимої пшениці з питомою вагою 33,0 %, що підтверджує її пріоритет у формуванні виробничої стабільності господарства. З'ясовано й переваги олійних культур у посівах, так ріпак у структурі займає 18 % і соняшник – 17,0 %, тобто відбувається орієнтація на ринково привабливі та фінансово забезпечувальні напрями рослинництва. Розрахунками встановлено, що зернова група загалом формує понад половину посівної структури, де кукурудза на зерно становить 13,0 %, а ячмінь озимий 11,0 %, що відображає прагнення до диверсифікації зернового напрямку.

Водночас виявлено незначну частку вівса на рівні 1,0 %, що пояснюється його нижчою економічною віддачею та обмеженою адаптивністю до поточних виробничих умов. Проте ця культура використовується для кормової бази галузі тваринництва, тому і висівається. Розрахунками підтверджено скорочену роль бобових культур, як-от сої 3,0 %, що пов'язано з ресурсними обмеженнями та специфікою сівозмін. Також встановлено мінімальну частку кормових культур, де кукурудза кормова і багаторічні трави разом становлять близько 4,0 %, що засвідчує зниження значущості кормової бази.

У стратегічному вимірі така структура посівів потребує балансування через застосування агроекономічних інструментів управління ризиками в контексті оптимізації виробничої програми. Встановлено в цілому, що організація аграрного виробництва С(Ф)Г «Лелеки» потребує виваженого добору культур та оновлення адаптаційних стратегій агровиробництва для послаблення дії кризових чинників. Такий підхід забезпечуватиме повніше залучення агрокліматичного й ґрунтового потенціалу, тобто сформується кращі умови для продукування передбаченої врожайності й продуктивності тваринницького напрямку.

Таблиця 2.3.

Результативність використання фондів виробничого призначення

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Вартість основних фондів, тис. грн.	18362,8	20387,1	22367,4	121,8
Вартість оборотного капіталу, тис. грн.	13545,6	16530,2	18412,5	135,9
Обсяг валової продукції у вартісному вимірі, тис. грн.	17592,6	18420,3	20943,1	119,0
Виручка від реалізації, тис. грн.	18567,4	19972,3	23232,0	125,1
Собівартість, тис. грн.	14405,3	15040,7	17469,1	121,3
Прибуток, тис. грн.	4162,1	4931,6	5762,9	138,5
Фондовіддача, грн.	0,96	0,90	0,94	97,7
Фондомісткість, грн.	1,04	1,11	1,07	102,3
Фондооснащеність, тис. грн.	1168,9	1302,7	1433,8	122,7
Фондоозброєність, тис. грн.	874,4	1073,0	1315,7	150,5
Рівень забезпеченості основних фондів оборотним капіталом, грн.	73,8	81,1	82,3	111,6
Прибутковість капіталу, %	13,0	13,4	14,1	1,1

Показник вартості основних фондів за три роки піднявся на 4004,6 тис. грн. або 21,8 %, тобто матеріально-технічне забезпечення з часом покращується. Також є факт випереджального зростання оборотного капіталу на 4866,9 тис. грн. чи 35,9 %, засвідчуючи підвищення потреб у фінансуванні поточної діяльності. Визначено, що вартість валової агропродукції збільшилась на 3350,5 тис. грн. або на 19,0 %, тоді як реалізаційний дохід зріс на 4664,6 тис. грн. або на 25,1 %, що підтверджує покращення збутових результатів. Водночас, як встановлено із подорожчанням операційних ресурсів, зростає собівартість продукції на 3063,8 тис. грн. або на 21,3 %. З огляду на це виявлено збільшення прибутку на 1600,8 тис. грн. або на 38,5 %, що засвідчує позитивний фінансовий ефект від нарощення обсягів діяльності. Між тим показник віддачі від використання фондів знизився на 2,3 %, в подальшому така тенденція говорить на користь необхідності використання інструментів

управління ефективністю капіталу з метою підвищення фондовіддачі й стабільності прибутковості.

Для оцінювання стану трудового потенціалу та рівня продуктивності праці у фермерському господарстві розглянуто динаміку показників чисельності працівників, затрат праці та виробітку, узагальнені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Результативність використання праці у С(Ф)Г «Лелеки»

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Чисельність працівників, осіб	21	19	17	81,0
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	39,7	36,2	32,5	81,9
Відпрацьовано працівником, люд.-год.	1890	1904	1911	101,1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	884,2	1051,2	1366,6	154,6
Погодинна продуктивність праці, грн.	467,8	552,1	715,1	152,9

Кадрове забезпечення діяльності фермерського господарства протягом трьох років мало тенденцію до змін, відбулося скорочення кадрів на 4 особи або на 19,0 %. З огляду на це виявлено зменшення прямих витрат праці на 7,2 тис. люд.-год. або на 18,1 %, що є наслідком оптимізації чисельності персоналу. Водночас є зростання відпрацьованого часу одним працівником на 21 люд.-год. або на 1,1 %, засвідчуючи підвищення індивідуального навантаження. Враховуючи такі зміни, визначено зростання річної продуктивності праці на 482,4 тис. грн. або на 54,6 %, що пов'язано з більш інтенсивним веденням рослинництва і тваринництва і технічним оновленням. Аналогічна тенденція зафіксована для погодинної продуктивності праці, яка зросла на 52,9 %, що засвідчує підвищення результативності використання робочого часу. Сукупність зазначених змін свідчить про зростання ефективності праці за умов скорочення персоналу, що у перспективі може підвищувати ризики кадрового виснаження.

Для аналізу матеріального забезпечення персоналу та структури фонду оплати праці згідно штатного розпису подано збірні дані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Фонд оплати праці у С(Ф)Г «Лелеки» станом на січень 2026 р.

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Оклад, грн.	Місячний ФОП, грн.	Річний ФОП, грн.
1	Голова	1	15360	15360	184320
2	Бухгалтер	1	12920	12920	155040
3	Економіст	1	12920	12920	155040
4	Провідний агроном	1	13800	13800	165600
5	Агроном з агрохімії	1	11540	11540	138480
6	Інженер з експлуатації с/г техніки	1	13800	13800	165600
7	Інженер з електротехнічного енергетичного забезпечення та	1	11200	11200	134400
8	Тракторист-машиніст с/г виробництва	2	10900	21800	261600
9	Водій	2	9700	19400	232800
10	Робітники галузі рослинництва	2	9300	18600	223200
11	Завідуючий фермою	1	13600	13600	163200
12	Зооінженер	1	11500	11500	138000
13	Робітники галузі тваринництва	2	9300	18600	223200
	ВСЬОГО	17	-	195040	2340480

Встановлено, що штатна чисельність працівників становила 17 осіб, а річний фонд оплати праці сформовано в обсязі 2340,48 тис грн., що визначає базове навантаження на фінансові ресурси господарства. На підставі розрахунків встановлено, що найбільша частка фонду оплати праці припадає на виробничі професії рослинницької галузі, зокрема трактористів-машиністів і технічних працівників, сумарні річні витрати на яких становлять 484,8 тис. грн.

З урахуванням управлінської структури виявлено, що оплата праці керівного та технічного персоналу формує значну частину витрат, оскільки сукупний річний фонд за цими посадами перевищує 1120 тис грн., що відображає орієнтацію на управлінську та технологічну підтримку виробництва.

Розрахунками встановлено, що середній ФОП обчислюючи на одного працівника становить близько 137,6 тис. грн., що характеризує помірний рівень матеріальної мотивації персоналу. Виявлено диференціацію посадових окладів, яка зумовлена складністю виконуваних функцій і рівнем відповідальності, що загалом сприяє збереженню кадрової стабільності. Водночас з огляду на скорочення чисельності працівників і зростання виробничого навантаження така структура оплати праці може створювати ризики зниження мотивації у подальшому.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності С(Ф)Г «Лелеки» та узагальнення виробничо-економічних параметрів у динаміці за 2023–2025 роки відповідні показники систематизовано в таблиці 2.6.

В результаті зведення всіх основних показників за результатами управління галузями сільського господарства С(Ф)Г «Лелеки» встановлено зростання обсягу земельного банку на 2,9 % за останні роки, що створило передумови для нарощення виробничих обсягів. З'ясовано зростання вартості основних засобів на 21,8 % і оборотних засобів на 35,9 %, що відображає активізацію інвестиційної складової управлінських рішень. Водночас виявлено скорочення чисельності працівників на 4 особи, що за умов розширення ресурсної бази свідчить про посилення інтенсивності використання праці. Розрахунками встановлено збільшення вартості валової агропродукції на 3350,5 тис. грн. або на 19,0 %, а у розрахунку на 100 га угідь прибуток зріс на 104,5 тис. грн. або на 39,4 %, що підтверджує результативність управління виробництвом.

Таблиця 2.6.

Інтегровані економічні показники роботи С(Ф)Г «Лелеки»

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Загальний банк землі, га	814	820	838	102,9
Вартість основних засобів; тис. грн.	18362,8	20387,1	22367,4	121,8
Вартість оборотних засобів; тис. грн.	13545,6	16530,2	18412,5	135,9
Чисельність працівників, осіб	21	19	17	81,0
Вартість валової продукції, тис. грн.	17592,6	18420,3	20943,1	119,0
Одержано у розрахунку на 100 га угідь с/г призначення, тис. грн. валової продукції	1119,8	1177,0	1342,5	119,9
товарної продукції	1181,9	1276,2	1489,2	126,0
прибутку	264,9	315,1	369,4	139,4
Вироблено валової с/г продукції на: одного робітника, тис. грн.	837,7	969,5	1231,9	147,1
на 1 люд.-год., грн.	443,3	509,2	644,7	145,4
Реалізаційний дохід, тис. грн.	18567,4	19972,3	23232,0	125,1
Собівартість с/г продукції, тис. грн.	14405,3	15040,7	17469,1	121,3
Прибуток, тис. грн.	4162,1	4931,6	5762,9	138,5
Рівень рентабельності, %	28,9	32,8	33,0	4,1

З огляду на це визначено зростання виробітку на одного працівника на 394,2 тис. грн. або на 47,1 % і на 1 люд.-годину на 201,4 грн. або на 45,4 %, що відбулося через інтенсифікацію виробничих процесів. Поряд із цим собівартість продукції збільшилась на 3063,8 тис. грн. або на 21,3 %, однак випереджальне зростання доходу на 4664,6 тис. грн. або на 25,1 % забезпечило приріст прибутку на 1600,8 тис. грн. або на 38,5 %. У стратегічному контексті виявлені тенденції засвідчують доцільність подальшого впровадження технологічного оновлення, цифрових продуктів управління ресурсами та заходів з оптимізації витрат для закріплення рентабельності, що зросла на 4,1 %.

2.2. Виявлення статистичних закономірностей у формуванні економічних показників в контурі діючої стратегії управління

З метою виявлення статистичних закономірностей формування товарної продукції та обґрунтування економічних параметрів у межах чинної стратегії управління здійснено аналіз її динаміки за галузями тваринництва, рослинництва. При цьому використано аналітичне вирівнювання, трендові прогнози і кореляційно-регресійний метод. Прогнозування кількості товарної продукції, доходу, кількості витрат, поріг прибутку на 2026–2027 роки виявило ознаки уповільнення розвитку, що зумовлює доцільність перегляду та оновлення стратегічних підходів до управління С(Ф)Г «Лелеки». Динаміка формування реалізаційної продукції представлено в Додатку А.

Досліджено, що загальна кількість товарної продукції господарства збільшився на 4664,6 тис. грн. або на 25,1 %, що відображає загальне посилення результативності виробничих рішень. З огляду на структуру рослинницької продукції, на підставі розрахунків встановлено зростання реалізації озимої пшениці на 2134,3 тис. грн. або на 34,1 %, а озимого ячменю на 1064,7 тис. грн. або на 54,5 %, що пов'язано з концентрацією на більш стабільних і рентабельних культурах. Водночас виявлено різке скорочення товарної продукції кукурудзи на зерно на 1719,7 тис. грн. або на 73,1 % і вівса на 147,3 тис. грн. або на 43,2 %, що зумовлено посухою. Розрахунками виявлено суттєве зростання частки ріпаку, обсяг реалізації якого збільшився на 2758,7 тис. грн. або на 181,5 %, що засвідчує переорієнтацію на привабливі маржинальні культури. З урахуванням цього визначено зростання товарної продукції соняшнику на 1010,2 тис. грн. або на 54,0 %, що додатково посилює роль олійних культур у структурі доходів.

