

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ АГРОБІЗНЕСОМ В
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувач

Вадим ДЬОМІН

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.держ.упр., професорка**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДЬОМІНУ ВАДИМУ ВАДИМОВИЧУ

1. Тема роботи: «Стратегічне управління малим агробізнесом в умовах трансформації середовища»

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

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: дані з річної звітності, розпорядчих, організаційних, регламентуючих, комерційних документів ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР».

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

1. Теоретичні напрями формування стратегічних моделей з управління агробізнесом малих форм за трансформації бізнес-середовища.

2. Встановлення стану потенціалу виробничої діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» по динаміці економічних показників.

3. Створення стратегічної моделі управління ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» для пристосування до кризових умов.

Висновки і пропозиції.

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

Стратегії повоєнного відновлення економіки в окремих країнах світу як досвіду для розвитку українського агробізнесу.

Напрями стратегічного зростання українського агробізнесу

Орієнтири стратегій розвитку агробізнесу

Аналітичне вирівнювання та прогнозування прибутку, річних витрат праці

Аналітичне вирівнювання та прогнозування ефективності аграрного виробництва

Схема формування стратегії діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» за видами планів і відповідальними особами

Матриця БКГ для аналізу агропродукції

6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка першого теоретико-методичного розділу роботи, присвяченого напрямам стратегічного управління агробізнесом малих форм в умовах нестійкого бізнес-середовища.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка другого розділу, присвяченого оцінці стану агровиробництва на основі аналітичного дослідження економічних показників ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка третього розділу, присвяченого рекомендаціям з оновлення стратегічних напрямів управління ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР».	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вадим ДЬОМІН

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОБІЗНЕСУ ЗА СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	6
1.1. Значущість стратегічних концепцій функціонування агробізнесу	6
1.2. Особливості стратегічного управління агробізнесу малих форм щодо адаптації до мінливого бізнес-середовища	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ СКЛАДОВИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТОВАРИСТВА «АГРО-ПАРТНЕР»	23
2.1. Дослідження динаміки управління економічно-операційними процесами товариства	23
2.2. Виявлення статистичних закономірностей у формуванні економічних показників за реалізованої управлінської стратегії	33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ «АГРО-ПАРТНЕР» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	42
3.1. Модернізація стратегічних рішень щодо підвищення адаптивного управління бізнес-процесами ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР»	42
3.2. Оцінка рекомендованої стратегії управління бізнес-процесами агровиробництва	56
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Враховуючи складні умови бізнес-середовища, в якому функціонує аграрне підприємництво малих форм, є необхідність перегляду управлінських стратегій для регіонального забезпечення продовольством населення. Встановлено, що функціонування таких господарств відбувається в умовах посилення багатовекторних ризиків, серед яких воєнна небезпека, тривалість збройного протистояння, кліматичні трансформації, зростаючий тиск росту цін на ресурси, нестійкість логістичних зв'язків. Особливо загострюється ситуація для підприємств, розташованих у прифронтових територіях, де виробнича діяльність супроводжується прямими загрозами безпеці, порушенням ринкових каналів співпраці щодо комерційної діяльності. Практики і науковці агробізнесу відзначають, що поглиблення економічної нестабільності та фінансового навантаження додатково ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Тобто знижується результативність традиційних моделей ведення господарств, звідси усталені підходи до організації агровиробництва стають не пригодними, звідси потрібно шукати нових стратегічних орієнтирів.

З огляду на окреслені позиції стає пріоритетним формування практично дієвих стратегій управління агробізнесом, які базуються на інноваційних рішеннях, засадах стійкого розвитку, що дозволяє забезпечити результативність виробництва. Доцільним вважається вченими інтегрування сучасних науково-практичних напрацювань, сформованих у період воєнних трансформацій, у довгострокові напрями розвитку [6, 9]. Визначено, що в умовах війни підвищується значущість оперативних управлінських рішень у структурі стратегічного керування. Саме тому проектування стратегічних орієнтирів діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-ПАРТНЕР» було взято для опрацювання. Такий напрям дослідження при впровадженні пропозицій сприятиме посиленню відновлення аграрного виробництва та укріпленню позицій агропідприємства.

Актуальність дослідження визначається необхідністю вжиття підходів науково обґрунтованого змісту до управління ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» у воєнних умовах.

Об'єктом дослідження є процес з управління стратегіями економічно-операційної діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР».

Предметом дослідження є управлінські механізми відтворення стратегії діяльності товариства за воєнних трансформацій.

Метою дослідження визначено обґрунтування стратегії розвитку товариства на основі аналізу факторів бізнес-середовища та оновлення напрямів управління агровиробництвом.

Для досягнення мети дослідження виконано такі **завдання**:

- 1) вивчено наукові підходи до побудови стратегічних моделей розвитку агробізнесу в умовах кризового тиску;
- 2) здійснено оцінку результативності поточної стратегії функціонування ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» в період 2021-2025 рр.;
- 3) охарактеризовано стану стратегічного управління діяльністю ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР»;
- 4) розроблено орієнтовну модель стратегічного розвитку з урахуванням бізнес-середовища;
- 5) доведено ефективність рекомендацій щодо впровадження окресленої стратегії розвитку товариства.

Методами дослідження були такі: монографічний, аналітичний, порівняння, статистики, матричні моделі, зокрема, BCG-аналіз, SWOT-аналіз, економіко-математичні методи прогнозування.

Інформаційною базою дослідження слугував набір документів товариства, фінансова звітність, виробнича програма, договори постачання, збуту виробної продукції та інші матеріали, що характеризують господарську діяльність.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОБІЗНЕСУ ЗА СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

1.1. Значущість стратегічних концепцій функціонування агробізнесу

Встановлено, що функціонування агробізнесу в умовах глобальних викликів супроводжується посиленням впливу багатфакторних ризиків, зокрема воєнних загроз, кліматичних змін та економічної нестабільності. Внаслідок цього, як зазначають дослідники, наріжною проблемою є забезпечення здатності підприємств своєчасно реагувати на дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища. Оскільки традиційні підходи до управління втрачають результативність під тиском трансформаційних процесів, визначено зростаючу значущість стратегічних концепцій функціонування агробізнесу. Зокрема, такі концепції дозволяють формувати системні підходи до адаптації, корисного вжиття ресурсів за зменшення втрат. Відтак їх застосування забезпечує підвищення стійкості аграрних підприємств і підтримання продовольчої безпеки за тиску криз [13].

Управління агропідприємствами в мінливому бізнес-середовищі повинно враховувати, на думку дослідників, нестійкість зовнішнього простору, воєнні потрясіння, поглиблення економічної рецесії. Також важливими є перетворення політичних і правових регуляторів та прискорені технологічні зрушення. Звідси обумовлено необхідність побудови управлінських механізмів на принципах оперативності, гнучкого реагування та активного впровадження інновацій задля підтримання результативності діяльності. Вчені зазначають, що збереження функціонування аграрних суб'єктів у період війни виступає основою соціально-економічної стабілізації, оскільки забезпечує продовольчу рівновагу, економічну безпеку, підтримує національну систему господарювання [19]. Відтак модернізація стратегічного керування розвитком аграрних структур набуває визначального значення для їх стабільного функціонування.

Проблематика стратегічних концепцій щодо економічного зростання агропідприємств перебуває у центрі наукових пошуків управлінської думки, оскільки кожна господарська одиниця орієнтована на довготривалу результативність. Теоретичні засади розвитку аграрних формувань опрацьовані вітчизняними та зарубіжними дослідниками, що дозволяє сформувати комплексне бачення стратегічного керування з урахуванням сучасних викликів. Зокрема, В.Я. Месель-Веселяк, В. Русан, Ю.М. Лопатинський, О.А. Христенко, В.В. Писаренко, В.Г. Грановська та ряд інших вчених. За результатами узагальнення наукових підходів встановлено, що стратегія трактується як довгострокова інтегрована програма трансформації організації. При цьому вона має поєднувати систему заходів для мети досягти орієнтирів та посилення конкурентних позицій. Також зазначено, що її варто інтерпретувати як сукупність принципових настанов і управлінських рішень, націлених на цілі, що є перспективними, через завчасними реакціями щодо змін бізнес-середовища [20].

Вчені зазначають на інноваційному векторі розвитку аграрного виробництва, що передбачає безперервне оновлення технологічної бази, удосконалення якості продукції, формування попиту та інше. Окремо встановлено, що економічний розвиток агропідприємства слід розглядати як безперервний процес якісних змін, котрі проходять відповідно етапів життєвого циклу та супроводжуються оптимізацією використання ресурсів і активізацією інноваційної діяльності персоналу. Окрім окреслених позицій пріоритет надається врахуванню стану всіх підсистем управління під впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, зокрема військових ризиків, інституційних обмежень, змін у нормативно-правовому полі.

Виявлено вченими, що якість управління агробізнесом проявляється через взаємопов'язані функції передбачення, стратегічного планування, організаційного узгодження, стимулювання діяльності, контролю результатів, задля цілісної системи управлінського впливу. Наукові підходи підкреслюють, що ефективність стратегічного керування залежить від здатності підприємства

активізувати внутрішній потенціал для пристосування до мінливості. При цьому стратегія розвитку розглядається як інтегрована система взаємозв'язків усередині підприємства та його позиціонування у зовнішньому економічному просторі, що зазнає суттєвих змін під впливом воєнно-політичних чинників. Звідси сформовано уявлення, що стратегічний набір підприємства являє собою поєднання різнорівневих стратегій, які відображають специфіку його функціонування в умовах галузевої неоднорідності, різної стадії розвитку напрямів діяльності за нестабільності ринку. Тобто концептуально стратегії повинні мати диференційований підхід до формування рішень із урахуванням індивідуальних характеристик кожного сегмента діяльності [21, 28].

На думку вчених принципи стратегічного управління агробізнесом охоплюють достатність ресурсного забезпечення особливо щодо насіннєвого матеріалу, добрив, палива, пестицидів тощо. Тобто мова йде про забезпечення процесу аграрного виробництва, без якого аграрна підприємницька діяльність втрачає сенс. Також останніми воєнними роками науковці зосереджують увагу на адаптаційних можливостях стратегій, узгодженість із фазами життєвого циклу, що забезпечує збереження набутих позицій. Встановлено, що особливості стратегічного управління аграрною сферою формуються під впливом одночасної дії воєнних загроз та необхідності інтеграції до європейського економічного простору. Внаслідок цього, як зазначають дослідники, визначальними пріоритетами стали збереження виробничого потенціалу, підтримання продовольчого забезпечення, відновлення порушених логістичних зв'язків. Оскільки «блокування морських портів і руйнування транспортної інфраструктури суттєво ускладнили експортну діяльність, виявлено потребу у формуванні альтернативних каналів постачання, а також розвитку нових форматів стратегічної взаємодії з країнами ЄС» [28].

Водночас аграрні суб'єкти господарювання були змушені впроваджувати антикризові механізми управління ризиками, орієнтовані на фінансову стабілізацію, диверсифікацію ринків збуту, гнучке використання ресурсного потенціалу.

Таблиця 1.1

Стратегії реагування на деструктивні фактори середовища агробізнесу

Деструктивні фактори	Стратегії реагування	Очікувана результативність
Руйнування локальної логістики, обмеження доступу до ринків збуту	Переорієнтація на регіональні канали реалізації, розвиток кооперації, використання мобільних логістичних рішень	Стабілізація збуту продукції, зниження транспортних ризиків
Фінансова вразливість та дефіцит оборотного капіталу	Залучення грантів, набуття участі у державних програмах підтримки, оптимізація витрат	Підвищення платоспроможності, забезпечення безперервності діяльності
Загрози у прифронтових територіях	Диверсифікація виробничої структури, страхування ризиків, планування посівів	Зменшення виробничих втрат та підвищення стійкості господарства
Дефіцит трудових ресурсів та зниження кваліфікаційного потенціалу	Часткова автоматизація операцій, сезонна праця, інтелектуальний потенціал	Зростання продуктивності праці та зниження кадрової залежності
Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів	Раціоналізація норм використання ресурсів, впровадження альтернативних технологій, локалізація постачання	Зменшення системи витрат та ріст ефекту використання поточних ресурсів
Посилення кліматичних ризиків та нестабільність урожайності	Впровадження адаптивних агротехнологій, стійкі сорти, оптимізація структури посівів	Стабілізація рівня врожайності та зниження впливу погодних факторів
Обмежені можливості інтеграції до зовнішніх ринків	Внутрішній попит, локальні ланцюги постачання, переробка	Підвищення доданої вартості агропродукції, зміцнення продовольчої безпеки регіону
Недостатній рівень цифровізації управління	Цифрові продукти, вжиття систем моніторингу та обліку	Підвищення якості управлінських рішень та оперативності реагування

Зокрема, суттєво виросло сприяння державної підтримки, також міжнародної фінансової допомоги та кредитних програм, завдяки яким забезпечувалося збереження функціональної спроможності агробізнесу. Між тим, поряд із вирішенням поточних завдань, визначено появу нових стратегічних акцентів, спрямованих на довгострокову стійкість та конкурентні позиції. Доведено, що вагоме значення набуває цифрова трансформація аграрного виробництва, яка передбачає використання новітніх технологій, як-от систем з точного землеробства, також аналітики великих даних та

дистанційного моніторингу. В комплексі таким способом оптимізується процес виробництва, що позначається добре на якості управління.

Відтак, зростає значущість впровадження принципів сталого розвитку, включаючи екологічно орієнтоване виробництво та застосування «зелених» технологій, що тотожно європейським екологічним ініціативам. Як встановлено науковцями, аграрні підприємства наращуються активності з інтегрованих ланцюгів стосовно створення вартості, з виходом на ринки зовнішнього виду. Дотичними є процеси вкладень у людський капітал, що передбачає підготовку фахівців із цифровими компетенціями, знаннями у сфері екологічного управління та підприємницької діяльності. Тобто стратегічне управління аграрною сферою розвивається на засадах поєднання адаптаційних механізмів до кризи із впровадженням інноваційних та інтеграційних підходів. Відтак формуються передумови для поступового відновлення галузі та її включення до європейського економічного середовища. Зокрема, сучасні орієнтири стратегічного управління базуються на синергії цифровізації, екологізації, фінансових інструментів, розширення ринків, підвищення ролі кадрів [7, 26].

Вчені погоджуються, що розвиток аграрного підприємництва України у найближчій перспективі, більшою мірою визначатиметься потребою у збалансованому реагуванні на дестабілізуючі чинники глобального та внутрішнього характеру. Водночас, дотичними є процеси поглиблення синергії з бізнесом європейського економічного простору шляхом імплементації регламентів і стандартів ЄС. Враховуючи наведене, наріжною проблемою є забезпечення узгодженості між внутрішніми трансформаційними процесами та зовнішніми вимогами ринку, особливо в умовах тривалого воєнного протистояння. Дослідники вказують, що аграрні підприємства, розташовані у прифронтових територіях, функціонують під постійним впливом безпекових ризиків [19]. Мають порушення виробничих циклів та обмежений доступ до ресурсів, що істотно ускладнює їх стратегічне планування. Внаслідок цього підвищується значущість формування дієвих управлінських підходів, орієнтованих на гнучкість і стійкість.

Доведено, що одним із визначальних стратегічних орієнтирів є поглиблення структурної трансформації відповідно до європейських стандартів. Оскільки аграрні суб'єкти господарювання зосереджуються на модернізації виробничих процесів з метою досягнення відповідності вимогам якості та безпечності продукції. Відтак відкриваються можливості для розширення присутності на зовнішніх ринках, проте це потребує значних інвестиційних ресурсів та підтримки фінансових інституцій. Між тим, виявлено, що для підприємств, які функціонують поблизу зони бойових дій, залучення інвестицій ускладнюється через підвищений рівень ризикованості та економічну нестабільність.

Вчені систематизували досвід та вижди допомоги від міжнародних партнерів в контексті стратегічного розвитку українського агробізнесу (рис.1.1.) [10].

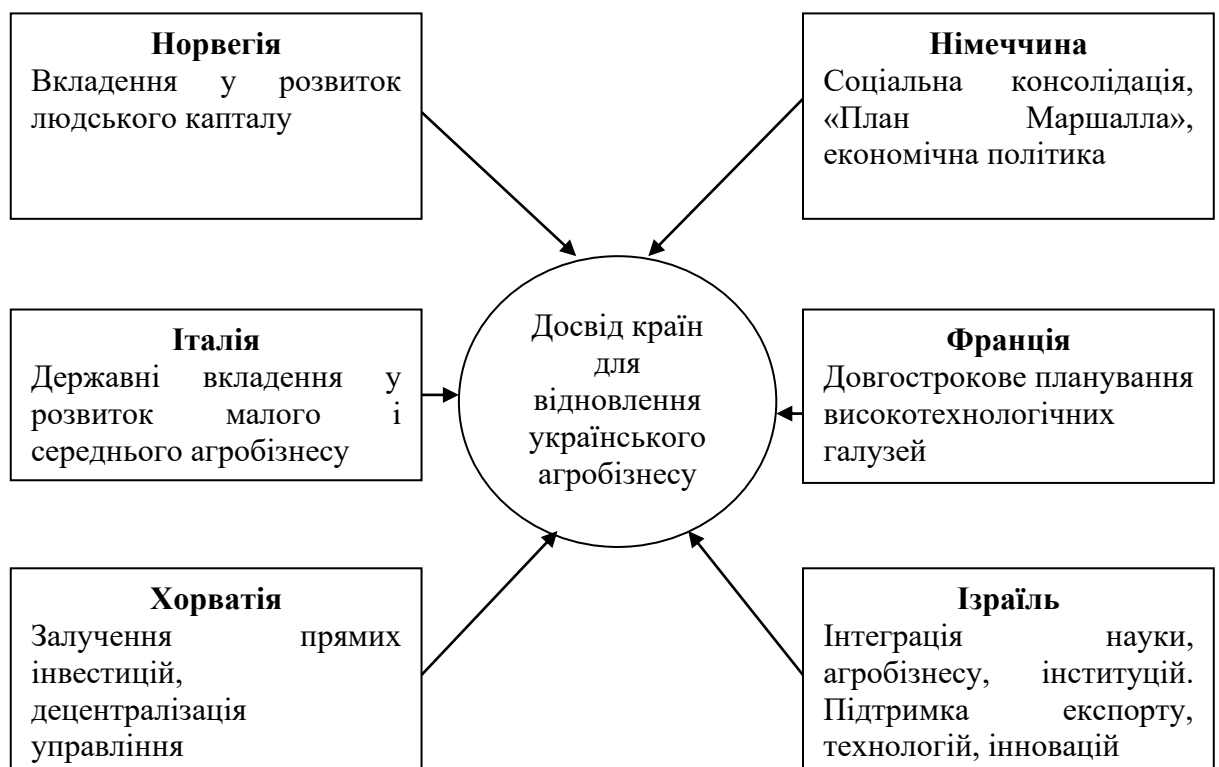


Рис.1.1. Стратегії повоєнного відновлення економіки в окремих країнах світу як досвіду для розвитку українського агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [10, 19].

Наразі узагальнення практик вченими щодо повоєнної трансформації різних держав дозволяє сформулювати орієнтири для відновлення економічної системи України. Зокрема, досвід окремих країн світу свідчить про наявність спільних підходів, зокрема активне вжиття зовнішніх ресурсів фінансування, що було характерним для Німеччина та Хорватія. Орієнтація на розвиток інноваційного потенціалу та економіки, як це реалізовано в Ізраїль і Норвегія. А також посилення ролі держави у стратегічному регулюванні та підтримці пріоритетних галузей і малого підприємництва, що характерно для Франція та Італія. Відтак доведено, що визначальним чинником результативності відновлювальних процесів виступає поєднання внутрішньої соціально-економічної консолідації, мобілізації ресурсного потенціалу, системної зовнішньої підтримки [10].

Між тим, дослідники вказують, що ефективна післявоєнна стратегія має багаторівневий характер, оскільки вона передбачає інтеграцію оперативних антикризових заходів із довгостроковими структурними перетвореннями. Пов'язано це з тим, що вони орієнтовані на інноваційний розвиток, інституційне укріплення та забезпечення стійкості економіки. Враховуючи наведене, визначено, що саме такий підхід формує передумови для результативного відновлення українського агробізнесу. Водночас його розвиток переважно залежатиме від здатності забезпечити збалансоване реагування на глобальні чинники, зокрема зміни у погоді, обмеження логістичної інфраструктури, загрози продовольчій безпеці. Проте головним викликом залишається тривалість війни, залежність від процесів європейської інтеграції через впровадження відповідних стандартів і регуляторних норм [18].

Вченими зазначається, що розширення експортно-логістичних можливостей передбачає розвиток альтернативних маршрутів транспортування продукції, включаючи залізничні та річкові канали, що дозволяє мінімізувати залежність від традиційних напрямів. Враховуючи геополітичну напруженість, такі рішення сприяють підвищенню стійкості ланцюгів постачання. Дослідники вказують, що в умовах обмеження доступу до портової інфраструктури саме

диверсифікація транспортних шляхів має найбільше значення. Оскільки сучасне агровиробництво дедалі більше інтегрується у цифровий простір, визначено пріоритетність впровадження інформаційних технологій, систем точного землеробства та аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту. Завдяки цьому забезпечується підвищення якості управлінських рішень, оптимізація використання ресурсів та покращення прогнозування виробничих результатів. Водночас, як встановлено науковцями, для малих агропідприємств доступ до таких технологій часто обмежений через фінансові бар'єри.

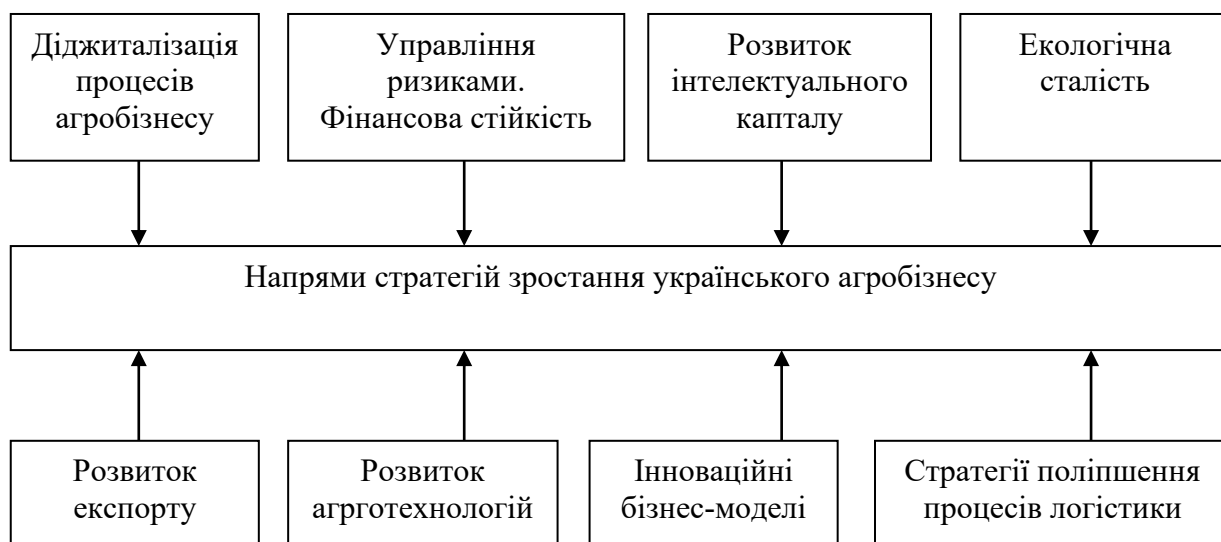


Рис. 1.2. Напрями стратегічного зростання українського агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [18, 20, 24].