У тваринницькій галузі виявлено скорочення загального обсягу продукції на 78,0 тис. грн. або на 2,9 %, що відбулося через зменшення приросту ж.в. ВРХ на 366,4 тис. грн. або на 30,9 % за одночасного зростання продукції свинарства на 336,3 тис. грн. або на 51,8 %. У стратегічному контексті така трансформація

структуризації товарної агропродукції засвідчує доречність подальшого розвитку рослинницьких напрямів із високою доданою вартістю. Водночас необхідна й оптимізація тваринництва та використання інструментів диверсифікації для зниження виробничих і ринкових ризиків.

Діаграма розподілу реалізованої продукції у 2025 році наведена на рисунку 2.2.

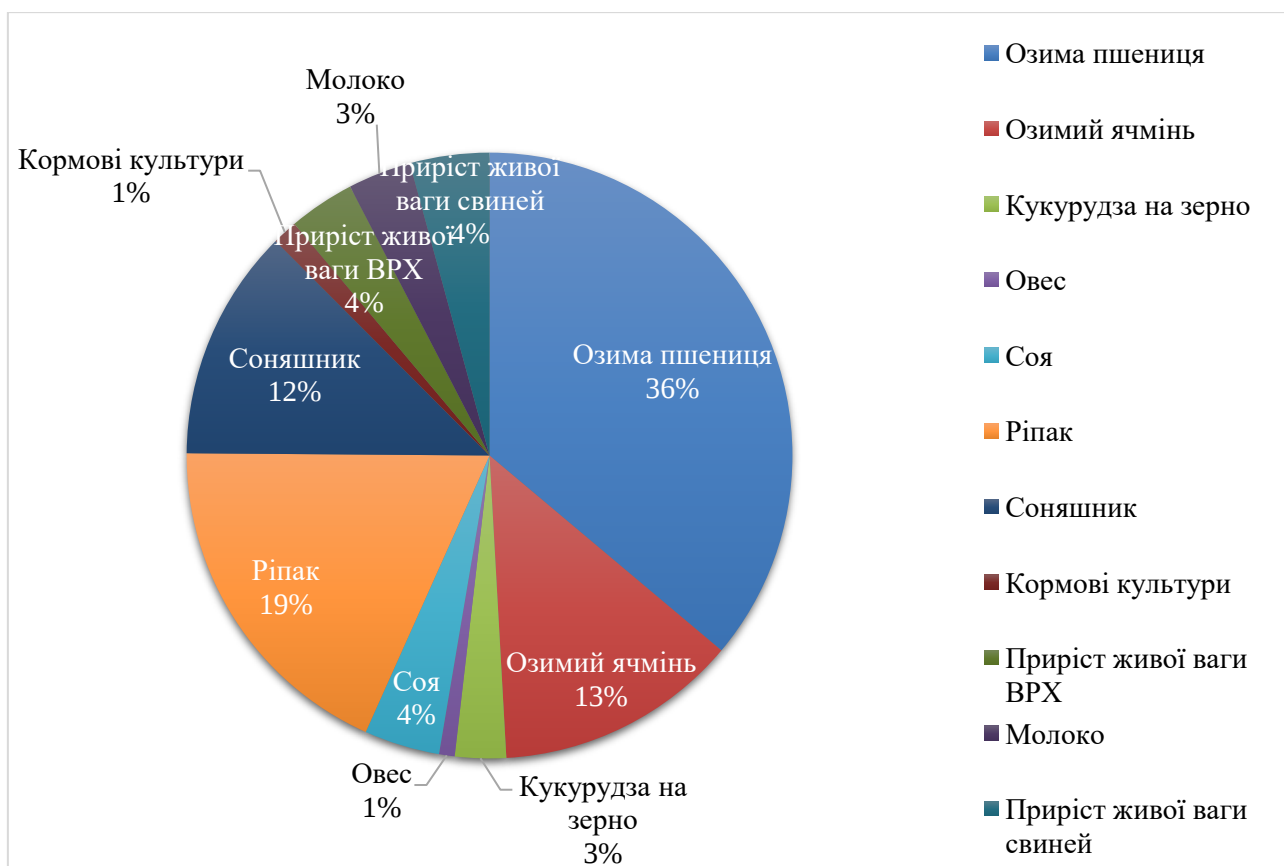


Рис. 2.2. Структурний розподіл реалізованої продукції у 2025 році, %

Досліджено, що у структурі товарної продукції домінує рослинництво, частка якого перевищує 88,0 %, що засвідчує виробничу спеціалізацію господарства. З урахуванням цього встановлено, що озима пшениця формує близько 36 % загального обсягу товарної продукції, що відображає її стабільну дохідність і стратегічну роль у фінансових результатах. На підставі розрахунків виявлено суттєву концентрацію доходів у сегменті олійних культур, де ріпак забезпечує близько 19,0 %, а соняшник 12,0 %, що пояснюється їхньою

високою маржинальністю та експортною орієнтацією. Водночас визначено скорочення ролі кукурудзи на зерно і вівса, сукупна частка яких не перевищує 4,0 %, через проблеми з формуванням урожайності й нижчою економічною віддачею. Розрахунками встановлено, що тваринницька продукція формує обмежену частку доходів, де приріст живої маси свиней і ВРХ разом становить близько 8,0 %, а молочне виробництво близько 3,0 %, що засвідчує допоміжний характер галузі. Опрацьована структура посилює рослинницьку спрямованість за одночасного зниження кормових напрямів, частка яких становить близько 1,0 %. У стратегічному контексті це зумовлює доцільність диверсифікації товарної структури через використання інструментів управління ризиками для стабілізації доходів.

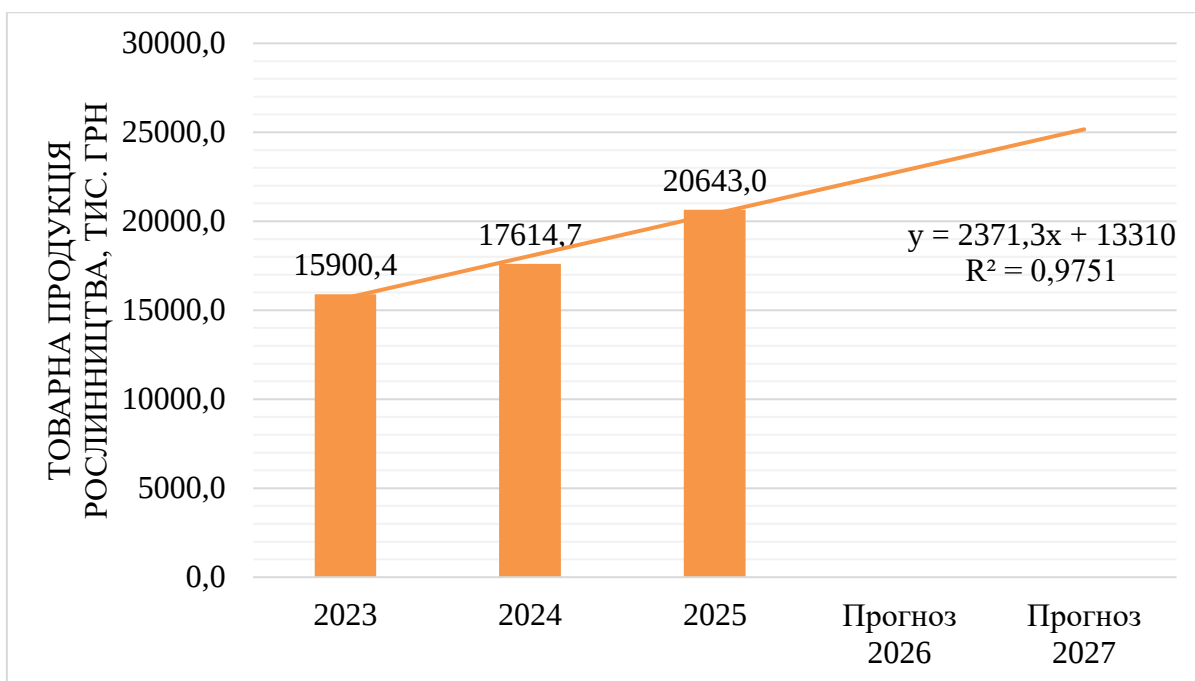


Рис. 2.3. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі рослинництва у 2026–2027 роках

На рисунку відображено динаміку формування товарної продукції галузі рослинництва у вартісному вимірі з чітко вираженою зростаючою тенденцією. У 2023 році обсяг товарної продукції рослинництва становив 15900,4 тис. грн.,

у 2024 році зріс на 1714,3 тис. грн., а у 2025 році досяг 20643,0 тис. грн. Трендове рівняння ($y = 2371,3x + 13310$) з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9751$ свідчить про стабільне зростання та дає підстави прогнозувати формування товарної продукції на рівні близько 23000 тис. грн. у 2026 році та понад 25000 тис. грн. у 2027 році. Тобто згідно до виявленої тенденції очікується щорічне збільшення показника на 2371,3 тис. грн. Прогнозні значення вказують на подальше зростання, водночас сигналізуючи про потребу коригування управлінських рішень для уникнення інерційного розвитку.

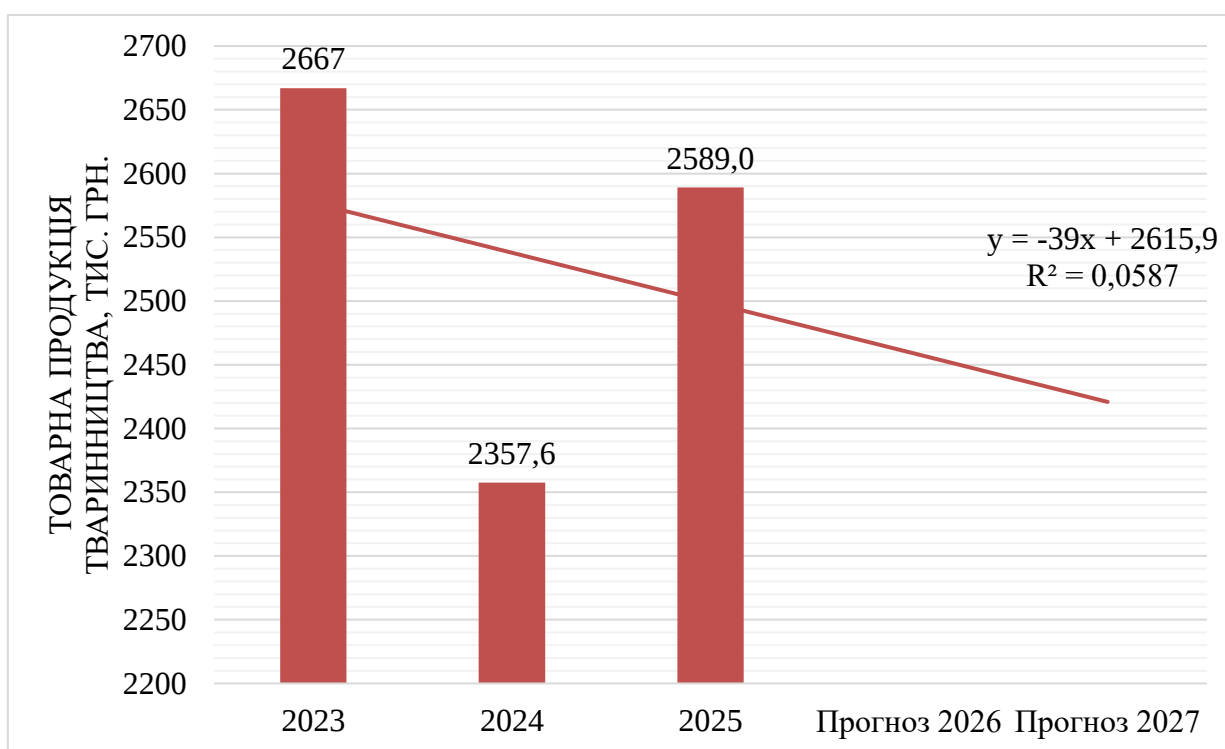


Рис. 2.4. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі тваринництва у 2026–2027 роках

Згідно прогнозного тренду рівняння є спадним у прогнозі на 2026 і 2027 роки:

$$y = -39x + 2615,9$$

Також нестійкий характер динаміки (при $R^2 = 0,0587$), тобто формується прогноз подальшого зниження обсягів товарної продукції у подальшому, якщо не оновлювати стратегію галузі тваринництва. Відповідно якщо зберігати

поточну модель управління виробництвом тваринницької продукції, то траєкторія розвитку галузі матиме обмежену прогнозованість у прибутковості. За таких умов доцільно передбачити реструктуризацію тваринництва в напрям розвитку виробництва продукції свинарства та впровадження технологій зниження собівартості.