Відтак, як встановлено науковцями, важливим стратегічним вектором є зміщення акцентів на виробництво продукції з підвищеною доданою вартістю, оскільки орієнтація на глибоку переробку дозволяє збільшити економічний ефект від господарської діяльності. Зокрема, це сприяє формуванню нових робочих місць та зростанню валютних надходжень. Між тим, дослідники наголошують, що для підприємств у прифронтових регіонах реалізація таких проєктів ускладнюється через інфраструктурні обмеження. Науковцями встановлено, що подальший розвиток екологічно орієнтованого

агровиробництва зумовлений зростанням попиту на безпечну продукцію та впливом європейських екологічних ініціатив. Завдяки впровадженню сталих практик господарювання аграрні підприємства можуть отримати додаткові конкурентні переваги. Водночас, виявлено, що кліматичні зміни, зокрема посилення посушливих явищ у Дніпропетровському регіоні, істотно обмежують потенціал формування врожайності. Оскільки тривалі періоди дефіциту вологи ускладнюють процеси росту та розвитку рослин, віднесено це до критичних чинників зниження продуктивності агровиробництва [31].

Узагальнюючи викладене, визначено, що зазначені стратегічні напрями формують передумови для забезпечення економічної стійкості аграрного сектору та відновлення національної економіки. Завдяки їх реалізації досягається диверсифікація виробництва, залучення інвестиційних ресурсів та створення робочих місць у сільській місцевості. Відтак, інтеграція інноваційних, екологічних та цифрових підходів забезпечує підвищення позицій України на світових агроринках. Є нагальна потреба у розумінні методів до стратегічного управління, так як аграрний сектор перебуває у фазі глибоких трансформацій.

При цьому пріоритетними напрямками виступають цифровізація, екологічна орієнтація, фінансова стабілізація та впровадження інноваційних моделей ведення агробізнесу. Оскільки лише комплексне поєднання зазначених інструментів, зокрема підтримка інновацій, розвиток конкуренції, підвищення кваліфікації трудових ресурсів та формування сприятливого підприємницького середовища, дозволяє забезпечити довгострокове відновлення аграрної економіки. Відтак перспективи розвитку агробізнесу пов'язані з розробленням прикладних інструментів стратегічного управління, що враховуватимуть галузеву специфіку та вплив сучасних трансформаційних процесів.

1.2. Особливості стратегічного управління агробізнесу малих форм щодо адаптації до мінливого бізнес-середовища

Стратегічне управління агробізнесом, як доведено дослідниками, має ґрунтуватися на інтеграції теоретичних концепцій і практичних викликів, обумовлених внутрішніми ресурсними обмеженнями, інституційними змінами, світовими тенденціями розвитку. Враховуючи наведене, побудова стійкої моделі функціонування потребує розроблення довгострокових стратегій, що інтегрують міжнародний досвід. Крім цього враховано реформування інституційного середовища та використання сценарного підходу для адаптації до динамічних умов господарювання. З огляду на зазначене, доведено необхідність інвестування у зрошувальні системи, використання посухостійких культур та впровадження механізмів страхування аграрних ризиків. Водночас, як дослідники вказують, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, зокрема паливно-енергетичних та мінеральних добрив, підсилює фінансовий тиск на аграрні підприємства. Так як глобальна економічна нестабільність та внутрішні кризові явища, пов'язані з воєнними подіями, спричиняють підвищення витрат, це ускладнює досягнення ефективності виробництва [32].

Визначено, що зміцнення фінансової спроможності агробізнесу потребує розширення доступу до довгострокових фінансів, зокрема через співпрацю з міжнародними інституціями та використання альтернативних фінансових інструментів. Водночас, дотичними є питання підтримки малих і середніх форм господарювання, оскільки саме вони забезпечують певну стабільність сільських територій. Як встановлено вченими, розвиток кооперативних форм взаємодії та доступ до сучасних технологій сприяють підвищенню їх життєздатності. Зокрема, посилення продовольчої безпеки визначено як один із пріоритетних стратегічних напрямів, оскільки забезпечення населення доступними продуктами харчування набуває особливого значення в умовах кризи. Відтак необхідним є досягнення балансу між експортною орієнтацією та внутрішнім споживанням. Водночас, активізація зовнішньоекономічної діяльності, як

доведено, передбачає розширення географії експорту та використання інструментів торговельної дипломатії [36].

В умовах воєнного протистояння та поглиблення економічної нестабільності діяльність, вчені вказують на те, що більшість аграрних суб'єктів орієнтується на досягнення короткострокових результатів шляхом виконання поточних виробничих завдань. Така спрямованість обмежує розвиток соціальних, інвестиційних і технологічних складових, що призводить до виснаження ресурсної бази, погіршення стану ґрунтів та зниження мотивації трудових ресурсів. Окрім цього, спостерігається послаблення розвитку сільських територій і зниження економічної активності населення, що є наслідком загальної кризової ситуації та невизначеності майбутніх перспектив.

Відтак стратегію розвитку аграрного підприємства доцільно розглядати як систематизований, інноваційно орієнтований і довгостроковий комплекс управлінських заходів, який базується на використанні новацій. Зокрема сучасних цифрових рішень, інформаційних технологій і наукових підходів. Такий підхід забезпечує узгодження виробничих процесів із вимогами ринку, сприяє раціоналізації використання ресурсів і формує передумови для зміцнення позицій підприємства. Урахування воєнних ризиків, економічних дисбалансів, політико-правових трансформацій та технологічних змін дозволяє, на думку науковців, сформуванню обґрунтовану модель стратегічного розвитку, здатну забезпечити стійкість функціонування аграрного сектору в умовах тривалої нестабільності.

Встановлено, що агробізнес, функціонуючи під впливом воєнного протистояння та супутніх дестабілізуючих чинників, потребує інтегрованого підходу до подолання накопичених проблем. Визначено вченими, що ефективна взаємодія державних інституцій із приватними агровиробниками має здійснюватися без надмірних адміністративних бар'єрів, що забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень. Особливого значення набуває врегулювання питань мобілізаційної політики, зокрема механізмів бронювання працівників, що виступає необхідною передумовою стабільного

функціонування аграрних підприємств у період війни. Пов'язано це пояснюється специфікою агровиробництва, яке передбачає використання високотехнологічної техніки, залежність від природно-кліматичних умов. Окремо є впливи щодо потреби у висококваліфікованих кадрах, підготовка яких потребує значного часу, тобто кадровий дефіцит, посилений воєнними подіями та міграційними процесами, істотно ускладнює підтримання виробничої безперервності. З огляду на сукупність напрямів можливо систематизувати основні варіанти стратегій агробізнесу (рис.1.3.).



Рис. 1.3. Орієнтири стратегій розвитку агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [37, 39].

З'ясовано, що за поглиблення економічної кризи, посилення інфляційних процесів, трансформації політичного середовища та зміни нормативно-правового поля «ефективність стратегічного управління аграрними підприємствами набуває визначального значення». Тому що агропідприємці мусять швидко пристосовуватись, мінімізуючи негативних впливів зовнішніх факторів та вдосконалення внутрішніх процесів формує основу їх подальшого розвитку. У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває прискорення управлінських реакцій, формування дієвих механізмів стратегічного планування та підвищення рівня координації на управлінськими рівнями [35].

Встановлено, що результативність діяльності аграрних підприємств у кризі переважно залежить від стану людського капіталу, їх мотивації та здатності колективу до швидкого реагування на виклики. Водночас вчені вказують, що диверсифікація напрямів діяльності, інвестування в інноваційні рішення й зростання внутрішніх ресурсів будують запас економічної стійкості, необхідний для протидії ризикам. Орієнтація на конкретні результати сприяє покращенню ефективності функціонування та забезпечує зростання прибутковості навіть в умовах нестабільності. Доведено, що воєнні умови зумовлюють необхідність розроблення альтернативних сценаріїв розвитку, включаючи резервні варіанти дій у разі різких змін зовнішнього середовища. Зокрема, інтеграція інновацій, використання сучасних технологічних рішень і раціоналізація ресурсного забезпечення формують підґрунтя для довгострокового розвитку агропідприємств. Оскільки агробізнес функціонує в умовах безпрецедентного рівня невизначеності, то потребує від управлінського персоналу високої оперативності, аналітичних здібностей та здатності ухвалювати критично важливі рішення в обмежені часові проміжки [25].

З'ясовано, що безпекова складова діяльності аграрних підприємств у період війни потребує посилення організаційно-управлінських заходів, спрямованих на захист виробничих ресурсів і трудового потенціалу. До таких заходів належать забезпечення охорони виробничих об'єктів, будування умов з праці, що безпечна, введення систем інформування персоналу щодо дій у

кризових ситуаціях, а також матеріальні блага працівникам. У сукупності це сприяє тому, що потенціал кадрів зберігається, підприємства втім стають більш стійкими. Окрім цього глобалізаційні процеси та міжнародна підтримка зміцнюють стан економічної стабільності агросектору. Вчені зазначають, що співпраця з міжнародними партнерами, доступ до зовнішніх ресурсів, обмін досвідом і технологіями мають можливості з зростання агробізнесу навіть у складних умовах. При цьому активне впровадження інновацій, зокрема цифрових платформ та ІТ-систем управління, сприяє підвищенню ефективності виробництва та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [18].

Вчені довели, що вжиття інформаційних технологій у стратегічному управлінні дозволяє різним агропідприємницьким формам швидше адаптуватися до мінливостей середовища. Так, застосування програмних продуктів для управління агровиробництвом і фінансовими потоками забезпечує безперервність діяльності навіть за умов погодних обмежень. Водночас спостерігається обмежений доступ до технологій у зонах біля активних бойових дій. Крім цього вчені зауважують на впливах соціально-економічних і природно-кліматичних факторів, котрі вимагають гнучкого підходу до їх використання. Звідси для ефективності агробізнесу потрібно враховувати серію факторів його середовища, серед яких вагоме значення мають погода, географічне розташування, інфляція, соціальні трансформації та особливості фінансування. Науковцями доведено, що врахування вказаних факторів у процесі стратегічного планування дозволить зменшити рівень ризиків, оптимізувати витрати, забезпечити стабільність господарської діяльності [15, 24].

Важливим, на думку вчених, є системне використання аналітичного інструментарію, зокрема методів стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити ефективність управління та обґрунтувати напрями антикризових заходів. У такий спосіб створюються передумови для підвищення стійкості агробізнесу, збереження його виробничого потенціалу, забезпечення подальшого розвитку в умовах тривалої нестабільності. Завдяки своєчасності вжиття методик при

плануванні дій розвитку агробізнесу можливо, як вказують вчені, розширити можливості за умов викликів. Відтак формується здатність до своєчасного реагування на дестабілізуючі чинники, зумовлені воєнними подіями, інфляційними процесами, трансформаціями політичного та правового середовища, а також прискореним технологічним оновленням. Тому процес формування стратегічних орієнтирів розвитку має враховувати постійну змінюваність макроекономічного простору та конкурентного середовища, що перебуває у кризі. Сучасна практика аграрного менеджменту, як встановили науковці, підтверджує необхідність системності вивчення змін у внутрішніх складових підприємства із вжиттям відповідних інструментів [10].

Встановлено, що адаптація агропідприємств до кризових викликів потребує поєднання аналізу внутрішнього потенціалу із комплексним дослідженням зовнішнього середовища, яке зазнає суттєвих змін під впливом війни, регуляторних обмежень та глобальних економічних процесів. Для цього доцільним є використання спеціалізованих аналітичних підходів:

1) Для оцінювання зовнішніх і внутрішніх умов використовуються підходи ресурсного забезпечення, аналіз функціональних напрямів, діагностування управлінської підсистеми. Окрім цих - методики PEST, модель М. Porter, підходи А. Thompson/A.J. Strickland, аналіз конкуренції, багатокритеріальне оцінювання ринкового середовища, концепція 5x5 за М. Mescon, експертні оцінки, SWOT-аналіз, індикаторна шкала І. Ансофф, стратегічний аудит і система збалансованих показників.

2) Для встановлення рівня конкурентоспроможності – оцінка відносних показників, інтегральні підходи та концепції раціональної конкуренції, доповнюючи їх порівнянням переваг агропідприємств, виробництва агропродукції, самодіагностика за моделлю BIM.