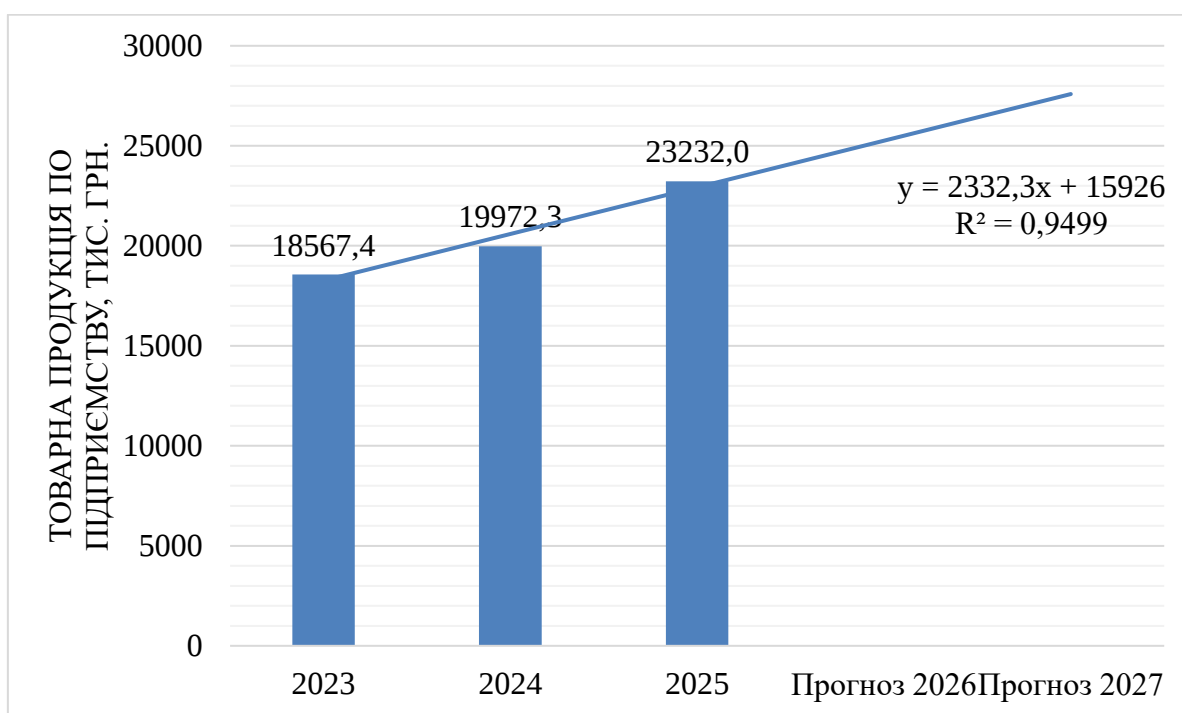


Рис. 2.5. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції по С(Ф)Г «Лелеки» у 2026–2027 роках

Втім сукупна кількість товарна продукція агрогосподарства зріс на 4664,6 тис. грн. або на 25,1 %, що відбулося переважно за рахунок галузі рослинництва. З огляду на динаміку показників встановлено щорічне збільшення товарної продукції й у перспективі на 2026 і 2027 роки, що можливо за рахунок розширення виробничих масштабів і структурних зрушень.

Зокрема, розрахунками визначено висхідний тренд розвитку, описаний рівнянням:

$$y = 2332,3x + 15926,$$

Високий поріг коефіцієнту детермінації 0,9499 засвідчує стійкий характер зростання та високу прогнозну надійність тенденції. Виявлена динаміка пов'язана з концентрацією на більш прибуткових напрямках рослинництва, оптимізацією витрат і підвищенням продуктивності праці. Водночас ігнорування факторів ресурсного забезпечення та кадрового навантаження може обмежувати подальше зростання у довгостроковій перспективі. В контексті стратегії управління агровиробництвом доцільно передбачити вкладення в технологічне оновлення, диверсифікацію товарної структури.

З метою визначення залежностей між величиною витрат та доходом за вихідними даними таблиці 2.7 використано кореляційно-регресійний метод.

Таблиця 2.7.

Базові параметри для визначення щільності кореляційного зв'язку

Роки	Показник рівня рентабельності, % - (y)	Показник собівартості, тис. грн. - (x1)	Фондоозброєність, тис. грн. – (x2)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % - (y _x)
2021	28,9	14405,3	874,42	28,89
2022	32,8	15040,7	1073,01	32,79
2023	33,0	17469,1	1315,73	32,99
2024	35,0	19001,0	1536,39	35,04
2025	37,1	20532,9	1757,05	37,09

При цьому використаємо у множинному кореляційно-регресійному методів лінійну функцію:

$$y_x = a_0 + a_1 X \quad (2.1)$$

Досліджено, що рівень рентабельності зріс на 8,2 в.п., що відбулося за умов збільшення собівартості на 6127,6 тис. грн. та фондоозброєності на 882,63 тис. грн. На основі розрахунків виявлено тісний взаємозв'язок між зростанням фондоозброєності на 101,0 % та підвищенням рівня рентабельності, що відображає посилення техніко-технологічної бази. Враховуючи динаміку собівартості, встановлено її зростання на 42,5 %, що супроводжувалося випереджальним приростом рентабельності, тобто ефективніше

використовуються ресурси. Розрахунками підтверджено мінімальні відхилення фактичних і теоретичних значень рентабельності, різниця не перевищує 0,04 в.п., що засвідчує коректність побудованої залежності. З огляду на це визначено, що вплив фондоозброєності є стабілізуючим чинником фінансових результатів навіть за умов зростання витрат.

Результати розрахунків регресійної статистики та кореляційно-регресійної моделі знаходяться у додатку Б.

Відтак коефіцієнт кореляції ($R = 0,999$) дає підставу встановити дуже високий рівень щільності зв'язку рівня рентабельності, озброєності фондами, собівартістю. В той же час коефіцієнт детермінації вказує на варіативність результативного показника за роками, оскільки враховано майже всі чинники в моделі.

$$R^2 = 0,999 * 100,0\% = 99,9\%$$

Таким чином відповідно до розрахунків отримано лінійне рівняння кореляційно-регресійного зв'язку:

$$y_x = 43,79 - 0,0028x_1 + 0,0285x_2$$

Узагальнюючи результати кореляційно-регресійної моделі визначено, що коефіцієнт регресії вказує, що при зниженні собівартості, рівень рентабельності по С(Ф)Г «Лелеки» може підвищуватися на 0,28%. Водночас при зниженні фондоозброєності – рівень рентабельності буде збільшуватись на 2,85%.

Зроблено висновок, що ігнорування подальшого оновлення основних засобів у довгостроковій перспективі може призвести до втрати досягнутої рентабельності. У стратегічному сенсі варто передбачити цифрові інструменти управління витратами та контроль ефективності капіталу.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОСТІ ЗМОДЕЛЬОВАНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «ЛЕЛЕКИ» В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Оновлення стратегічних рішень з адаптивного управління бізнес-процесами С(Ф)Г «Лелеки»

Встановлено, що у С(Ф)Г «Лелеки» сформувалися об'єктивні передумови для впровадження адаптивної системи стратегічного управління, зумовлені трансформацією середовища та його виробничої структури. Зважаючи на те, що площа земельних угідь зросла на 2,9%, розширено посівні площі, то виявлено потенціал масштабування операційної діяльності. Втім є структурні зрушення у розподілі культур. Так, зафіксовано скорочення посівів кукурудзи зерновою, вівсом, соєю, кукурудзою кормовою і багаторічними травами. Така динаміка пов'язується зі зменшенням поголів'я ВРХ та відповідним зниженням внутрішнього попиту на кормову базу. У частині використання основних фондів простежується сприятлива інвестиційна основа, однак фондовіддача демонструє спадну траєкторію протягом трьох років.

Відтак є необхідність застосування інструментів управління ефективністю завдяки оптимізації виробничої структури. Крім цього аналіз фінансово-економічних параметрів засвідчив, що вартість валової продукції зросла на 19,0%, проте витратна складова підвищується швидшими темпами, що обумовлено тривалістю кризи. Також й трендовий прогноз підтвердив ризик втрати прибутковості у 2026–2027 роках сценарію динаміки собівартості за інерційного сценарію. У зв'язку з наведеними передумовами в контексті стратегічного оновлення діяльності С(Ф)Г «Лелеки» обґрунтовується потреба реструктуризації плану виробництва за галузями, технологічного оновлення, посилення контролю витрат і адаптації управлінських рішень. Сукупність виявлених тенденцій визначає методичну необхідність використання матриці

Бостонської консалтингової групи для формування адаптивної конфігурації стратегічного управління.

Оцінивши передумови інтеграції заходів у механізм стратегічного управління С(Ф)Г «Лелеки», обґрунтовано доцільність формалізації та поетапного здійснення управлінських процесів (рис. 3.1).

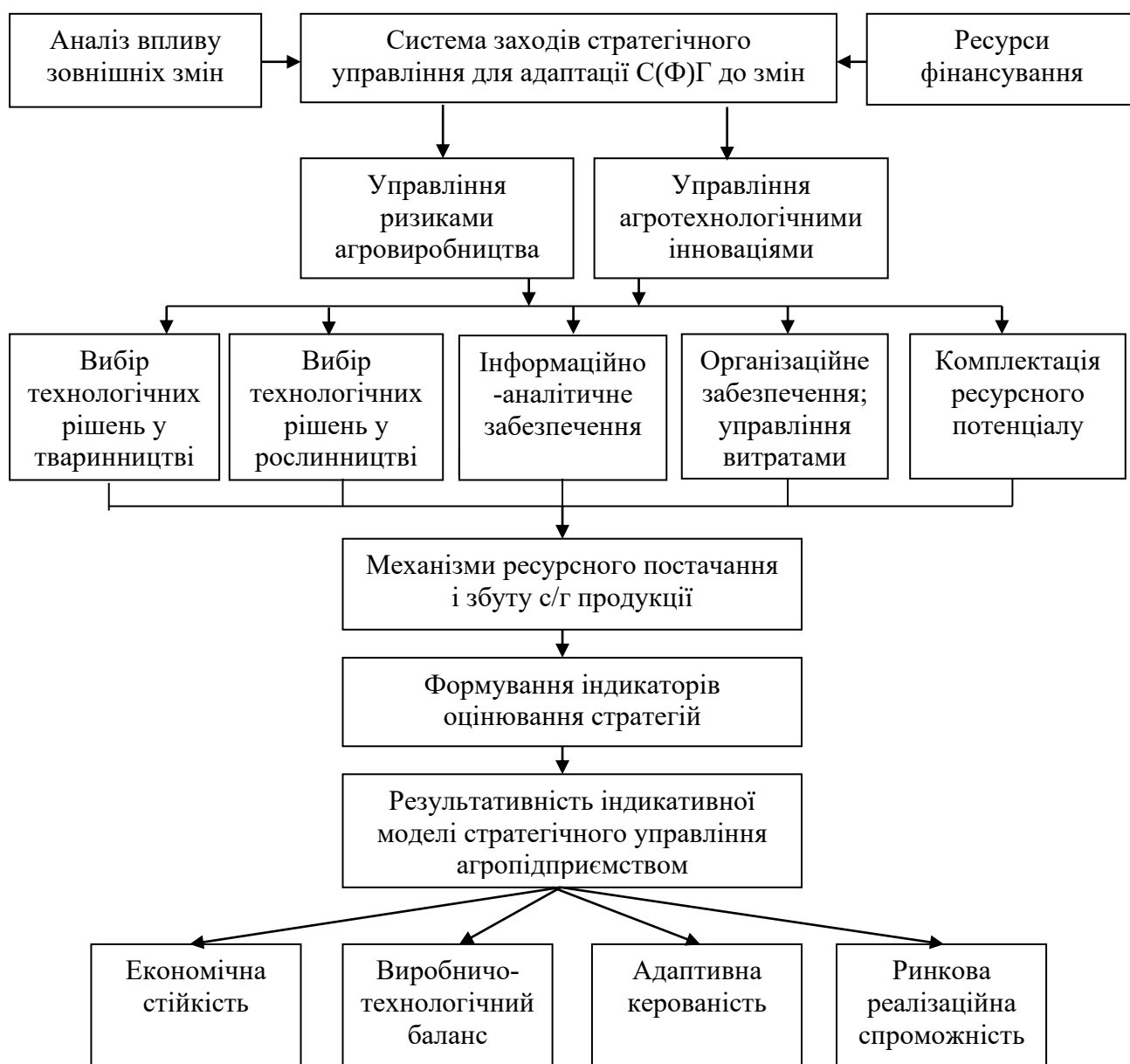


Рис. 3.1. Інтеграція заходів у систему стратегічного управління С(Ф)Г «Лелеки»

Для удосконалення діяльності С(Ф)Г «Лелеки» систему стратегічного управління доцільно орієнтувати на узгоджене поєднання ризик-менеджменту

та управління агротехнологічними інноваціями. Передумовою реалізації таких рішень виступає поглиблений аналіз ресурсів фінансування, що визначає масштаб технологічних змін і темпи їх впровадження. Для проведення діагностики впливу факторів від зовнішнього середовища та стану потенціалу фермерського господарства можливо скорегувати виробничі стратегії з урахуванням ринкових, погодних викликів. Для цього варто використати БКГ-метод, котрий дасть змогу побудувати операційного типу стратегії та стратегії щодо реалізації конкретних видів аграрної продукції С(Ф)Г «Лелеки».