3) Формування альтернативних траєкторій розвитку базується на зіставленні з еталонними практиками, застосуванні підходу PIMS, SPACE-методу, GAP-аналізу, матричних моделей ADL, Shell, DPM, BCG, GE McKinsey.

4) Відбір найбільш доцільної стратегії передбачає використання матриць позиціонування в межах ринкових сегментів, оцінювання привабливості ринку та конкурентної сили підприємства, доповнене інструментами контролінгу, бенчмаркінгу й аналізу результативності бізнес-процесів [2].

Тобто застосування зазначеного інструментарію на початкових етапах стратегічного планування підсилює обґрунтованість управлінських рішень і сприяє підвищенню адаптивності підприємств до нестабільних умов функціонування. Вчені наголошують, що завдяки цим методам можливо якісніше встановити закономірності розвитку агропідприємства, виявляти тенденції змін показників діяльності та формувати надійну основу для прогнозування. При цьому економіко-математичні методи забезпечуватимуть кількісну оцінку впливу факторів на результати господарювання та дають змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку подій з урахуванням ризиків, зумовлених воєнними та кризовими процесами. Такий підхід набуває особливої значущості в умовах високого рівня невизначеності, що зберігатиметься і в період післявоєнного відновлення.

З'ясовано, що формування дієвої антикризової політики сприяє підвищенню стійкості агробізнесу до викликів, раціоналізації виробничих процесів і забезпеченню своєчасного реагування на зміни макроекономічного середовища. Тобто у воєнному часі функціонування агробізнесу, коли традиційні моделі господарювання втрачають ефективність через непередбачуваність факторів впливу, стратегічний інструментарій виступає основою для розроблення адаптивних управлінських рішень та формування комплексу антикризових заходів [5, 9].

Визначено вченими, що у фазі повоєнної трансформації концепція стратегічного розвитку повинна орієнтуватися на ідентифікацію потенційних резервів аграрних підприємств, сформованих на основі накопиченого досвіду функціонування в умовах кризових потрясінь. Так, процес формування стратегічних рішень найкраще ґрунтується на внутрішньому потенціалі, ринкової кон'юнктури та впливу макроекономічного середовища, яке

трансформується під дією політичних, правових і технологічних чинників. У цьому контексті вжиття спеціалізованих продуктів ЦТ для управління бізнес-процесами підвищить якість управління бізнес-процесами агробізнесу.

Науковці зазначають на актуальності розробок стратегій відновлення котрі визначають довгострокові цілі, інструменти їх досягнення, що соєю чергою зміцнюють потенціал агропідприємств у відповідь на виклики воєнного часу й економічної рецесії. Втім розроблення стратегічних орієнтирів потребує глибокого аналізу накопиченого досвіду діяльності та його пристосування до оновлених умов господарювання. При цьому акцент має бути, як зазначають вчені, на залученні інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та забезпечити ефективне використання ресурсів. Водночас у повоєнний період за прогнозами експертів переважно відбудеться переорієнтація на альтернативні ринки збуту, диверсифікація джерел постачання ресурсів, логістичних маршрутів, що зменшить залежність від звичних каналів та посилять пластичність. Тобто реалізація державної політики підтримки аграрного сектору сприятиме відновленню транспортної інфраструктури, прискоренню процесів розмінування територій, розширенню логістичних потужностей, стимулюванню розвитку переробної галузі. З огляду на окреслені стратегічні концепції розвитку агроформувань є підстава очікувати на ріст конкурентоспроможності і їх стійкості, не зважаючи на тиск факторів бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ СКЛАДОВИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТОВАРИСТВА «АГРО-ПАРТНЕР»

2.1. Дослідження динаміки управління економічно-операційними процесами товариства

Вивчення процесів формування стратегій управління відбувалося на основі матеріалів діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-ПАРТНЕР» Самарівського району Дніпропетровської області. Діяльність відбувається в галузі рослинництва, спеціалізація олійно-зернова, зокрема вирощуються озимі культури, соняшник, ріпак, кукурудза, овочі. Встановлено, що товариство функціонує на аграрному ринку з 19.03.2003 року, що свідчить про наявність значного досвіду ведення господарської діяльності. З моменту утворення товариства керівництво здійснює директор Ярещенко Юрій Іванович. Діяльність регламентується установчими документами, орендними угодами на землю та чинною нормативно-правовою базою, а також супроводжується відповідною звітністю перед державними органами.

Визначено сприятливість для розвитку рослинництва природно-кліматичних умов району, оскільки територія розташована у степовій зоні з рівнинним рельєфом і помірно континентальним кліматом. Середні температурні показники зимового періоду становлять близько -5°C , але влітку спостерігається підвищення середнього рівня температурних значень до $30-33^{\circ}\text{C}$. Зима 2026 року відзначилася відлигами та сильними морозами, чергування цих процесів утворили льодову кірку на посівах озимини, що формує небезпеку у врожайності озимих культур. Тому важливо сформувати виробничу стратегію таким способом, щоб змогти вистояти бізнес-діяльності товариства, якщо не буде отримано запланованого агровиробничого ефекту.

З'ясовано, що логістичне забезпечення господарства базується на розвиненій транспортній інфраструктурі регіону, яка забезпечує доступ до обласного центру, зокрема ТОВ «Олійний Дім», а також інших до елеваторних потужностей. Реалізація зернової продукції здійснюється переважно місцевим елеваторам та через опрацьовані канали у межах Дніпропетровської області. Постачання матеріально-технічних ресурсів забезпечується через співпрацю з обласними дистриб'юторами пестицидів, палива, добрив, інших матеріалів. Відтак матеріально-технічна база формується за рахунок основних і оборотних засобів, що використовуються відповідно до виробничих потреб.

Встановлено, що економічні результати діяльності товариства характеризуються нестійкістю під впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнних подій та загальноекономічної нестабільності. Після початку повномасштабної війни у 2023 році зафіксовано різке підвищення вартості ресурсів, що призвело до ускладнення виконання фінансових зобов'язань і зниження продуктивності виробництва, що, відповідно, спричинило скорочення прибутковості до найнижчого рівня 345,5 тис. грн. Починаючи з 2024 року спостерігалось поступове відновлення діяльності завдяки більш сприятливим погодним умовам, економії на ресурсах, що дало змогу сформувати достатній обсяг доходу навіть за умов зростання витрат. Водночас у 2025 році темпи покращення сповільнилися, що обмежило можливості нарощування прибутку порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про залежність результатів функціонування від поєднання природно-кліматичних та економічних факторів, що формують нестабільне середовище господарювання в умовах тривалої воєнної кризи.

За п'ять років дослідження товариство мало розширення на 23 га площі загального банку землі, тобто майже у всі роки відбувалося укладання додаткових орендних угод із пайовиками, що свідчить про підвищенням довіри до суб'єкта господарювання. Площа сільськогосподарських угідь і ріллі аналогічно зростала схожими темпами, за весь період збільшення склало 25 га або 3,0%, відтак товариство максимально залучує земельні ресурси до

виробничого процесу. Втім з'ясовано, що у 2023 році, під впливом ускладнення економічної ситуації через війну та різке зростання витрат на матеріально-технічні ресурси, розширення площ фактично призупинилося, що сталося через певні ризики, пов'язані з війною.

Таблиця 2.1

Формування показників ступеня використання земельних ресурсів

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Банк землі, га	826	100	838	100	832	100	846	100	849	100	102,8
Площа угідь, га	823	99,6	837	99,9	831	99,9	845	99,9	848	99,9	103,0
Орна площа, га	823	99,6	836	99,8	831	99,9	845	99,9	848	99,9	103,0
Рівень освоєння землі	0,98	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,2
Рівень розораності	1,00	-	0,99	-	1,00	-	1,00	-	1,00	-	100,0
Кількість працівників, осіб	17	-	15	-	13	-	12	-	12	-	70,6
Землезабезпеченість	48,6		55,9		64,0		70,5		70,8		145,6

При цьому коефіцієнти освоєння землі та розораності залишаються стабільними, що означає повне використання наявного земельного потенціалу. Також з'ясовано певне зменшення кількості працівників за роки вивчення на 5 осіб або на 29,4%, що обумовлено свідомою оптимізацією витрат на оплату праці в умовах зростання собівартості аграрного виробництва. Внаслідок цього показник землезабезпеченості зріс на 22,2 га або на 45,6%, тобто підвищилось навантаження на одного працівника. Така зміна безпосередньо пов'язана з адаптацією підприємства до кризи, коли утримання надлишкової кількості персоналу стає економічно недоцільним. Отже, сформована динаміка показників підтверджує, що розвиток аграрного виробництва відбувається шляхом оптимізації витрат за рахунок скорочення кадрів, а також активізації

виробництва. Варто зазначити, що починаючи з 2023 року негативний тиск воєнних факторів все більше обмежує можливості розширення агровиробництва, що зумовлює необхідність формування адаптивної стратегії управління для забезпечення протидії викликам.

Відповідно наявним у виробничій програмі видам агропродукції утворено грошові надходження за роками дослідження, котрі представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Формування за роками показників товарної продукції

Показники	2021		2022		2023		2024		2025		2025 до 2021 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Всього по росл--ву	27879,8	97,9	30741,8	97,4	23643,9	97,7	27253,6	97,7	28954,9	97,7	103,9
Всього зернові культури	13893,3	49,8	15721,8	51,1	11717,3	49,6	13630,5	50,0	14125,2	48,8	101,7
В т.ч.:											
- озима пшениця	5382,7	38,7	6094,7	38,8	5039,2	43,0	5784,3	42,4	6147,3	43,5	114,2
- кукурудза	3274,3	23,6	3809,2	24,2	2890,4	24,7	3357,5	24,6	3574,9	25,3	109,2
- озимий ячмінь	3851,8	27,7	4168,4	26,5	2702,5	23,1	3512,4	25,8	3865,7	27,4	100,4
- ярий ячмінь	1384,5	10,0	1649,5	10,5	1085,2	9,3	976,3	7,2	537,3	3,8	38,8
Всього олійні культури	13986,5	50,2	15020	48,9	11926,6	50,4	13623,1	50,0	14829,7	51,2	106,0
В т.ч.:											
- соняшник	7392,7	52,9	8094,3	53,9	6177,3	51,8	6994,6	51,3	7894,2	53,2	106,8
- ріпак	6593,8	47,1	6925,7	46,1	5749,3	48,2	6628,5	48,7	6935,5	46,8	105,2
Всього овочеві культури	590,3	2,1	835,7	2,6	560,7	2,3	635,9	2,3	670,5	2,3	113,6
Всього	28470,1	100	31577,5	100	24204,6	100	27889,5	100	29625,4	100	104,1

За 2021–2025 роки відбулися не загрозливі структурні зміни у виручці господарства, зростання склало лише 4,1% або 1155,3 тис грн., втім коливання у формуванні потоків за роками було нерівномірним. Так, стрімке зростання товарного обсягу продукції виникло у 2022 році на 3107,4 тис. грн, що

пов'язано з інерційною стабільністю виробничого процесу, сприятливою кон'юктурою ринку на початковому етапі воєнних подій. І вже у 2023 році почалося стрімке зниження виторгу на 7372,9 тис. грн., тому що почалося не контрольоване різке підвищення вартості всіх необхідних для забезпечення технологічних операцій у рослинництві ресурсів при обмежених фінансових можливостях. Після цього у 2024 році спостерігається відновлення обсягів виробництва на 3684,9 тис. грн, що пояснюється частковою адаптацією агробізнесу до нових умов та вдалим погодними факторами. У 2025 році приріст склав 1735,9 тис. грн, тобто темпи відновлення та обмеженість подальшого нарощування доходів уповільнились порівняно з 2022 роком.