Щодо аналізу внутрішнього потенціалу ресурсного забезпечення аграрного виробництва виявлено, що у галузі тваринництва системно знижується приріст живої маси ВРХ та виробництва молока, що пов'язано з серією причин:

- 1) загибель частини поголів'я ВРХ під час обстрілів, зруйновано ферму, що призвело до проблем й стосовно догляду за рештою поголів'я;
- 2) брак достатнього рівня вкладень в розвиток тваринництва;
- 3) брак державної підтримки;
- 4) зниження потенціалу кормової бази;
- 5) висока собівартість утримання;
- 6) ускладнення транспортування і зберігання продукції тваринництва за війни, проблеми логістики.

Одночасно встановлено скорочення результативності кормовиробництва, що опосередковано свідчить про зменшення поголів'я та обмежену рентабельність реалізації продукції. За таких умов обґрунтованим виглядає рішення з оптимальної структури стада або відновлення продуктивного поголів'я на основі перегляду збутової та витратної політики.

У рослинництві зафіксовано спад ефективності вирощування кукурудзи зернової через посушливі умови, що спричинило зменшення виручки на 33,7%. Подібна негативна динаміка спостерігається за вівсом і соєю, що актуалізує перегляд доцільності їх подальшого вирощування. З урахуванням ринкових тенденцій та структури попиту перспективною альтернативою виступає льон-

кучерявець, який характеризується зростанням попиту на регіональному ринку та вищою ціною привабливістю. Відтак стратегічна адаптація С(Ф)Г «Лелеки» передбачає технологічну переорієнтацію виробничої програми, посилення економічної стійкості господарської системи.

Оскільки розроблення адаптивних стратегій потребує системної підготовки, першочергово обґрунтовується вибір технологічних рішень у тваринництві для стабілізації продуктивності ВРХ. Наступним етапом визначається перегляд технологій у рослинництві, що передбачає оптимізацію вирощування кукурудзи та можливу заміну менш ефективних культур. Інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно реалізувати через оновлення програмного забезпечення, зокрема щодо обліку витрат і виробничих показників, зокрема спеціалізовані агросервіси моніторингу. Організаційне забезпечення та управління витратами мають бути спрямовані на регламентацію процесів, контроль ресурсних потоків і підвищення керованості операційної діяльності.

Формування механізмів ресурсного постачання і збуту продукції доцільно здійснювати на основі матриці БКГ для узгодження структури виробництва зі стратегічними пріоритетами. Отже результативність запропонованої моделі відображатиметься через економічну стійкість, виробничо-технологічний баланс галузей, адаптивну керованість і ринкову реалізаційну спроможність С(Ф)Г «Лелеки». При цьому економічна стійкість відображатиметься у показниках рентабельності, ліквідності, платоспроможності, грошових потоків та здатності підприємства підтримувати безперервність фінансування діяльності. Виробничо-технологічна збалансованість проявиться через урожайність, продуктивність тваринництва, ресурсну віддачу, стабільність технологічних процесів і узгодженість структури виробництва з наявними потужностями. Адаптивна керованість фермерського господарства за умови запровадження стратегій може бути відображеною у швидкості управлінського реагування, рівнем виконання стратегічних рішень, стабільністю операційної діяльності, меншими втратами під впливом зовнішніх

змін. Ринкова реалізаційна спроможність при цьому буде визначатися обсягами збуту, стабільністю каналів реалізації, оборотністю продукції, ціновою гнучкістю та здатністю підприємства утримувати позиції на ринку.

Для з'ясування перспектив динаміки витрат і профіту господарства та оцінювання ризику втрати прибутковості в середньостроковому періоді проведено трендову оцінку й прогноз прибутку та собівартості за галузями на 2023–2027 роки (рис. 3.2.).

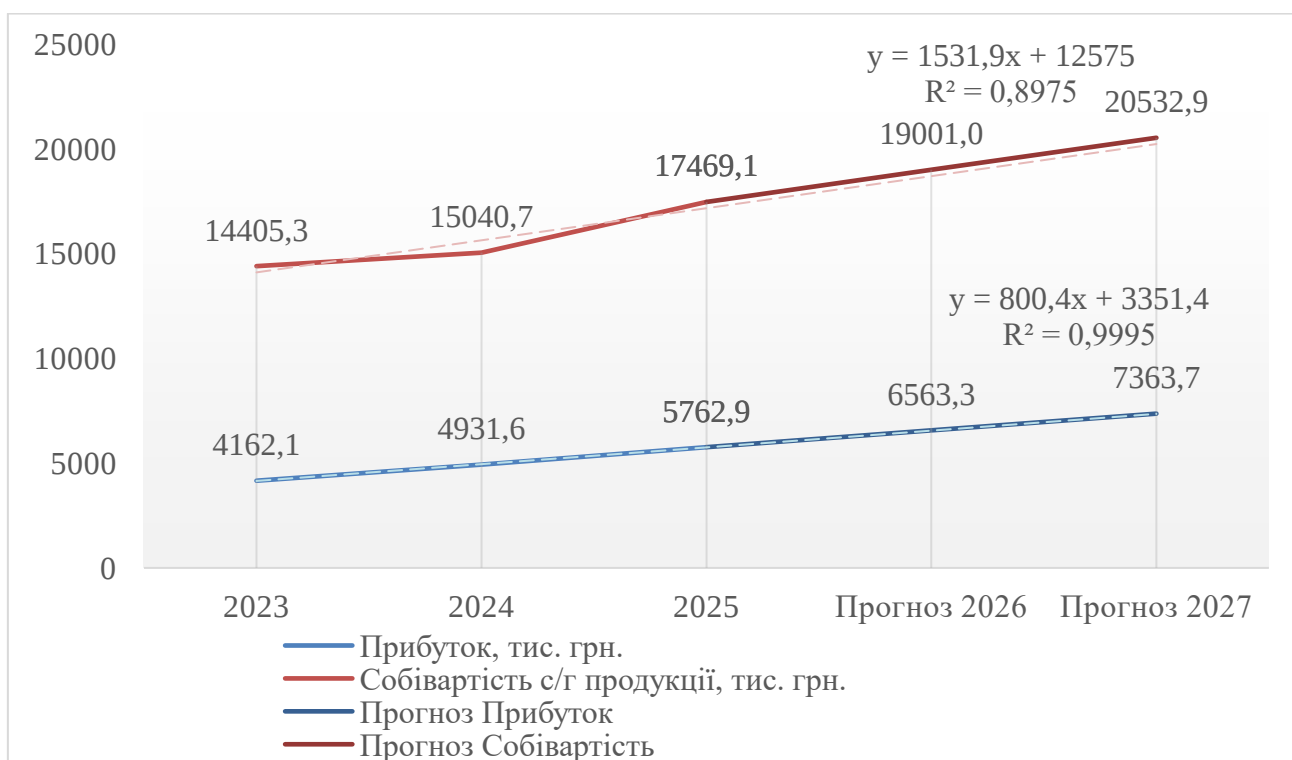


Рис. 3.2. Трендова оцінка та прогноз профіту й собівартості за галузями рослинництва й тваринництва у період 2023–2027 роках

Досліджено, що собівартість сільськогосподарської продукції зросла на 3063,8 тис. грн або на 21,3 %, що зумовлено подорожчанням ресурсів і зростанням виробничих витрат. З урахуванням цього розрахунками встановлено висхідний тренд собівартості, описаний рівнянням;

$$y = 1531,9x + 12575,$$

Звідси встановлено середньорічне збільшення витрат при одночасному зростанні прибутку на 1600,8 тис. грн. або на 38,5 %, що свідчить про випереджальну динаміку профіту порівняно з витратами. На підставі розрахунків визначено стабільний тренд прибутку, представлений рівнянням:

$$y = 800,4x + 3351,4,$$

Встановлено системне нарощення фінансової віддачі, а високий поріг значення коефіцієнта детермінації для прибутку 0,9995 засвідчує стійкість сформованої тенденції та прогнозну надійність. З огляду на прогнозні значення до 2027 року ігнорування контролю за витратами може посилювати ризики.

У межах утвореної моделі стратегічного управління виконано трендовий прогноз вартості валової продукції та доходу за галузями С(Ф)Г «Лелеки» на 2023–2027 роки для оцінювання очікуваної динаміки результатів діяльності й підтвердження потенціалу їх статистичного зростання.

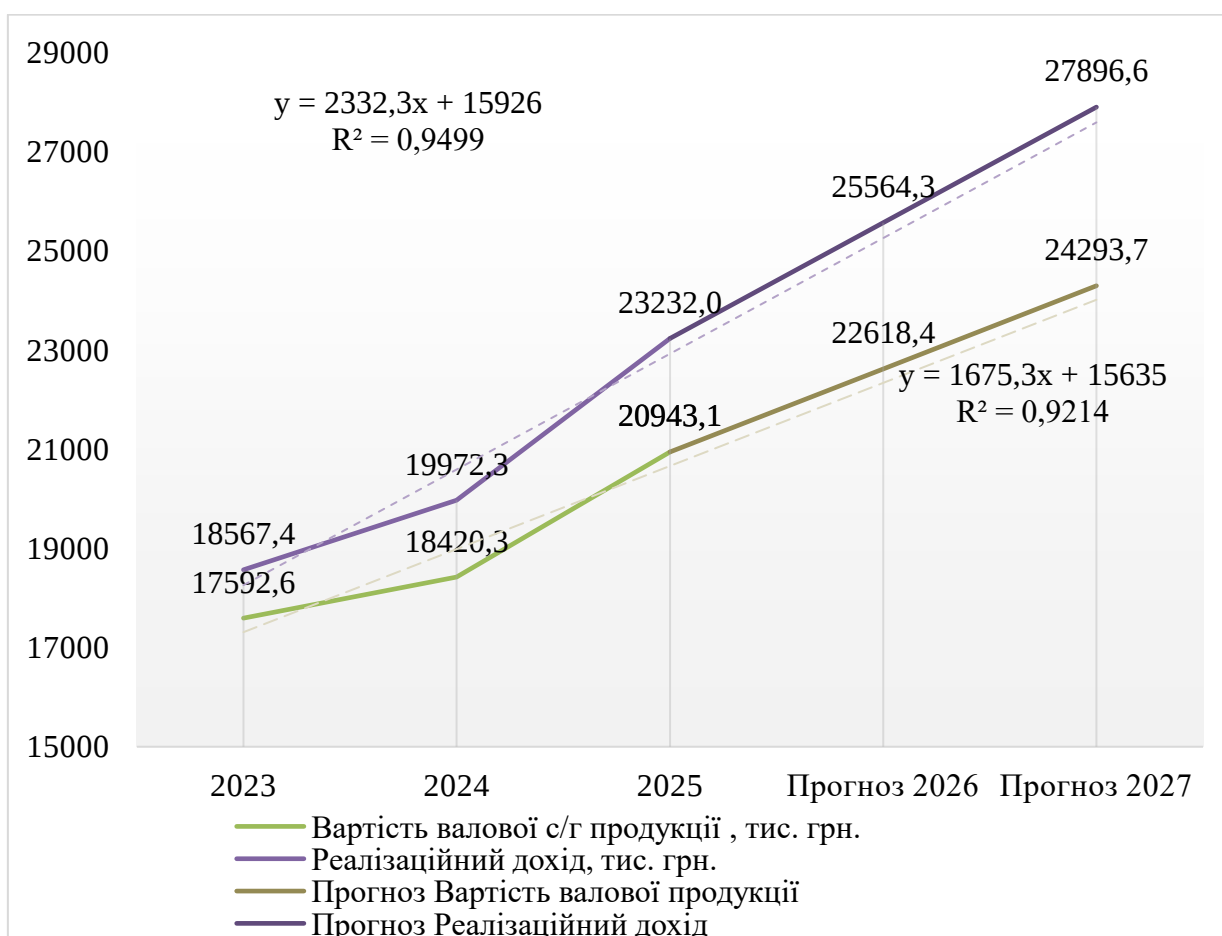


Рис. 3.3. Трендова оцінка та прогноз вартості валової продукції, доходу за галузями С(Ф)Г «Лелеки» у 2023-2027 роках

Досліджено, що реалізаційний дохід зріс на 4664,6 тис. грн. або на 25,1 %, тоді як вартість валової сільськогосподарської продукції збільшилась на 3350,5 тис. грн. або на 19,0 %. Тобто встановлено випереджальне зростання доходів порівняно з обсягами виробництва. З урахуванням цього розрахунками встановлено стійкий висхідний тренд реалізаційного доходу, описаний рівнянням:

$$y = 2332,3x + 15926$$

При цьому одержано коефіцієнт детермінації 0,9499, що підтверджує високу прогнозу надійність динаміки. Водночас визначено позитивну динаміку вартості валової продукції, для якої тренд описаний рівнянням;

$$y = 1675,3x + 15635$$

Оскільки $R^2 = 0,9214$, то виявлено певну стабільність зростання виробничого результату. Звідси прогнозується збільшення реалізаційного доходу на 2332,3 тис. грн. щорічно, тоді як приріст валової продукції очікується на рівні 1675,3 тис. грн. Така різниця у темпах зростання віддзеркалює посилення активності збутової політики та оптимізацію структури товарної продукції. Між тим ігнорування балансу між виробничими можливостями та ринковою реалізацією може створювати ризики ресурсного перенапруження.

Застосування матриці БКГ у системі стратегічного управління агропідприємством набуває принципового значення, оскільки дозволяє структурувати портфель товарної продукції та обґрунтувати вибір стратегій розвитку для кожного виду агропродукції. Така потреба логічно випливає з результатів попереднього аналізу, у межах якого ідентифіковано виробничі обмеження, ринкові дисбаланси та підвищену чутливість господарства до зовнішніх загроз. Отримані висновки узгоджуються з трендовою оцінкою профіту й собівартості у галузях, а також із прогнозними розрахунками на 2026 і 2027 роки, які вказують на необхідність коригування виробничих і збутових рішень. Додатковим аналітичним підтвердженням виступає прогноз динаміки вартості валової продукції, грошових коштів, що актуалізує оптимізацію структури товарного портфеля та перегляд збутової політики. Водночас

стратегічні рішення формуються в умовах посиленого впливу воєнних дій і нестабільних погодних факторів, які спричинили втрати поголів'я ВРХ, скорочення виробничих об'ємів молока та появу ознак стагнації у тваринницькому сегменті. Також негативні тенденції у вирощуванні кукурудзи зернової, зумовлені несприятливою погодною динамікою протягом двох років, разом зі скороченням посівів по вівсу і по сої, обґрунтовують доцільність перегляду посівної структури з орієнтацією на більш адаптивні культури, зокрема льон-кучерявець.

Таблиця 3.1.

Зміни у формуванні обсягів збуту рослинницької продукції

Продукція	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	7539,6	43,3	8392,5	40,7	111,3
Ячмінь	2383,8	13,7	3018,1	14,6	126,6
Кукурудза зернова	954,7	5,5	632,4	3,1	66,3
Овес	268,1	1,5	193,6	0,9	72,2
Соя	1279,3	7,3	936,3	4,5	73,2
Ріпак	2520,4	14,5	4278,9	20,7	169,8
Соняшник	2030,2	11,7	2880,7	14,0	141,9
Кормові культури	438,6	2,5	310,5	1,5	70,8
Всього по рослинництву	17414,7	100	20643	100	118,5

Встановлено зростання обсягів збуту продукції рослинного походження на 18,5%, засвідчуючи позитивну динаміку доходів попри структурні диспропорції. Найбільший внесок у приріст забезпечили ріпак і соняшник, де збільшення виручки обумовлене розширенням площ та сприятливішою ціновою кон'юнктурою. Водночас частка пшениці скоротилася на 2,6%, хоча абсолютна виручка зросла, що пояснюється швидшим зростанням доходів за більш маржинальними культурами. Негативна тенденція зафіксована щодо кукурудзи на зерно, вівса та сої, де спад виручки пов'язаний зі стагнацією посівних площ і втратами врожайності через посушливі умови. Зменшення

частки кормових культур додатково посилює ресурсні обмеження, що потенційно підвищує витратомісткість у суміжних виробничих напрямках. Сукупність виявлених змін обґрунтовує доцільність подальшої оптимізації посівної структури та коригування збутової політики господарства.

Таблиця 3.2.

Індикатори матриці БКГ для галузі рослинництва

Показник	Продукція							
	пшениця	ячмінь	кукурудза	овес	соя	Ріпак озимий	Соняшник	Культури кормові
Відносна позиція на ринку								
2024	7539,6	2383,8	954,7	268,1	1279,3	2520,4	2030,2	438,6
2025	8392,5	3018,1	632,4	193,6	936,3	4278,9	2880,7	310,5
Координати	111,3	126,6	66,3	72,2	73,2	169,8	141,9	70,8
Динаміка зростання ринку								
С(Ф)Г «Лелеки»	25,4	19,6	8,2	3,1	8,9	21,4	20,7	4,1
ФГ «Дніпро»	21,1	18,4	8,1	4,8	10,2	19,3	17,6	4,3
Координати	1,21	1,07	1,01	0,65	0,87	1,11	1,18	0,94

Встановлено, що конкурентом для С(Ф)Г «Лелеки» виступає ФГ «Дніпро», порівняння з яким дозволяє оцінити відносну ринкову присутність та темпи розвитку за культурами. Разом з цим координати матриці БКГ свідчать про сильні позиції базового агропідприємства у сегментах ріпаку, соняшнику та ячменю, що формує зони стратегічного зростання. При цьому уразливі позиції фіксуються по вівсу, сої, кормовим культурам, де відносна ринкова вага та доходи демонструють зниження. Щодо кукурудзи, то виявлено зниження приросту продуктивності через посуху, звідси її внесок у профіт зменшився попри стабільний попит. В той же час скорочення доходів по вівсу, сої та кормових культурах пояснюється зниженням посівних площ після загибелі частини поголів'я ВРХ у 2023 році через ворожий обстріл.

Встановлено, що за показниками динаміки ринку ФГ «Дніпро» перевершує С(Ф)Г «Лелеки» у сегментах вівса, сої, що свідчить про локальне посилення конкурентного тиску. При цьому базове підприємство утримує перевагу у ріпаку та соняшнику, де темпи зростання та частка ринку залишаються вищими. Оскільки координати співвідношення перевищують одиницю у пшениці 1,21, ячменю 1,07, ріпаку 1,11 та соняшнику 1,18, саме ці культури формують пріоритети розвитку. Разом з цим значення нижче одиниці у кукурудзі 0,65, сої 0,87 та кормових 0,94 сигналізують про необхідність корекції виробничих і збутових стратегій. Відтак стратегічні пріоритети підприємства зміщуються у напрям виробництва олійних й озимих, тоді як кукурудза, овес, соя та кормові культури потребують адаптивної реструктуризації.

Матриця БКГ для галузі рослинництва (рис. 3.1.).

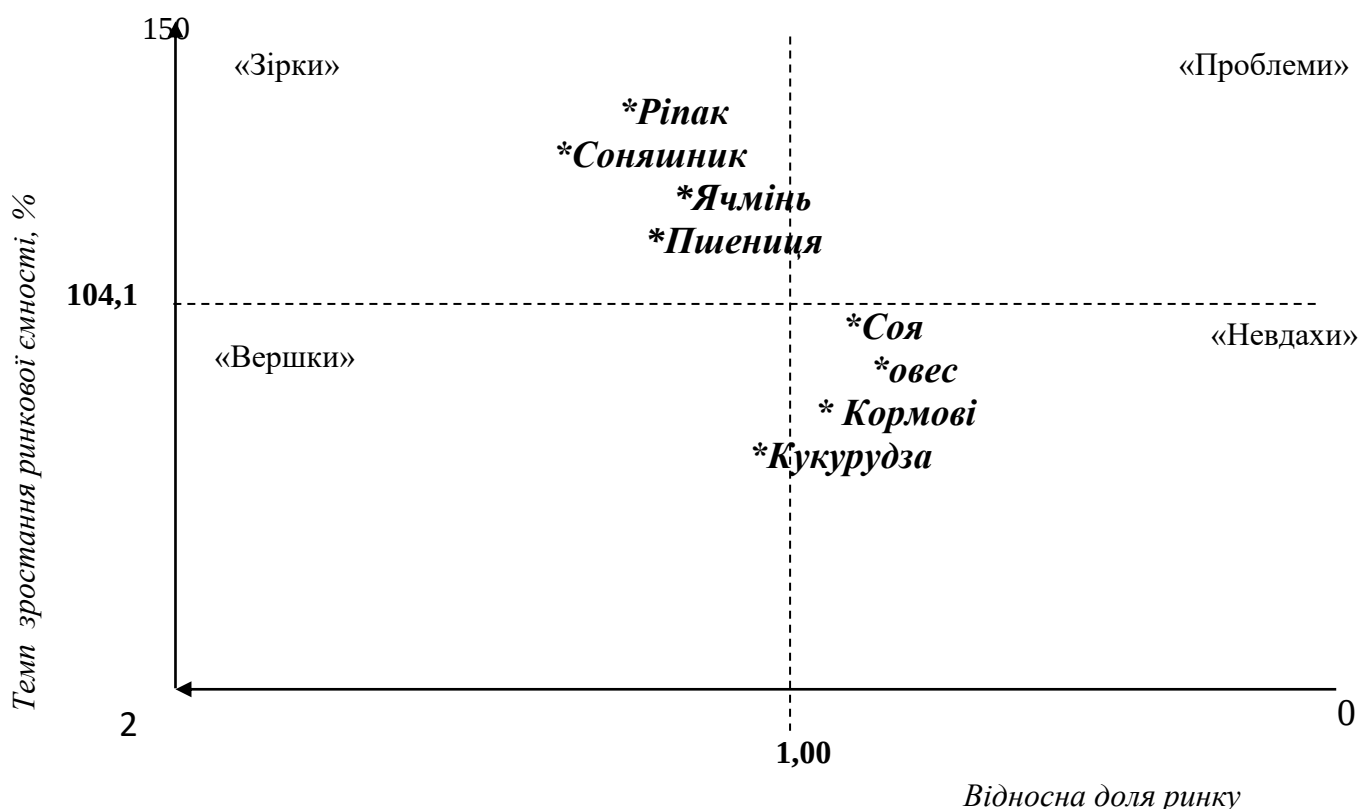


Рис. 3.4. Розміщення видів рослинницької продукції на матриці БКГ

Встановлено, що культури сектору «Зірки» матриці БКГ, зокрема ріпак і соняшник, потребують активної інвестиційної підтримки, оскільки високі темпи зростання попиту поєднуються з підвищеною кліматичною нестабільністю. При цьому виробнича стратегія повинна орієнтуватися на технологічну інтенсифікацію, оптимізацію витрат, що дозволяє стабілізувати профіт. В свою чергу збутова стратегія передбачає укладання довгострокових контрактів із зернотрейдерами, оскільки така модель знижує цінову невизначеність і забезпечує прогнозованість грошових надходжень. Оскільки експортні канали залишаються обмеженими, пріоритет надається внутрішнім каналам реалізації ПрАТ «Оріль-Лідер» та мінімізації логістичних витрат.

Виявлено, що ячмінь озимий і пшениця озима у секторі «Зірки» формують стратегічний виробничий резерв підприємства, однак аномальні зимові умови 2025/2026 років та формування льодяної кірки спричиняють ризики недобору врожаю у 2026 році. Звідси виробнича стратегія повинна передбачати сценарне планування, резервування фінансових ресурсів і готовність до пересіву. Збутова політика базується на використанні гарантованого каналу реалізації через ПрАТ «Оріль-Лідер», що забезпечує стабільний обіг продукції. Оскільки концентрація збуту формує ризик цінового тиску, доцільним є дублюючий канал через ТОВ «НІБУЛОН». Відтак застосування робота з локальними трейдерами підвищить гнучкість управління виручкою. Щодо кукурудзи, то вона позиціонується у секторі «Вершки», характеризується стабільною часткою ринку за умов уповільненого ринкового зростання. Її виробнича стратегія повинна враховувати вплив посухи, що обмежила приріст урожайності у попередніх періодах. При цьому доцільним є перехід на більш посухостійкі гібриди та оптимізація технологій вирощування. Оскільки економічна ефективність культури знижується через кліматичні ризики, збутова стратегія орієнтується на швидку реалізацію та мінімізацію витрат сушіння та зберігання.