Встановлено, що у структурі продукції домінує рослинництво порівняно з овочівництвом, частка якого стабільно перевищує 97,0%, що підтверджує олійно-зернову спеціалізацію товариства. Зокрема, у групі зернових культур у 2025 році порівняно з 2021 роком відбулося збільшення на 231,9 тис. грн, що характеризує його відносну стабільність. При цьому виробництво озимої пшениці зросло на 764,6 тис. грн, що пояснюється її стратегічною роллю в структурі посівів і відотною стійкістю до виробничих ризиків. Виручка від кукурудзи підвищилась на 300,6 тис. грн, тобто поступово відновлюється урожайність після спаду 2023 року. У вирощуванні олійних культур спостерігається зростання грошових потоків на 843,2 тис. грн, зокрема продаж соняшнику забезпечив ріст виторгу на 501,5 тис. грн, а ріпаку - на 341,7 тис. грн, що відображає стабільний але незначний попит на ці культури.

Втім продаж ярого ячменю скоротилося на 847,2 тис. грн, що зумовлено зниженням обсягів вирощування через низку причин. Зокрема, недостатнє зволоження ґрунту, оскільки культура має поверхневу кореневу систему, яка не забезпечує доступу до глибших запасів вологи, особливо у період весняних посух на фазах кущення та виходу в трубку, що обмежує формування врожайності. Додатково погіршення результатів після 2023 року пов'язане з ураженням посівів шкідниками, як-от смугастою хлібною блішкою *Phyllotreta vittula*, що спричинило зниження якості зерна та недоодержання валового

збору. Унаслідок цього відбулося скорочення виручки: на 564,3 тис. грн або на 34,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а також подальше зменшення на 109,0 тис. грн або на 10,0% у 2024 році та на 439,0 тис. грн або на 45,0% у 2025 році. Загальне зниження за період становило 1112,2 тис. грн або 61,2%, що зумовило скорочення посівних площ і підтверджує недоцільність подальшого розширення виробництва ярого ячменю в умовах нестабільного вологозабезпечення. Тобто економічна ефективність напряму залежала від фітосанітарного та агробіологічного стану посівів і ґрунту, була системною і викликає надалі необхідність ухвалення рішення щодо подальшої доцільності збереження ярого ячменю у ротації.

Отже, нерівномірна динаміка товарної продукції свідчить про збереження орієнтації на рослинництво та недостатню адаптацію аграрного виробництва до нестабільного зовнішнього середовища. При цьому чинниками впливу виступають коливання цін на ресурси, зміна погоди, обмеженість фінансових можливостей. Оскільки темпи зростання є низькими за п'ять років, то виникає необхідність у перегляді стратегій виробництва та збутових напрямів.

Щоб оцінити наскільки стратегічно вірно використовуються поточні фонди товариства систематизовано дані до таблиці 2.3.

За період вивчення було простежено трансформацію управління фондами в аграрному виробництві, що безпосередньо впливає на результативність господарювання. Так, у 2022 році виручка прогресувала на 10,9%, однак уже в 2023 році відбулося скорочення на 7373 тис. грн, що пов'язано зі стрімким підвищенням вартості ресурсів і ускладненням фінансового забезпечення виробничого процесу. Така динаміка зумовила перегляд підходів до використання активів, унаслідок чого у 2025 році дохід перевищив рівень 2021 року лише на 1155 тис. грн., що відображає повільне відновлення агробізнесу. Окрім зазначеного відбулося скорочення вартості фондів на 27,7%, тобто поступово відбувалося вибуття техніки та обмеженість вкладень у її оновлення. Водночас оборотні фонди зросли на 6339 тис. грн, що пояснюється

необхідністю збільшення витрат на пестициди, насіння, добрива, паливо для підтримання виробничого циклу.

Таблиця 2.3

Формування за роками показників стану використання фондів

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість наявних основних активів, тис. грн.	14148	13732	12584	11085	10224	72,3
Вартість наявних оборотних активів, тис. грн.	8453	9632,9	11602	12857	14792	175,0
Валовий дохід, тис. грн.	28472	31578	24205	27890	29625	104,1
Фондооснащеність, тис. грн.	1719,3	1642,6	1514,4	1311,8	1205,7	70,1
Фондоозброєність, тис. грн.	832,3	915,5	968,0	923,8	852,0	102,4
Фондовіддача, грн.	2,13	2,41	2,03	2,61	3,02	141,3
Фондоємність, грн.	0,53	0,1	0,56	0,43	0,34	70,8
Рентабельність активів, %	32,0	40,7	1,4	10,1	6,7	-25,3

Така перебудова структури активів спричинила зниження оснащеності фондами на 488,8 тис. грн, тобто зменшення відбулося забезпеченості виробництва основними засобами. Втім фондоозброєність зросла, хоча і незначно, на 19,7 тис. грн, що є наслідком оптимізації чисельності працівників і підвищення навантаження на працівника. У свою чергу, виробництво валової продукції по відношенню до вартості фондів привело до змін у зростанні фондовіддачі на 41,3%, тому більш ефективним чином використовувалися наявні ресурси у рослинництві. Однак попри покращення показників ефективності використання активів, їх рентабельність зменшилась на 25,3 в.п., що обумовлено відповідним зниженням прибутку і високою чутливістю аграрного виробництва до змін цін на ресурси. Отже, сформовані тенденції

свідчать про переорієнтацію управління фондами на підтримку оборотного капіталу на поточні операції агровиробництва без покращення стабільності в напрямку оновлення і забезпеченості основними фондами. Звідси виникає необхідність у впровадженні таких рішень, котрі стабілізують формування прибутковості за рахунок покращення технічного парку та підтримки якості ведення технологій вирощування і збуту.

Управління трудовими ресурсами за відповідними показниками наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Формування за роками показників стану використання персоналу

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Середньорічна кількість персоналу, прац.	17	15	13	12	12	70,6
Витрати праці, тис. люд.-год.	31,6	28,1	24,4	22,8	23,0	73,0
Середньорічний виробіток робочого часу на 1 працівника, люд.-год.	1876	1883	1883	1911	1925	102,6
Річний виробіток на працівника, тис. грн.	1755	2162,5	1975,6	2359	2538	144,6
Погодинна віддача праці, грн.	946,2	1152,7	1053,1	1239	1323	139,9

За п'ять років загальне зменшення забезпеченості кадрами товариства становило 5 осіб або 29,4%, що обумовлено цілеспрямованою оптимізацією витрат на оплату праці. Загальний фонд часу, який був відпрацьований, скоротився на 8,5 тис. люд.-год. або на 27,0%. Одночасно навантаження на працівника зросло, оскільки середньорічний показник відпрацьованого часу збільшився на 49 люд.-год. або на 2,6%, тобто праця стала більш інтенсивною. Звідси автоматично підвищилися показники зростання річної продуктивності праці на 783 тис. грн. Погодинна продуктивність також підвищилась на 376,8

грн, що відображає більш ефективне використання робочого часу. У 2023 році, на тлі погіршення утворення прибутковості через зростання витрат у аграрному виробництві, спостерігалось тимчасове зниження продуктивності на 186,9 тис. грн, що пояснюється обмеженням ресурсного забезпечення агротехнологічних процесів. Однак уже у 2024–2025 роках відбулося відновлення показників, що стало можливим завдяки пристосуванню господарства до нових викликів та раціоналізації використання праці. Отже, сформована динаміка вказує на економію шляхом зменшення кількості персоналу та орієнтацію на більші обсяги виробництва. Звідси немає відповідності стратегії адаптивного управління за постійних змін зовнішнього середовища.

Для з'ясування динаміки процесу формування економічної ефективності в товаристві варто розглянути систему загальних показників результативності товариства (табл. 2.5.).

На підставі виконаного аналізу формування результативності від поточних стратегій управління товариством було виявлено, що валова продукція вироблялася незначними темпами через роки кризових викликів. Зокрема за п'ять років встановлено лише 2,1% приросту виробництва та 4,1 % приросту грошових потоків, що вказує на обмежену здатність аграрного бізнесу до нарощування обсягів діяльності в умовах воєнної нестабільності. Пов'язано це з різким подорожчанням матеріально-технічних цінностей, перебоями у постачанні добрив, пального, пестицидів, ускладненням фінансування, порушенням логістичних ланцюгів і постачання і збуту. Також виявлено залежність від нестабільності цін на зернові, олійні культури, несприятливих погодних обставин, що у сукупності стримало формування стійкого економічного результату.

Встановлено, що у 2022 році дохід зріс на 3107 тис. грн., що пов'язано з відносною стабільністю виробничих процесів і сприятливою ринковою ситуацією. Водночас у 2023 році сталося різке зниження валової продукції на 6754 тис. грн., що зумовлено суттєвим підвищенням операційних витрат, обмеженням технологічних операцій при вирощуванні культур. Після цього у

2024 році розпочалося відновлення, унаслідок чого вартість валової продукції збільшилася на 10,2%, вже у 2025 році - додала на 2148 тис. грн., відтак почалося поступове відновлення агробізнесу. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо валового доходу, де приріст у 2024 році становив 3685 тис. грн або 15,2%, а у 2025 році - 1735 тис. грн або 6,2%, що відображає уповільнення темпів зростання.

Таблиця 2.5

Формування за роками показників стану результативності товариства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	29849,1	32437,1	25683,1	28312	30460	102,1
Валовий дохід, тис. грн.	28460,2	31577,5	24204,6	27890	29625	104,1
Виробництво валової продукції на: - 100 га угідь, тис. грн.	3635,8	3875,4	3090,6	3350,5	3591,9	99,1
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1756,2	2162,5	1975,6	2359,3	2538,3	144,6
- одну люд.-год., грн.	947,2	1152,7	1053,1	1239,1	1323,4	139,9
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3469,3	3772,7	2912,7	3300,5	3493,6	101,0
– прибутку, тис. грн.	879,7	1137,3	41,6	286,1	197,3	22,5
Рівень рентабельності, %	34,1	43,2	1,4	9,5	6,0	-28,1

Разом із виявленими позиціями ефективність використання ресурсів зазнала змін, оскільки виробництво продукції зменшилось на 33,8 тис. грн, тобто спостерігалася відсутність суттєвого приросту результативності землекористування. Також продуктивність праці на одну люд.-годину змінилась на 377,2 грн, що обумовлено оптимізацією чисельності персоналу,

більшими темпами активізації виробничого процесу. Однак, незважаючи на зростання окремих показників ефективності, прибуток впав на 681,4 тис. грн, що пов'язано з стрімким ростом цін по ресурсній забезпеченості. Відповідно рівень рентабельності знизився на 28,1 в.п., що відображає високу чутливість аграрного виробництва до змін вартості ресурсів та нестабільності ринкової кон'юнктури. Отже, сформована динаміка підтверджує, що навіть за умов часткового відновлення виробничих показників фінансові результати залишаються нестійкими. Звідси є необхідність впровадження адаптивної стратегії управління для стабілізації діяльності товариства в майбутніх періодах.

2.2. Виявлення статистичних закономірностей у формуванні економічних показників за реалізованої управлінської стратегії

З метою встановлення статистичних закономірностей у формуванні економічних даних, котрі відображають результативність стратегій товариства, застосовано методи аналізу рядів динаміки, а також кореляційно-регресійні й трендові підходи. У межах економічної інтерпретації визначено, що управлінські заходи, впроваджені у виробничу діяльність товариства, забезпечили формування різноспрямованих показників результативності протягом досліджуваного періоду. Щодо обґрунтування оновленої стратегії управління, спрямованої на підтримку відновлюваності функціонування товариства в умовах дестабілізації, доцільно дослідити природу та силу взаємозв'язків між прийнятими рішеннями. Разом із тим, узагальнення результатів реалізованих управлінських заходів дозволило виявити недостатній рівень ефективності господарювання.

Оцінювання перетворень у будуванні кількості валової продукції здійснено на основі аналізу динамічних рядів (табл. 2.6). На основі вивчення змін у формуванні виробництва агропродукції у 2022 році є приріст на 2598

тис. грн., що пояснюється відносною його стабільністю на початковому етапі воєнних змін.