Доведено, що соя, овес і кормові культури, які потрапили до сектору «Невдахи», демонструють стагнацію через скорочення посівних площ після

часткового зменшення поголів'я ВРХ. Тобто виробнича стратегія передбачає оптимізацію площ із концентрацією ресурсів на більш доходних культурах. При цьому повна відмова від кормових культур є недоцільною, оскільки підприємство зберігає напрям тваринництва. Оскільки ВРХ і свинарство потребують стабільної кормової бази, мінімальний обсяг кормовиробництва повинен бути збережений. Разом з цим частина вивільнених площ може бути спрямована під льон-кучерявець як джерело додаткового доходу. При цьому збутова стратегія для льону орієнтується на довгострокові контракти з переробниками, що забезпечує фінансову передбачуваність.

Відтак узгодження виробничих і збутових стратегій за секторами матриці БКГ дозволяє підвищити стійкість підприємства, стабілізувати доходи та мінімізувати вплив кліматичних і ринкових ризиків.

Встановлено, що економічний ефект від переходу на льон-кучерявець доцільно оцінювати через зіставлення виручки на 1 гектар (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Ефект від введення льону-кучерявця до сівозміни С(Ф)Г «Лелеки»

Культура	Площа посіву 2025, га	Посівна площа 2026, га	Відхилення площі, га	Виручка 2025, тис. грн	Виручка 2026, тис. грн	Відхилення виручки, тис. грн	Виручка на 1 га 2025, тис. грн	Виручка на 1 га 2026, тис. грн
Овес	12	7	-5	193,6	124,4	-69,2	16,13	17,77
Соя	28	14	-14	936,3	515,9	-420,4	33,44	36,86
Кормові культури	29	20	-9	310,5	236,0	-74,5	10,71	11,81
Льон- кучерявець	0	28	+28	0,0	766,1	+766,1	0,00	27,36
Разом	69	69	0	1440,4	1642,4	+202,0	—	—

Разом з цим за середньої врожайності та ринкової ціни реалізації насіння підприємство формує вищий валовий дохід порівняно з вівсом і кормовою кукурудзою, що позитивно впливає на профіт. Так, виручка на гектар 2026 року була визначена методом екстраполяції через індексацію базового рівня 2025

року на коефіцієнт тренду 1,102. Виручка від виробництва льону розрахована за середньою урожайністю 0,96 т/га та ціною 28500 грн/т. Встановлено, що прогнозна виробнича структура 2026 року зберігає загальну посівну площу на рівні 69 га при внутрішньому перерозподілі культур. Втім скорочення площ під соєю на 14 га, вівсом на 5 га та кормовими культурами на 9 га формує ресурсну базу для введення льону-кучерявця. При цьому встановлено, що виручка на гектар у 2026 році демонструє зростання по всіх культурах, що підтверджено трендовою індексацією. Оскільки льон характеризується відносно високою виручкою з одиниці площі, його введення забезпечує формування додаткового грошового потоку. Розрахунками доведено, що сумарна виручка 2026 року перевищує рівень 2025 року на 202,0 тис. грн. Відтак оптимізація структури посівів підтверджує економічну доцільність через підвищення доходної віддачі землекористування та диверсифікацію джерел виручки.

Оскільки стабільність прибутків і ліквідність підприємства залежать від узгодженості виробничо-збутової політики, стратегічним завданням є формування раціональної структури посівів. Разом з цим визначення оптимального співвідношення кормових і технічних культур з урахуванням потреб тваринництва та ринкових можливостей забезпечує баланс ризиків і економічну результативність діяльності. Оскільки очікується відновлення поголів'я ВРХ за рахунок державних програм підтримки тваринництва, повна відмова від кормових культур є економічно недоцільною. Відтак доцільним управлінським рішенням є збереження мінімального кормового контуру та введення льону-кучерявця як джерела додаткового грошового потоку. При цьому така диверсифікація дозволяє компенсувати просідання окремих культур і стабілізувати доходну базу С(Ф)Г «Лелеки».

Встановлено, що зростання обсягів реалізації продукції тваринництва на 1,2% має формальний характер і не відображає реального покращення виробничої ситуації. Зниження виручки від приросту живої ваги ВРХ на 13,4% та скорочення частки напряму на 5,3% обумовлене руйнуванням ферми

внаслідок дронно-ракетної атаки і підтвердженими втратами частини поголів'я.

Таблиця 3.4.

Зміни у формуванні обсягів реалізаційної продукції галузі тваринництва

Продукція	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Приріст ж/в ВРХ	947,5	37,0	820,9	31,7	86,6
Молоко	857,2	33,4	782,7	30,2	91,4
Приріст ж/в свиней	752,9	29,4	985,4	38,1	130,9
Всього по тваринництву	2557,6	100,0	2589,0	100,0	101,2

Відповідно спад виробництва молока на 8,6%, що супроводжується зменшенням частки на 3,2%, пояснюється загибеллю частини тварин та погіршенням продуктивності стада через стресові чинники. Додатковим стримувальним чинником стало зменшення обсягів кормових культур, яке обмежило внутрішню ресурсну базу та підвищило виробничі ризики у тваринництві. Виявлено спад показників приросту живої ваги ВРХ і виробництва молока, що обумовлено пошкодженням ферми внаслідок обстрілу та частковими втратами поголів'я. Водночас приріст живої ваги свиней зріс на 30,9%, що свідчить про відносну стабільність цього напрямку та його компенсаторну роль у формуванні доходів господарства. Виявлені зміни підтверджують вплив воєнних ризиків на результати тваринництва та обґрунтовує потребу в перегляді виробничих пріоритетів.

У таблиці 3.5. наведено індикатори матриці БКГ для виявлення стратегій агропродукції галузі тваринництва.

Встановлено, що індикатори матриці БКГ у галузі тваринництва відображають послаблення ринкових позицій у сегментах приросту ж/в ВРХ та виробництва молока, де координати становлять 86,6 та 91,4 відповідно. Разом з цим у сегменті приросту ж/в свиней зафіксовано зміцнення конкурентної присутності, що підтверджується координатою 130,9.

Таблиця 3.5.

Індикатори матриці БКГ для галузі тваринництва

Показник	Продукція		
	Приріст ж/в ВРХ	Молоко	Приріст ж/в свиней
Відносна позиція на ринку			
2024	947,5	857,2	752,9
2025	820,9	782,7	985,4
Координати	86,6	91,4	130,9
Динаміка зростання ринку			
С(Ф)Г «Лелеки»	3,5	3,1	3,8
ФГ «Дніпро»	4,0	3,7	3,1
Координати	0,87	0,84	1,23

При цьому порівняння динаміки ринку свідчить про відставання підприємства у обсягах продажів продукції ВРХ та молока від конкурента, оскільки співвідношення координат нижче одиниці. Відтак продукція свинарства формує зону відносної стабільності та потенційного зростання доходів. Матриця БКГ для галузі тваринництва представлена на рисунку 3.5.

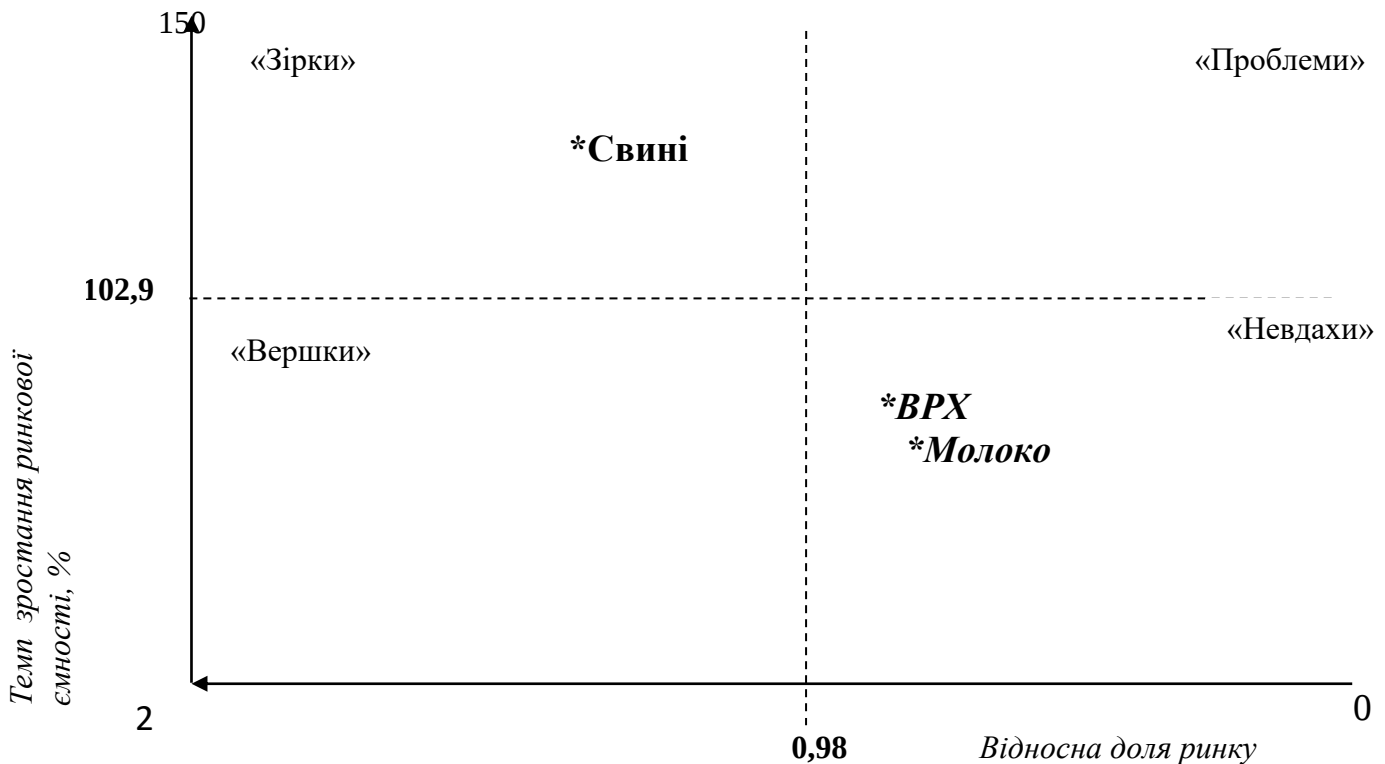


Рис. 3.5. Розміщення видів тваринницької продукції на матриці БКГ

Встановлено, що продукція свинарства у секторі «Зірки» потребує операційного нарощування відгодівлі, біобезпеки та кормового балансу, щоб закріпити координату 1,23. Тобто збутову стратегію доцільно будувати через контрактні партії з переробниками та трейдерами, мінімізуючи цінові коливання. При цьому приріст ж/в ВРХ і виробництво молока у секторі «Невдахи» потребують відновлювальної моделі, що поєднує утримання ядра стада та інвестиції у ферму після руйнувань. Оскільки держава передбачає компенсацію вартості будівництва або реконструкції тваринницьких ферм на прифронтових територіях до 50,%, участь у цій програмі здатна підсилити відновлення наряду відновлення та відгодівлі стада ВРХ.

Таким чином на основі аналізу БКГ виявлено стратегічні зони розвитку агропродукції галузі тваринництва С(Ф)Г «Лелеки» (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

**Операційні та реалізаційні стратегії продукції тваринництва С(Ф)Г
«Лелеки» на основі БКГ-аналізу**

№	Продукція	Операційна стратегія	Реалізаційна стратегія
1	Приріст ж/в свиней (Зірки)	Нарощування відгодівлі, посилення біобезпеки, оптимізація кормових раціонів	Контрактний продаж ТОВ «М'ясна компанія «Смак»
2	Молоко (Невдахи)	Стабілізація продуктивності стада, оптимізація витрат утримання, модернізація ферми	Локальні контракти участь у державних програмах підтримки ТОВ «Молокозавод №1»
3	Приріст ж/в ВРХ (Невдахи)	Реконструкція потужностей із залученням державної підтримки Утримання базового стада, відновлення роботи ферми	Реалізація через стабільні канали збуту після відновлення обсягів ТОВ «Царичанські ковбаси»

З'ясовано, що приріст живої ваги свиней потребує активного нарощування відгодівлі, оскільки саме цей напрям забезпечує потенціал швидкого приросту виручки завдяки стабільній власній кормовій базі. При цьому потрібно посилити санітарно-профілактичні заходи у приміщеннях шляхом регулярної дезінфекції, контролю мікроклімату, що знижує ризики спалахів хвороб і втрат продуктивності. Реалізаційно доцільний є контрактний продаж партіями до переробника ТОВ «М'ясна компанія «Смак», що дає прогнозований збут і зменшує цінові коливання для господарства. Разом з цим

приріст живої ваги ВРХ і молоко потребують відновлювальної стратегії, оскільки у господарстві була зруйнована ферма та втрачена частина поголів'я. Звідси базовим кроком є реконструкція потужностей із залученням державної підтримки. Продаж живої ваги ВРХ найкраще здійснювати по каналу ТОВ «Царичанські ковбаси». Реалізацію молока доцільно орієнтувати на ТОВ «Молокозавод №1», за умови відновлення обсягів виробництва.

В результаті аналізу БКГ з'ясовано стратегічні точки розвитку агропродукції галузі рослинництва С(Ф)Г «Лелеки» (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

**Операційні та реалізаційні стратегії продукції рослинництва С(Ф)Г
«Лелеки» на основі БКГ-аналізу**

№	Продукція (сегмент БКГ)	Операційна стратегія	Реалізаційна стратегія
1	Ріпак (Зірки)	Підтримка інтенсивних технологій, контроль собівартості, стабілізація врожайності в умовах посухи	Довгострокові контракти із зернотрейдерами, базовий канал ПрАТ «Оріль-Лідер», дублюючий канал ТОВ «НІБУЛОН»
2	Соняшник (Зірки)	Оптимізація структури витрат, стійкість до вологості-дефіциту	Контрактний продаж, орієнтація на внутрішніх трейдерів, мінімізація логістичних витрат
3	Ячмінь озимий (Зірки)	Сценарне планування (ризик льодяної кірки), адаптація системи живлення	Реалізація через базовий канал ПрАТ «Оріль-Лідер», дублюючий канал ТОВ «НІБУЛОН»
4	Пшениця озима (Зірки)	Контроль витрат, оцінка посівів після зими, готовність до пересіву	Базовий канал ПрАТ «Оріль-Лідер», дублюючий канал ТОВ «НІБУЛОН»
5	Кукурудза (Вершки)	Перехід на посухостійкі гібриди, оптимізація витрат на сушіння, корекція технологій	Швидка реалізація після збирання, через ТОВ «ДНІПРОЕЛЕВАТОР»
6	Соя (Невдахи)	Скорочення площ, збереження економічно виправданого обсягу	Короткі угоди, гнучкий продаж залежно від кон'юнктури цін
7	Овес (Невдахи)	Підтримка мінімального обсягу для кормових потреб, оптимізація витрат вирощування	Локальний збут надлишків, швидка реалізація
8	Кормові культури (Невдахи)	Збереження кормового контуру для забезпечення ВРХ і свиней, оптимізація структури посівів після скорочення поголів'я	Переважно внутрішнє використання, обмежений локальний продаж
9	Льон-кучерявець (Впровадження)	Освоєння технології вирощування, перерозподіл вивільнених площ, контроль виробничих витрат	Контракт з ПНВП «Агронадія», орієнтація на ринок олійної сировини

Встановлено, що ефективність збутових рішень прямо залежить від узгоджених виробничих стратегій, адаптованих до сегментів матриці БКГ та ресурсних обмежень підприємства. Для ріпаку передбачено підтримку інтенсивних технологій, використання посухостійких гібридів, контроль структури витрат і стабілізацію врожайності, тоді як реалізація краще може здійснюватися через ПрАТ «Оріль-Лідер» і ТОВ «НІБУЛОН». Виробнича модель соняшнику базується на оптимізації норм висіву, корекції системи живлення, мінімізації втрат вологи й технологічному контролі собівартості з орієнтацією збуту на ПрАТ «Оріль-Лідер». Для озимої пшениці та озимого ячменю потрібно застосувати сценарне планування, оцінку стану посівів після зимового періоду, готовність до пересіву й адаптацію агротехнологій. При цьому канали продажу можливо закріпити контрактами з ПрАТ «Оріль-Лідер» і ТОВ «НІБУЛОН». Стратегія щодо виробництва кукурудзи потребує переходу на посухостійкі гібриди, оптимізації технологій сушіння, зниження енерговитрат і прискорення післязбиральної доробки, а реалізація під замовлення на основі угоди з ТОВ «ДНІПРОЕЛЕВАТОР».

Стратегії для культур, що потрапили до проблемного сегменту «Невдахи» повинна бути зосереджена на раціоналізації площ, концентрації ресурсів на продуктивних ділянках, контролі витрат, пристосуванні до ризиків погоди та збутом через локальні мережі трейдерів. Так, виробництво вівса та кормових культур бажано підтримувати у мінімально необхідному обсязі для внутрішнього кормового контуру, оптимізувати структуру посівів і витрати вирощування з частковим локальним продажем надлишків. Варто впровадити до сівозміни льон-кучерявець шляхом перерозподілу вивільнених площ, здійснювати контроль собівартості й ризиків урожайності. Доцільно збутову програму реалізовувати за контрактом із ПНВП «Агронадія». Відтак узгодження виробничих і реалізаційних стратегій формує стабільні грошові потоки для розвитку С(Ф)Г «Лелеки», що повинно підвищити передбачуваність виручки та знизити вплив складних ринкових і кліматичних чинників.

3.2. Оцінка адаптивності рекомендованої моделі стратегії управління бізнес-процесами С(Ф)Г «Лелеки»

Встановлено, що сформований комплекс операційних і реалізаційних стратегій обґрунтовує оптимізацію структури посівів впровадженням льону-кучерявця для розвитку галузі рослинництва. Орієнтуючись на програму стратегічного бачення з управління тваринницькою галуззю рекомендовано відновлення ферми ВРХ після руйнувань і відновлення поголів'я. Для оцінки стійкості рекомендованої моделі проведено трендову оцінку профіту, собівартості та доходу за галузями рослинництва і тваринництва на період 2023–2027 років.

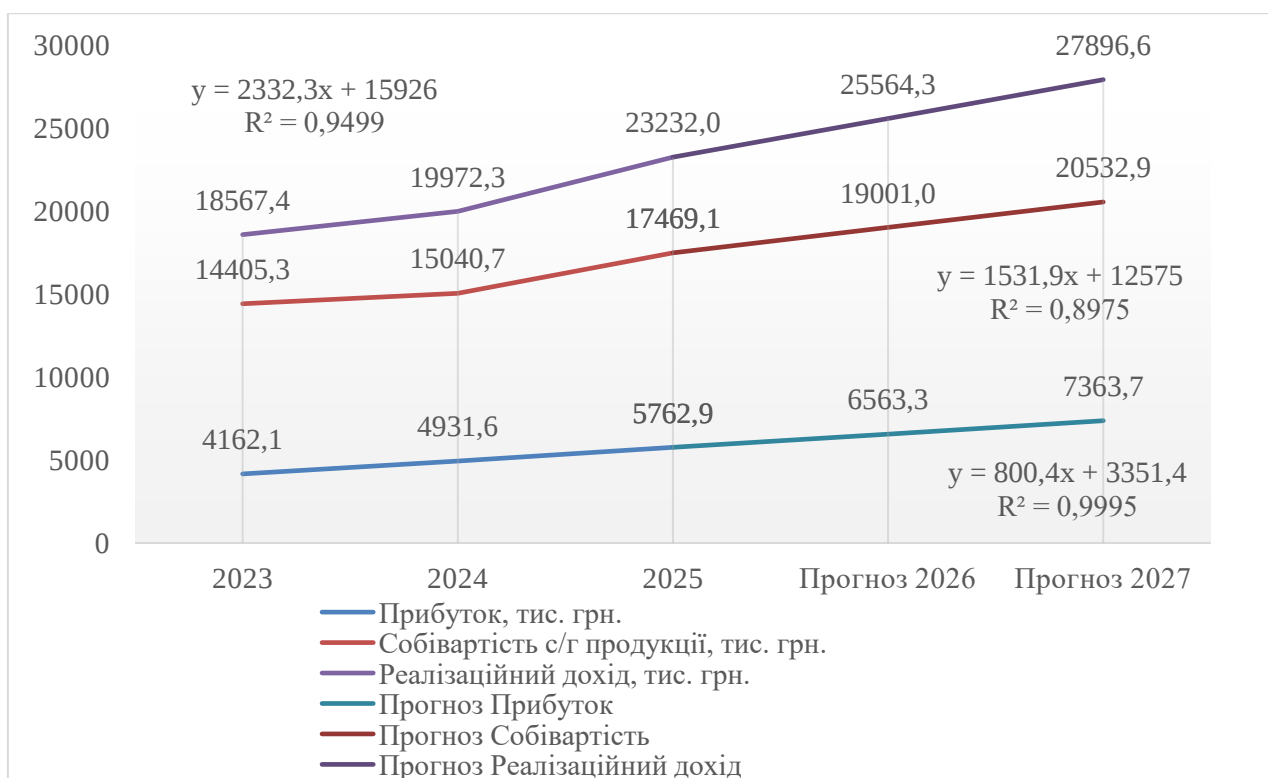


Рис. 3.6. Трендова оцінка та прогноз профіту, собівартості, доходу за галузями рослинництва й тваринництва у період 2023–2027 роках

Встановлено, що аналітичне вирівнювання профіту, собівартості та реалізаційного доходу здійснено на основі трендових рівнянь, параметри яких

підтверджують високу пояснювальну здатність моделей. Зокрема, для реалізаційного доходу використано рівняння:

$$y = 2332,3x + 15926 (R^2 = 0,9499),$$

Тобто виявлено стійку позитивну динаміку та надійність прогнозу. Розрахунки демонструють зростання реалізаційного доходу у 2026 році до 25564,3 тис. грн. і у 2027 році до 27896,6 тис. грн., що перевищує фактичний рівень 2025 року.

Для прогнозування собівартості застосовано тренд:

$$Y = 1531,9x + 12575 (R^2 = 0,8975),$$

На підставі чого зроблено висновок, що прогнозується підвищення витрат до 19001,0 тис. грн. у 2026 році та 20532,9 тис. грн. у 2027 році.

Водночас тренд профіту набув вигляду:

$$y = 800,4x + 3351,4 (R^2 = 0,9995),$$

Звідси встановлено найбільш стабільну траєкторію приросту, де прогнозне значення досягає 6563,3 тис. грн. у 2026 році та 7363,7 тис. грн. у 2027 році. Відтак темпи приросту профіту та реалізаційного доходу випереджають динаміку собівартості, що формує позитивний ефект масштабу. Така конфігурація підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих стратегічних змін.

Для узагальнення прогнозних показників ефективності сформовано таблицю 3.8.

Таблиця 3.8.

Прогнозна ефективність заходів стратегічного управління

Показники	Фактичне 2025	Прогнозні дані	Прогноз до факту, %
Дохід, тис. грн.	23232,0	27896,6	120,1
Собівартість, тис. грн.	17469,1	20532,9	117,5
Профінт, тис. грн.	5762,9	7363,7	127,8
Рівень рентабельності, %	33,0	35,9	2,9

Встановлено, що прогностні параметри ефективності узгоджуються з трендовими моделями та підтверджують зростаючу динаміку фінансових результатів С(Ф)Г «Лелеки». Реалізаційний дохід у прогностному періоді може досягти 27896,6 тис. грн., що перевищує фактичний рівень 2025 року на 20,1%. Собівартість за галузями за прогнозом зросте до значення 20532,9 тис. грн., однак темп приросту 17,5% залишиться нижчим за динаміку доходу та профіту. При цьому чистий сукупний профіт за планом формується на рівні 7363,7 тис. грн. із приростом 27,8%, що свідчить про розширення ресурсів прибутковості. Звідси повинен зрости й рівень рентабельності до 35,9%, забезпечуючи зміцнення економічної рівноваги господарства. Відтак прогноз підтверджує результативність рекомендованих заходів з удосконалення механізму стратегічного управління галузями агропідприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що стратегія аграрного підприємства визначає довгостроковий вектор розвитку, управлінські пріоритети та відповідальність, що вкрай важливо за воєнних ризиків. Відтак ефективне стратегічне управління малим агробізнесом узгоджує економічні, соціальні й екологічні інтереси, має формуватися на основі комплексної оцінки чинників середовища та відбору альтернатив із використанням аналітичних інструментів. З'ясовано, що реалізація стратегій мусить забезпечуватися програмно-проектним підходом, ресурсним балансуванням, інноваційними й цифровими рішеннями та системою моніторингу. Тобто стратегічна трансформація потребує дотримання екологічних стандартів, управління кліматичними ризиками, врахування вимог ESG-звітності, диверсифікацію збуту, адаптивну логістику, розвиток переробки, що сприятиме стійкості агробізнесу на ринку.