Таблиця 2.6

Аналітичні параметри динаміки виробленої валової продукції

Рік	Вартість валової продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		2020 р.	до кожного попереднього	2020 р.	до кожного попереднього	2020 р.	до кожного попереднього	
2021	29839,1	–	–	100	–	–	–	–
2022	32437,1	2598	2598	108,7	108,7	8,7	8,7	298,4
2023	25683,1	-4156	-6754	86,1	79,2	-13,9	-20,8	324,4
2024	28311,7	-1527,4	2628,6	94,9	110,2	-5,1	10,2	256,8
2025	30459,6	620,5	2147,9	102,1	107,6	2,1	7,6	283,1

Наступний період характеризується спадом, де у 2023 році обсяг скоротився, що пов'язано зі зростанням витрат на матеріальні ресурси та обмеженням фінансового забезпечення технологічних процесів. Після цього у 2024 році відбулося часткове відновлення на 2628,6 тис. грн, що обумовлено пристосуванням товариства до мінливих умов діяльності. У 2025 році зростання продовжилось і становило 2147,9 тис. грн, однак темпи залишаються стриманими. Щоб вивити стійкі тенденції у змінах формування даного показника проведено наступні обчислення.

Обчислення з визначення абсолютного приросту обсягу валової агропродукції зроблено відповідно формули:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n}$$

де: $\sum A$ – сума послідовних приростів;

n – чисельність рівнів ряду.

$$\bar{A} = \frac{620,5}{4} = 155,1 \text{ тис. грн}$$

Обчислення середнього темпу зростання застосовано формулу:

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

$$\bar{K} = (130459,6/29839,1)^{1/4} = 100,5\%$$

У підсумку визначено низькі темпи зростання виробництва - в середньому за рік обсяг валової продукції збільшувався на 155,1 тис. грн, що у відносному вимірі становить 0,5%. Таким чином, сформована динаміка свідчить про хвилюподібний характер змін у виробництві валової продукції, де періоди зростання чергуються зі спадом, що зумовлює необхідність використання адаптивних управлінських підходів для стабілізації результатів агробізнесу.

Для оновлення стратегії управління товариством здійснено аналітичну оцінку формування показників прибутковості та обсягу відпрацьованого часу одним працівником. Вирівнювання динаміки виконано із застосуванням поліноміальної та лінійної моделей за період 2021–2025 роки з подальшим визначенням прогнозних значень на 2026–2027 роки (рис. 2.1.).

Для встановлення змін та прогнозу у формуванні прибутку використано поліноміальну модель:

$$y = 370,1x^2 - 4042,5x + 12294 \quad (R^2 = 0,5672),$$

При цьому отримано наступне рівняння лінійної залежності:

$$y = 2500,12x - 1857,8 \quad (R^2 = 0,8804)$$

Тобто динаміка показника відповідно графіку характеризується різким спадом у 2023 році та частковим відновленням у 2024 році, що формує нестійку траєкторію розвитку аграрного виробництва. Відповідно до розрахованого тренду, у 2026 році прогнозується зростання прибутку до 1670 тис. грн, що становить приблизно 747,1% приросту порівняно з 2025 роком, оскільки базове значення є дуже низьким. У 2027 році очікується подальше підвищення до 2140

тис. грн, що означає приріст на 28,1% відносно 2026 року, що відображає поступове вирівнювання формування прибутковості. Також трудова віддача описується рівнянням:

$$y = 3x^2 - 5,4x + 1878,8 \quad (R^2 = 0,9503)$$

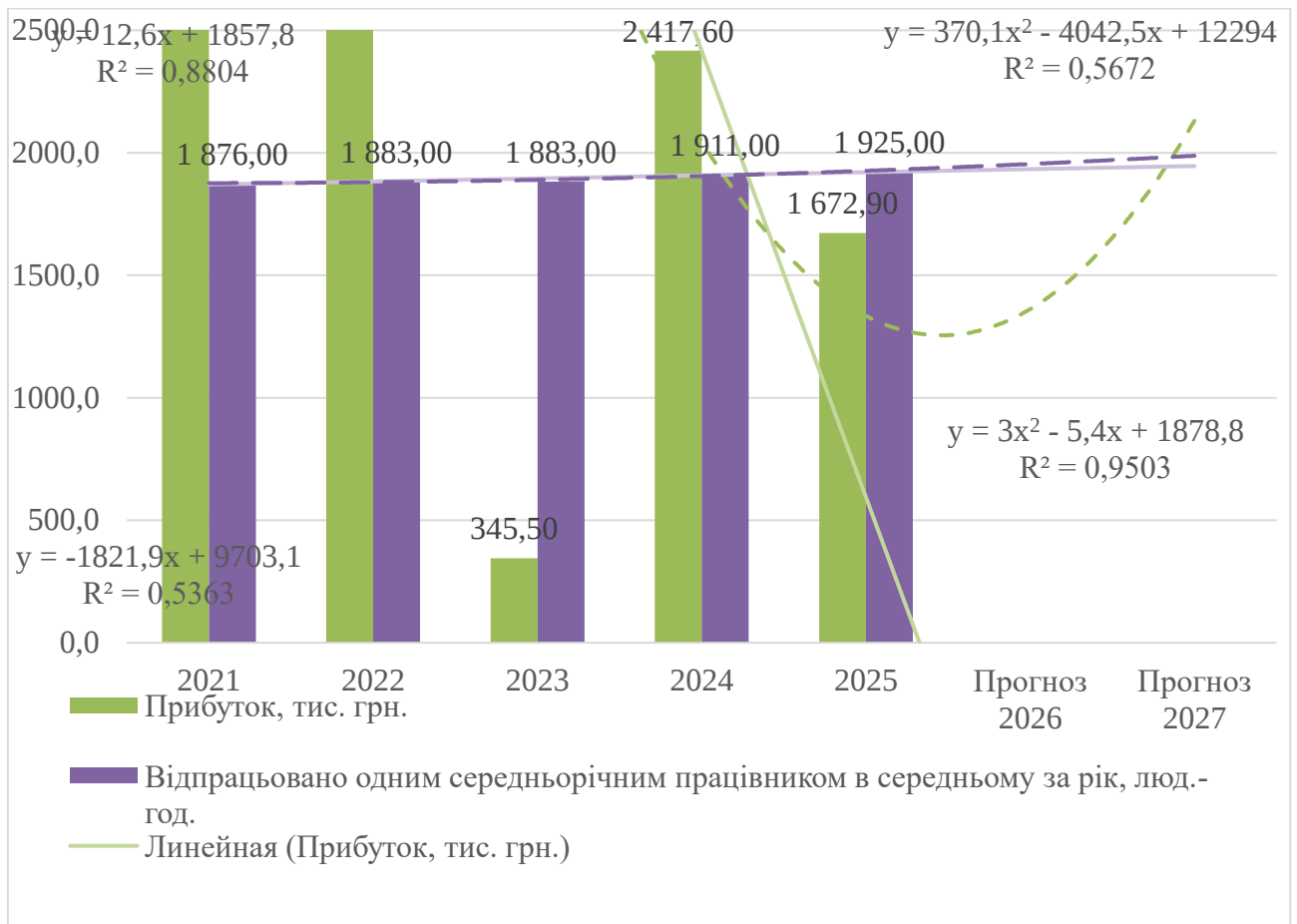


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання та прогнозування прибутку, річних витрат праці

Наразі за прогнозом у 2026 році прогнозується зростання показника до 1985 люд.-год., що становить приріст на 3,1% порівняно з 2025 роком. У 2027 році очікується підвищення до 2050 люд.-год., що відповідає темпу зростання 3,3% відносно попереднього року. Отже, прогнозні розрахунки підтверджують, що за умов адаптації агробізнесу до змін середовища очікується поступове відновлення прибутковості з одночасним зростанням трудової віддачі. Між тим

темпи приросту залишаються нерівномірними, що потребує подальшого удосконалення управлінських рішень.

На рисунку 2.2. наведено результати аналітичного вирівнювання обсягів валової продукції на 1 працівника й 100 га.

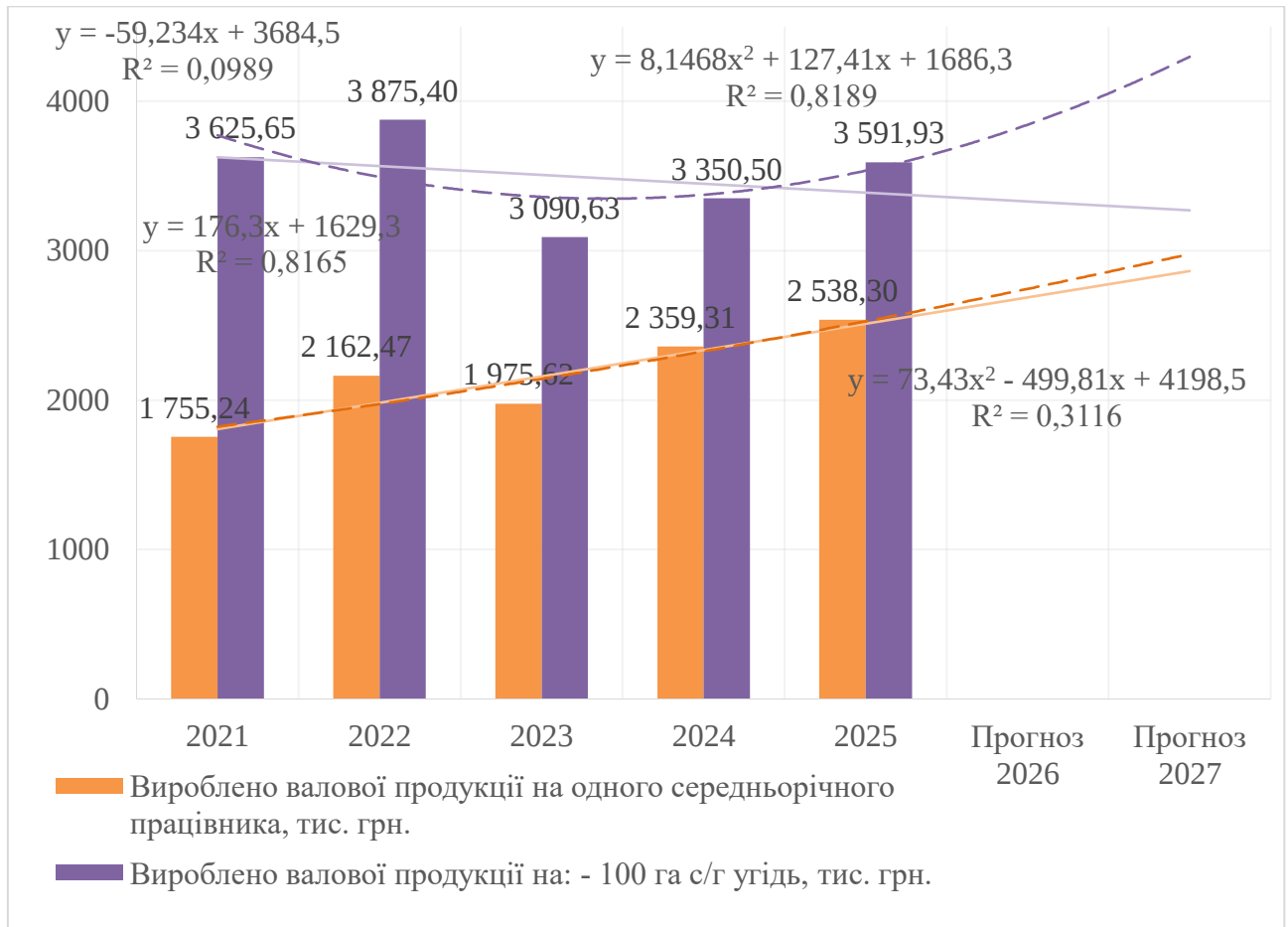


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання та прогнозування ефективності аграрного виробництва

На основі аналізу динаміки виробництва валової продукції на 1 працівника й на 100 га було оцінено зміну результативності використання ресурсів. Показник на одного працівника зріс на 783,1 тис. грн або на 44,6%, тобто відбулося підвищення віддачі праці внаслідок зменшення чисельності персоналу. Водночас виробництво на 100 га знизилось на 33,8 тис. грн або на 0,9%, що вказує на відсутність суттєвого приросту продуктивності

землекористування. Динаміка обох показників характеризується коливальною динамікою, оскільки у 2023 році зафіксовано спад до 1975,6 тис. грн на одного працівника та до 3090,6 тис. грн на 100 га, що обумовлено зростанням витрат на ресурси та обмеженням технологічного забезпечення. Останній період років відбулося відновлення показників, що пов'язано з пристосуванням аграрного виробництва до мінливих умов діяльності та частковим покращенням урожайності.

При цьому лінійна модель для показника на одного працівника здобула вигляду:

$$y = 176,3x + 1629,3 (R^2 = 0,8165)$$

Рівняння щодо характеристики виробництва на 100 га має параболічну залежність:

$$y = 8,1468x^2 + 127,41x + 1686,3 (R^2 = 0,8189)$$

Тобто поступово відбувається відновлення після спаду.

Водночас отримано і альтернативну модель:

$$y = -59,234x + 3684,5 (R^2 = 0,0989)$$

Таким чином у 2026 році прогнозується зростання виробництва на одного працівника до близько 2700 тис. грн, що становить приріст на 6,4% відносно 2025 року, а у 2027 році - до 2850 тис. грн із темпом приросту 5,6%. Для показника на 100 га очікується підвищення до 3800 тис. грн у 2026 році, що становить приріст на 5,8%, а у 2027 році - до 4200 тис. грн із темпом зростання 10,5%. Отже, отримані результати підтверджують, що ефективність використання кадрів зростає більш швидкими темпами порівняно із площею землі. Звідси зроблено висновок про необхідність удосконалення технологій вирощування та підвищення продуктивності землекористування для забезпечення збалансованого розвитку агробізнесу.

За підсумками аналізу фактичної збутової стратегії та оцінювання результативності господарювання під впливом факторів бізнес-середовища проведено кореляційно-регресійне дослідження показників (табл. 2.7). Аналіз результативних показників економічної діяльності товариства свідчить про

потребу в оновленні стратегії, так як оцінка змін показників працює на користь можливої збитковості в майбутніх періодах за умови продовження поточної стратегії.

Таблиця 2.7

Показники ефективності економічної діяльності товариства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Грошові надходження, тис. грн.	28470	31578	24205	27890	29625	104,1
Витрати сукупні, тис. грн.	21248	22058	23859	25472	27953	131,6
Чистий прибуток, тис. грн.	7231,7	9519,2	345,5	2417,6	1672,9	23,1
Рівень рентабельності, %	34,05	43,15	1,45	9,49	5,98	-28,07

У зв'язку зі сприятливою ціновою кон'юнктурою та відносною стабільністю агровиробничих процесів у 2022 році спостерігався ріст грошових надходжень на 3108 тис. грн, незважаючи на початок війни. І вже на наступний рік негативні тенденції у формування фінансового результату проявилися повною мірою через зниження на 7373 тис. грн. Відбулося це через стрімке підвищення вартості ресурсів та ускладнення забезпечення технології вирощування культур. Після цього у 2024 році виручка поступово збільшилась на 3685 тис. грн, а у 2025 році - ще на 1735 тис. грн, що відображає повільне відновлення діяльності, однак темпи залишаються обмеженими.

Що стосується формування витратного механізму, то встановлено що собівартість за весь період зросла на 6715 тис. грн, тобто відчувається постійний тиск витрат на рішення товариства. Така динаміка витрат безпосередньо вплинула на прибуток, який скоротився на 5558,8 тис. грн. Найбільш критичне зниження зафіксовано у 2023 році, коли прибуток становив лише 345,5 тис. грн, що обумовлено різким зростанням собівартості та

обмеженими можливостями перекладання витрат у ціну продукції. У подальшому відбулося часткове відновлення до 2417,6 тис. грн у 2024 році, однак у 2025 році знову спостерігається зниження на 744,7 тис. грн. Відповідно рівень рентабельності скоротився на 28,07 в.п., що відображає погіршення ефективності господарювання та високу залежність аграрного виробництва від витратних факторів. Отже, сформована динаміка свідчить про відсутність балансу між зростанням витрат і доходів, що обумовлює необхідність перегляду підходів до управління витратами та формування адаптивної стратегії розвитку господарства.

З метою дослідження статистичних взаємозв'язків між визначеними економічними параметрами обрано відповідну форму математичної залежності. Звідси можливо встановити характер взаємодії між факторними та результативними показниками. У цьому контексті використано модель лінійної множинної регресії:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1.$$

де: Y_x – результативний показник;

a_1, a_2, a_n – коефіцієнти рівняння;

x_1, x_2, x_n – факторні змінні.

Для визначення взаємозалежностей відібрано такі показники: прибуток товариства, товарна продукція, витрати праці в людино-годинах.

Дані за наведеними показниками в розрізі досліджуваних років узагальнено у зведеній таблиці 2.8.

Здійснено кореляційно-регресійне оцінювання залежності прибутку від обсягу товарної продукції на 100 га та витрат праці. Встановлено, що середнє значення прибутку становить 4237,4 тис. грн, що відповідає фактичній сумі показників і підтверджує коректність подальших розрахунків. Обчисленнями отримано рівняння множинної регресії виду:

$$y = 5,21x_1 - 248,6x_2 + 1120,3,$$

де x_1 – обсяг товарної продукції,

x_2 – витрати праці.

Таблиця 2.8

Основні параметри до кореляційно-регресійного моделювання

Рік	Прибуток, тис. грн.	Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (y)	Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.
2021	7231,7	3459,31	31,54
2022	9519,2	3772,70	28,14
2023	345,5	2912,71	24,39
2024	2417,6	3300,53	22,85
2025	1672,9	3493,56	23,02
Всього	21186,9	16938,81	129,93
Середнє	3387,76	25,99	5866,65

Коефіцієнт при x_1 є додатним, що відображає прямий вплив обсягу виробництва на прибуток, де кожен 1 тис. грн товарної продукції забезпечує приріст на 5,21 тис. грн. Водночас коефіцієнт при x_2 має від'ємне значення, що вказує на зворотний вплив витрат праці, оскільки збільшення трудових витрат на 1 тис. люд.-год. знижує прибуток на 248,6 тис. грн. Найбільше відхилення зафіксовано у 2023 році, коли прибуток скоротився на 9173,7 тис. грн через зростання витрат і зниження ефективності виробництва під впливом воєнних факторів. У подальші роки є часткове відновлення, втім прибутковість залишається нестійкою через значні коливання фактичних і розрахункових значень. Отже, результати аналізу підтверджують визначальний вплив обсягу продукції на прибуток, а витрати праці потребують подальшої оптимізації для зростання ефективності агровиробництва.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ «АГРО-ПАРТНЕР» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Модернізація стратегічних рішень щодо підвищення адаптивного управління бізнес-процесами ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР»

З огляду на погіршення макроекономічної ситуації, зумовлене воєнними діями та їх наслідками для господарського середовища, обґрунтовано необхідність формування напрямів стратегічного відновлення діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР». Встановлено, що найбільшого негативного впливу зазнали процеси матеріально-технічного забезпечення та агровиробництва через зростання вартості ресурсів, руйнування енергетичної інфраструктури, обмеження доступу до пального та перебої у постачанні пестицидів, добрив тощо. Ускладнення функціонування транспортної системи, зокрема автомобільних і залізничних перевезень, призвело до порушення логістичних зв'язків і збільшення витрат на доставку продукції та ресурсів. Водночас актуалізується питання підтримання обсягів виробництва агропродукції через необхідність відновлення родючості ґрунтів, що зазнали деградаційних змін, однак цей процес потребує певного часу, значних коштів. За таких умов підвищення результативності аграрного виробництва можливе через вжиття новітніх підходів. Зокрема пошуку посухостійких гібридів чи сортів культур, іригаційні системи для овочівництва, використання елементів точного землеробства, технології strip-till для збереження вологи за наявності власних фінансів, участі у держпрограмах.

З урахуванням окреслених напрямів трансформації діяльності розроблено стратегічний план розвитку ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» із акцентом на вдосконалення технологічного управління, оптимізацію програми виробництва. Оскільки підприємство функціонує у сфері рослинництва, головні управлінські

рішення мають бути спрямовані на узгодження виробничих процесів із наявними ресурсними обмеженнями. У процесі стратегічного планування встановлено, що господарство має орієнтуватися на адаптацію до зовнішніх загроз, що потребує підвищення гнучкості персоналу та перегляду підходів до організації виробництва. Відтак вибір ринкової поведінки повинен базуватися на визначенні орієнтирів зростання та конкретизації завдань їх досягнення. З урахуванням цього сформовано ієрархічну систему взаємодії стратегій для ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» із визначенням відповідальних за їх реалізацію (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема формування стратегії діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» за видами планів і відповідальними особами

Стратегія функціональних напрямів діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» з урахуванням впливу воєнних факторів, зростання витрат і необхідності стабілізації господарських процесів повинна бути такою, щоб швидко і якісно

можна було пристосуватися до названих факторів. Задля цього для економічного зростання доцільно впроваджувати жорсткий контроль витрат, деталізований облік собівартості по культурах, а також планування грошових потоків із урахуванням ризиків затримки реалізації агропродукції. У бухгалтерському обліку пріоритетом виступає вжиття програмного забезпечення MASTER AGRO від українського виробника компанії IT-Enterprise. Завдяки програмі MASTER - бухгалтерія забезпечуватиметься оперативний контроль розрахунків, податкових зобов'язань і витрат на ресурси, які суттєво зросли внаслідок економічної нестабільності. У плані економічного розвитку пріоритезацією є контроль витрат і їх оптимізація, оскільки в умовах воєнного періоду відбулося значне зростання цін на виробничі ресурси, а також ускладнилося енергозабезпечення через пошкодження інфраструктури. Тобто потрібен перехід до точного обліку витрат по культурах і впровадження систем управління витратами, що дозволяє стабілізувати грошові потоки підприємства, що і може бути досягнуто програмою MASTER AGRO.

Управління персоналом передбачає оптимізацію чисельності, оскільки посівна площа передбачає залучення аутсорсингу по питанням логістики, точного землеробства та крапельного овочівництва. У частині кадрового забезпечення встановлено скорочення чисельності працівників на 5 осіб або на 29,4%, що є наслідком оптимізації витрат, однак при площі 848 га це формує навантаження близько 70 га на одного працівника. Для порівняння, у середніх господарствах України показник становить близько 45–60 га на одного працівника, що свідчить про підвищене навантаження в товаристві. Додатково проблема посилюється загальним дефіцитом кваліфікованих сільськогосподарських працівників, що негативно може сказатися на якості процесів агровиробництва. З огляду на це доцільно зосередитися на залученні компетенцій через аутсорсинг та підвищувати продуктивність праці наявних 12 шт.од. через покращену механізацію та цифрове забезпечення облікових та виробничих процесів.

У маркетинговій діяльності стратегія має орієнтуватися на укладання прямих контрактів із конкретними покупцями, зокрема ПМП «Гурочка», Бузовський елеватор ТД «АЯКС», ТОВ «АТБ-маркет», із фіксацією цін, що дозволяє знизити ризики коливання ринку. У сфері інженерно-технічного забезпечення доцільно впроваджувати планово-попереджувальні ремонти техніки, використання сервісів постачальників, таких як ТОВ «Дніпро-Агротехніка». Окрім цього оновлювати машинно-тракторний парк частинами для уникнення значних одноразових витрат, тому що останніми роками не було придбаного жодної одиниці сільськогосподарської техніки. Логістична стратегія повинна базуватися на скороченні транспортних витрат через використання найближчих елеваторів і складів, а також на диверсифікації маршрутів постачання ресурсів у зв'язку з пошкодженням енергетичної та транспортної інфраструктури. Отже, узгоджена реалізація функціональних стратегій забезпечить підвищення керованості витратами, стабілізацію виробничих процесів і адаптацію діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» до умов тривалих викликів.