2. Аналіз економічної діяльності С(Ф)Г «Лелеки» засвідчив наявність системних обмежень розвитку, попри позитивну динаміку окремих результативних показників. За три роки досліджень виявлено приріст посівної площі на 29 га, спостерігається перерозподіл структури посівів: площі зернових зросли на 6,0 %, озимої пшениці - на 24,2 %, тоді як кукурудза на зерно скоротилась на 10,8 %, овес - на 58,6 %. З'ясовано приріст загальної посівної площі на 29 га, або на 3,7 %, що узгоджується з розширенням земельного банку та інтенсифікацією діяльності господарства. Визначено зростання доходу на 25,1 % і профіту на 38,5 % за умови підвищення собівартості на 21,3 %. Відтак актуалізується потреба у балансуванні посівної структури, раціоналізації витрат, залучення точних інструментів з управління ресурсами.

3. Виявлено приріст загального обсягу товарної продукції на 4664,6 тис. грн., що відображає підвищення результативності виробничої діяльності господарства. Розрахунками підтверджено зростання реалізації озимої пшениці на 34,1 %, озимого ячменю на 54,5 % та ріпаку на 181,5 %, що засвідчує ефект концентрації на стабільних культурах. Водночас зафіксовано скорочення вартості товарної продукції кукурудзи на зерно на 73,1 % і вівса на 43,2 % під

впливом посушливих умов. У галузі тваринництва виявлено зменшення обсягу на 2,9 % через спад приросту живої маси ВРХ на 30,9 % при одночасному підвищенні продукції свинарства на 51,8 %. Сукупність змін обґрунтовує доцільність подальшого розвитку рослинництва та структурної оптимізації тваринницького напрямку.

4. Аналітичне вирівнювання динаміки товарної продукції рослинництва підтвердило стійке зростання із середньорічним приростом 2371,3 тис. грн. при високій надійності трендової моделі (коефіцієнт детермінації 0,9751). Для тваринництва зафіксовано спадну динаміку зі щорічним скороченням 39 тис. грн. Пояснювальна здатність моделі становила 0,0587, що вказує на слабку статистичну узгодженість, оскільки тренд по господарству відобразив стабільний приріст 2332,3 тис. грн. при детермінації 0,9499. Кореляційно-регресійним аналізом встановлено функціональний зв'язок між рентабельністю, собівартістю та фондоозброєністю. Підвищення собівартості 42,5 % і фондоозброєності 101,0 % супроводжувалося зростанням рентабельності 8,2 в.п. Отримані результати обґрунтовують коригування галузевих стратегій із фокусом на структурну збалансованість і технологічне оновлення.

5. Доведено необхідність переходу до адаптивної моделі стратегічного управління коригуванням виробничої програми, оскільки збереження попередніх пропорцій культур знижує узгодженість між витратами, урожайністю та ринковою кон'юнктурою. У цьому контексті доцільним є скорочення площ посівів під соєю, вівсом і кормовими культурами, гібридне оновлення лінійки кукурудзи зернової із нахилом на посухостійкість. Водночас у галузі тваринництва обґрунтовано необхідність за рахунок коштів державних програм реконструкції зруйнованої ферми і відновлення поголів'я ВРХ, адже втрати ресурсного та продуктивного потенціалу прямо впливають на обсяги товарної продукції й прибутковість господарства. Трендові прогнози підтверджують необхідність посилення регламентації собівартості та диверсифікації каналів реалізації, що сприятиме підвищенню стабільності грошових потоків.

6. Встановлено, що виявлені трендові залежності собівартості, реалізаційного доходу та профіту формують аналітичну основу для впровадження заходів зі стратегічного управління господарством. Відтак обґрунтовано управлінські рішення щодо контролю витрат, коригування виробничої структури та пріоритетів збутової політики. Також підтверджена статистична стійкість трендів профіту й доходу, що свідчить про наявність потенціалу економічного зростання за умови системної адаптації бізнес-процесів. Водночас виявлений ризик прискореного приросту собівартості визначає необхідність запровадження ресурсозберігаючих технологій і фінансового планування, що є підґрунтям для формування адаптивної моделі стратегічного розвитку галузей рослинництва й тваринництва.

7. Окреслено стратегічні орієнтири на основі результатів БКГ-аналізу для галузі рослинництва. Зокрема, для ріпаку й соняшнику виробнича стратегія передбачає використання високопродуктивних гібридів, диференційоване внесення добрив, ґрунтову діагностику та страхування посівів. При цьому рекомендовано збут орієнтувати на довгострокові контракти з ПрАТ «Оріль-Лідер» і ТОВ «НІБУЛОН». Для озимої пшениці та ячменю доцільним є впровадження сценарного планування перезимівлі 2025/2026 років, особливо щодо можливого пересіву втрачених площ озимини. Напрямок реалізації пропонується через форвардні угоди із зернотрейдерами та поставки на регіональні елеватори. Кукурудза потребує переходу на посухостійкі гібриди, контролю витрат сушіння та зберігання, при цьому каналами збуту виступають ТОВ «ДНІПРОЕЛЕВАТОР». Для сої, вівса й кормових культур виробнича стратегія обмежується мінімально достатнім обсягом із концентрацією на зниженні витрат, тоді як збут здійснюється через короткі угоди або внутрішнє використання. Введення до сівозміни льону-кучерявця повинно супроводжуватися освоєнням спеціалізованої технології вирощування, контролем витрат та контрактною моделлю реалізації з профільними переробниками, зокрема ПНВП «Агронадія».

8. Обґрунтовано, що раціоналізація посівної структури у 2026 році здійснюється без зміни загальної площі, яка збережена на рівні 69 га. Скорочення площі сої на 14 га, вівса на 5 га та кормових культур на 9 га сформувало резерв 28 га для впровадження льону-кучерявця. Розрахунками визначено приріст сумарної виручки на 202,0 тис. грн, що відповідає збільшенню на 14,0 % відносно базового рівня 2025 року. Виявлено, що виручка на 1 га льону у 2026 році становить 27,36 тис. грн, перевищуючи показник вівса на 9,59 тис. грн. та кормових культур на 15,55 тис. грн. З огляду на це встановлено формування додаткового грошового потоку 766,1 тис. грн. за рахунок нової технічної культури.

9. На основі результатів БКГ-аналізу по галузі тваринництва С(Ф)Г «Лелеки» визначено диференціацію стратегічних пріоритетів у напрямі приросту ж/в свиней, що потребує нарощування виробничих обсягів, стабілізації кормових раціонів та посилення ветеринарно-санітарних заходів. Реалізаційна стратегія передбачає контрактний продаж партіями через ТОВ «М'ясна компанія «Смак», що гарантує прогнозованість грошових надходжень. Водночас приріст ж/в ВРХ і виробництво молока вимагають відновлювальної стратегії, пов'язаної з реконструкцією ферми після пошкоджень. Оскільки спад виручки за ВРХ становив 13,4 %, а за молоком 8,6 %, пріоритетом є утримання базового стада та поступове відновлення продуктивності. Джерелом ресурсного забезпечення визначено участь у державній програмі компенсації витрат на будівництво або реконструкцію тваринницьких ферм до 50 %.

10. Встановлено, що трендова оцінка профіту, собівартості та доходу підтверджує позитивний прогноз результативності впровадження стратегічних заходів у С(Ф)Г «Лелеки». Прогнозний дохід зростає на 20,1 %, тоді як витратна складова підвищується на 17,5 %, що формує сприятливе співвідношення динаміки показників. За рахунок цього профіт збільшується на 27,8 %, забезпечуючи розширення фінансового потенціалу господарства. Очікуване підвищення рентабельності на 2,9 в.п. свідчить про покращення економічної віддачі виробничо-збутової системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В.В., Сорокін К.О. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7799/7929> (дата звернення 27.01.2026).
2. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
5. Бутенко Д.С., Тимошенко К.В. Циркулярна економіка як стратегія досягнення цілей сталого розвитку в контексті існуючих викликів та бізнес-практик. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7813/7943> (дата звернення 23.01.2026).
6. Буркун В.В., Амірханян Г.Г. Концептуальні засади формування інфраструктурного забезпечення аграрного сектору на принципах сталості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6521/6460> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 24.03.2026).

8. Верзун А.А., Войнич Л.Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210/6153> (дата звернення 18.11.2025).

9. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 15.12.2025).

10. Гаврилко І.М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Volume 5. № 1 URL: <https://ujae.org.ua/mechanizm-priynyattya-ta-realizatsiyi-upravlinskyh-rishen-na-zasadah-monitoryngu-ta-kontrolyu-v-menedzhmenti-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 12.11.2025)

11. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-innovatsijnym-rozvytkom-agrarnyh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendentsij/> (дата звернення: 17.10.2025)

12. Голуб І.О. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53) URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1240/1193> (дата звернення: 26.02.2026)

13. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка. (Електронне видання)*. 2025. № 4. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 24.02.2026)

14. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 51.12.2025).

15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. URL : <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/33708.pdf> (дата звернення: 09.02.2026)

16. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 28.03.2026).

17. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 19.01.2026)

18. Дем'яненко Н.В., Павленко Я.В., Жайворон Д.С. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7702/7832> (дата звернення 15.02.2026).

19. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 18.11.2025).

20. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С.

- 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf.
(дата звернення: 24.04.2026).
21. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/10.pdf (дата звернення 09.10.2025).
22. Зубар І.В., Зелінська О.В., Ревенко О.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 182 – 188. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7735/7865> (дата звернення 24.12.2025).
23. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
24. Кальний С.В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 26 – 34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf (дата звернення 15.11.2025).
25. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114 – 119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7725/7855> (дата звернення 14.01.2026).
26. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 17.02.2026).

27. Ковбаса О.М., Максимчик А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 28.11.2025).
28. Колос З.В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Т. 1. № 39. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/497> (дата звернення 13.12.2025).
29. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення 21.02.2026).
30. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 20.02.2026).
31. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 27.02.2026).
32. Кустрич Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 25.02.2026).
33. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL:

http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf

(дата

звернення 19.03.2026).

34. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420>

(дата звернення: 13.10.2025).

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

(дата звернення: 14.03.2026).

36. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>

(дата звернення 21.03.2026).

37. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>

(дата звернення: 16.03.2026).

38. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1058>

(дата звернення: 25.01.2026).

39. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10>

(дата звернення: 14.03.2026).

40. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 11.03.2025).

41. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63–69. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (дата звернення: 25.03.2026).

42. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Голобородько В.П. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114 – 123. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (дата звернення 18.02.2026).

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

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

45. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 19.03.2025).

46. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 16.12.2025).

47. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87 – 93. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8085/1/Kharchenko.pdf> (дата звернення 14.02.2026).

ДОДАТКИ

Тенденції формування структури товарної продукції С(Ф)Г «Лелеки»

Агропродукція	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	6258,2	39,4	7539,6	42,8	8392,5	40,7	134,1
Ячмінь	1953,4	12,3	2383,8	13,5	3018,1	14,6	154,5
Кукурудза зернова	2352,1	14,8	1954,7	11,1	632,4	3,1	26,9
Овес	340,9	2,1	268,1	1,5	193,6	0,9	56,8
Соя	1184,4	7,4	1279,3	7,3	936,3	4,5	79,1
Ріпак	1520,2	9,6	1720,4	9,8	4278,9	20,7	281,5
Соняшник	1870,5	11,8	2030,2	11,5	2880,7	14,0	154,0
Кормові культури	420,7	2,6	438,6	2,5	310,5	1,5	73,8
Загальна ТП галузі рослинництва	15900,4	85,6	17614,7	88,2	20643,0	88,9	129,8
Приріст живої ваги ВРХ	1187,3	44,5	947,5	40,2	820,9	31,7	69,1
Молоко	830,6	31,1	657,2	27,9	782,7	30,2	94,2
Приріст живої ваги свиней	649,1	24,3	752,9	31,9	985,4	38,1	151,8
Загальна ТП галузі тваринництва	2667,0	14,4	2357,6	11,8	2589,0	11,1	97,1
Загальна ТП по господарству	18567,4	100,0	19972,3	100,0	23232,0	100,0	125,1

Результат кореляційно-регресійного аналізу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9999
R-квадрат	0,9999
Нормований R-квадрат	0,9999
Стандартна похибка	0,0001
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	37,11	18,56	1,84E+09	5,42E-10
Залишок	2	2,01E-08	1,01E-08		
Всього	4	37,11			

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	43,7893	0,001	34417,759	8,44E-10	43,784	43,795
Змінна X 1	-0,0028	1,63E-07	-16944,608	3,48E-09	-0,003	-0,003
Змінна X 2	0,0285	1,20E-06	23752,310	1,77E-09	0,028	0,028

Залишки

Вірогідність

<i>Спостереження</i>	<i>Предбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	28,89	-5,87E-05	-0,83
2	32,79	5,29E-09	0,00
3	32,99	1,08E-04	1,52
4	35,04	1,96E-05	0,28
5	37,09	-6,85E-05	-0,97

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	28,89
30	32,79
50	32,99
70	35,04
90	37,09