У межах формування стратегії діяльності товариства особливу увагу доцільно приділити виробничій програмі як базовому елементу тактичного планування. Встановлено, що структура посівів потребує перегляду з урахуванням економічної доцільності, оскільки ярий ячмінь демонструє зниження виручки на 61,2% і нестабільну врожайність через дефіцит вологи, тому доцільним є скорочення його площ або повна заміна на ефективні культури з малим циклом вегетації. Водночас доцільно зберегти та розширити площі під озимими культурами і соняшником, які забезпечують стабільний дохід і мають сформовані канали збуту через ПМП «Гурочка» та Бузовський елеватор ТД «АЯКС». Такий підхід дозволить підвищити фінансову віддачу виробництва та знизити ризики втрат у посушливі періоди, зважаючи на глобальне потепління за прогнозами і наділі буде прогресувати посуха.

Отже, узгодження виробничої програми, економічного плану та кадрової політики забезпечуватиме формування адаптивної стратегії розвитку ТОВ

«АГРО-ПАРТНЕР». Додатково доцільно враховувати сукупність чинників, що визначають розвиток товариства у площині стратегічного управління. Зокрема, необхідно сформувати та опрацювати інформаційні масиви щодо таких аспектів:

1. Застосування агротехнологічних рішень і рівня матеріально-технічного забезпечення - вибір технологій вирощування сільськогосподарських культур із відповідними системами захисту рослин. Раціоналізація комплексу механізованих операцій у виробничому процесі, особливо в овочівництві шляхом придбання системи крапельного зрошення Netafim.

2. Організаційно-економічні засади управління товариством – корегування виробничої спеціалізації та рівня концентрації, організація й стимулювання праці, використання залучення компетенцій, побудова системи витрат оновлення маркетингової політики.

3. Соціальні передумови функціонування – аналіз умов праці за воєнних умов, забезпеченості кваліфікованими кадрами, платоспроможності споживачів продукції, особливо овочевої, та характеристик соціального середовища.

4. Екологічні умови – дотримання вимог з виробництва безпечної сільськогосподарської продукції, а також включення елементів точного землеробства для збереження родючості ґрунтів, екологічної рівноваги.

Отже встановлено доцільність формування стратегічних напрямів ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР», що передбачає переорієнтацію виробничої структури на більш прибуткові культури, впровадження точних агротехнологій та жорсткий контроль витрат у відповідь на зростання цін ресурсів і порушення логістики внаслідок війни. Пріоритетом виступатиме зміцнення ринкових позицій через оновлені канали збуту, доєднання програмних продуктів у складову бухгалтерського обліку, елементів точного землеробства та системи крапельного зрошування для овочівництва.

Враховуючи досліджені передумови формування стратегічних векторів діяльності товариства опрацьовано методом SWOT стратегію його адаптивного управління. Проведено оцінювання сильних сторін і проблемних аспектів

діяльності товариства як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому потенціалі (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Позиції сили та вразливостей у середовищі ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР»

S - позиції сили	Бали	W - позиції вразливості	Бали
Масштабування агровиробництва	3	Відсутність оновлення агротехніки	2
Диверсифіковане рослинництво, овочівництво	3	Зростання темпів собівартості	3
Тенденція до зростання ефективних показників	3	Залежність від постачальників	3
Вигідне розташування відносно ринків постачання	2	Залежність від глобальних зернотрейдерів	3
Наявність МТБ та досвіду	2	Нестабільність формування врожаїв за роками через погоду та економічну стагнацію	2
		Обмежені фінансові можливості	3
O – перспективи на ринку	Бали	T - загрози на ринку	Бали
Укладання контрактів з новими збутовими підприємствами ПМП «Гурочка», ТОВ «АТБ-маркет»	3	Тиск факторів воєнного часу на активи товариства та його стратегію розвитку	3
Залучення гранту на зрошення для овочівництва (крапельна система Netafim)	3	Макроекономічна нестабільність, зростання цін на ресурси	3
Співпраця з компанією IT-Enterprise залучення програми MASTER AGRO для управління обліком та економікою	3	Кліматичні зміни, прогресування посухи	3
Участь у державній програмі із забезпечення насіннєвим матеріалом посухостійких культур	3	Тиск інфляції, зниження платоспроможності, рентабельності	3
		Тиск конкуренції	2

Встановлено, що соняшник, ріпак, пшениця та озимий ячмінь визначені як пріоритетні напрями з подальшим розширенням, що забезпечує стабільність доходів. Визначено, що перевагами ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» є вигідне територіальне розташування, сприятливі природно-кліматичні умови для ведення аграрного виробництва, а також збільшення обсягів валової продукції протягом останніх років. Додатково підприємство має сформовану матеріально-фінансову базу, що дозволяє підтримувати діяльність навіть за умов воєнних викликів, а також налагоджені партнерські відносини з постачальниками та каналами збуту.

Разом із цим виявлено низку проблем, що стримують розвиток підприємства, зокрема зниження платоспроможності споживачів, переорієнтація попиту на дешевші гібриди і сорти, а також обмежене впровадження інноваційних рішень. Окремо відзначено недостатнє використання грантів та стратегічної співпраці, що знижує можливості впровадження сучасних технологій. Вплив воєнних дій проявляється у зростанні вартості ресурсів, пошкодженні енергетичної інфраструктури, перебоях із паливом і логістикою, що обмежує інвестиційну активність і впровадження точного землеробства.

Водночас ринкове середовище формує певні можливості для розвитку, зокрема використання високопродуктивних гібридів і сортів, розширення збуту на міжрегіональних і зовнішніх ринках, а також участь у державних програмах підтримки аграрного сектору та співпраця з міжнародними партнерами FAO. Перспективним напрямом є виробництво продукції під замовлення та залучення іноземних інвесторів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства. Разом із тим у зовнішньому середовищі зберігається тиск конкурентів, посилення інфляційних процесів, що обмежує можливості реалізації продукції. Додатковим стримуючим фактором виступає недостатній досвід роботи із залученими інвестиційними ресурсами, що потребує удосконалення управлінських підходів.

Отже, стратегічна програма розвитку ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» має базуватися на інтеграції результатів SWOT-аналізу із акцентом на впровадження нових технологій, розширення співпраці з науковими установами та міжнародними партнерами, що дозволить підвищити якісні характеристики продукції та сформувати ефективні канали збуту. З урахуванням цього доцільно реалізувати комплекс заходів, який включає розвиток усіх функціональних напрямів, стабілізаційні дії в умовах воєнного впливу та антикризові рішення для забезпечення довгострокової стійкості агробізнесу.

Стратегії розвитку діяльності товариства на основі SWOT-аналізу представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії адаптації ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» до змін бізнес-середовища на базі результатів методу SWOT

Назва стратегії	Зміст
Стратегія адаптивного зростання S–O	Поєднання масштабів виробництва, диверсифікованої структури культур і вигідного розташування орієнтується на укладання контрактів із ПМП «Гурочка» та ТОВ «АТБ-маркет», розширення збуту прибуткових культур і залучення грантів на крапельне зрошення овочівництва із підключенням систем обліку MASTER AGRO.
Стратегія стабілізації й утримання позицій S–T	Поєднання наявного виробничого потенціалу, структури прибуткових культур і локального розташування спрямовується на скорочення логістичних витрат, концентрацію на стійких культурах, жорсткий контроль витрат і утримання позицій на локальних ринках в умовах воєнного та інфляційного тиску.
Стратегія трансформаційного відновлення W–O	Поєднання обмежених фінансів, технічного зносу і залежності від постачальників орієнтується на залучення грантів і держпрограм, впровадження зрошення, підключення MASTER AGRO, укладання нових контрактів і використання посухостійких сортів для стабілізації врожайності.
Стратегія антикризової адаптації W–T	Поєднання високої собівартості, нестабільності врожаїв і фінансових обмежень спрямовується на скорочення витрат, мінімізацію залежності від ресурсів, зменшення частки проблемних культур, швидкий обіг продукції та орієнтацію на перевірені канали збуту.

Встановлено, що поєднання масштабів агровиробництва, диверсифікованої структури культур і вигідного розташування створює передумови для розширення ринкової присутності через укладання контрактів із ПМП «Гурочка» для продажу олійних культур та ТОВ «АТБ-маркет» - для продажу овочів. Підприємство може використати наявний виробничий потенціал і досвід для інтеграції у програми державної підтримки та залучення грантів на придбання системи зрошення Netafim для овочівництва, що дозволить стабілізувати врожайність у посушливих умовах. Додатково доцільно задіяти оптимізовану структуру прибуткових культур для розширення обсягів реалізації через нові канали збуту. Також потребує оновлення МТБ шляхом впровадження програмних продуктів обліку через співпрацю з ІТ-

рішеннями обліку MASTER AGRO. Така конфігурація забезпечує поступове нарощення доходів завдяки можливостям без різкого збільшення витрат.

Наступна стратегія S–T стабілізації та утримання позицій передбачає скорочення логістичних витрат і орієнтації на локальні ринки шляхом відмови від співпраці з ТОВ «ЮМ-БАТУТИНО» щодо продажу олійних культур, так як підприємство є територіально віддаленим від базового товариства. При цьому пропонується укласти договори купівлі-продажу з ПМП «Гурочка», котрий знаходиться поруч з полями товариства та може самостійно забрати вироблену продукцію, що дозволить зекономити кошти на транспортних витратах, витратах на зберігання. Використання диверсифікованої структури виробництва з акцентом на більш стійкі культури – посухо- стресостійкі гібриди і сорти знизить ризики втрат унаслідок кліматичних змін. Доцільним є посилення контролю витрат шляхом установлення програми MASTER AGRO і оптимізація виробничих процесів для зниження впливу інфляційного тиску. Такий підхід дозволить профілактувати уникнути різкого погіршення результатів.

Стратегія W–O передбачає напрям трансформаційного відновлення діяльності шляхом залучення грантових програм від FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations, тобто розподіленої державної підтримки. Звідси можливо модернізувати технічну базу, зокрема придбанням та впровадженням крапельного зрошення для овочівництва. Співпраця з IT-Enterprise дає змогу покращити управління витратами та зменшити вплив їх зростання. У підсумку формується траєкторія поступового відновлення ефективності через залучення зовнішніх ресурсів. З'ясовано, що слабкі сторони, пов'язані з технічним зношенням, залежністю від постачальників і обмеженими фінансами, можуть бути частково нівельовані через використання зовнішніх можливостей.

Остання стратегія W–T стосується антикризової адаптації товариства. Що в умовах зростання цін на ресурси та воєнного тиску дасть змогу мінімізувати залежність від постачальників шляхом оптимізації норм використання ресурсів

і скорочення витрат. Враховуючи нестабільність врожайності вимагає перегляду структура виробництва з відмовою від найменш ефективних культур, що не мають стресостійкості. Крім цього обмежені фінансові можливості потребують концентрації на коротких виробничих циклах вегетації культур і швидкому обороті коштів. Доцільно зменшити ризики через орієнтацію на перевірені канали збуту та локальні ринки. Така стратегія забезпечуватиме виживання товариства навіть при тривалому протистоянні у війні.

Для формування стратегій агровиробництва використано метод Бостонської консультаційної групи матрицю БКГ. Для встановлення точок на матриці опрацьовано дані щодо отримання грошових потоків ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» останніми роками дослідження та виявлено у порівнянні з його конкурентом ТОВ «АГРОФІРМА «АГРОС».

Таблиця 3.3

Темпи змін у формуванні товарної продукції

Показники	2024		2025		2025 до 2024 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	5784,3	42,4	6147,3	43,5	106,3
Зернова кукурудза	3357,5	24,6	3574,9	25,3	106,5
Озимий ячмінь	3512,4	25,8	3865,7	27,4	110,1
Ярий ячмінь	976,3	7,2	537,3	3,8	55,0
Соняшник	6994,6	51,3	7894,2	53,2	112,9
Ріпак	6628,5	48,7	6935,5	46,8	104,6
Овочеві культури	635,9	2,3	670,5	2,3	105,4
Всього	27889,5	100	29625,4	100	106,2

Останніми роками поступово відновлювалося агровиробництво, що підтверджено зростанням кількості товарної агропродукції на 1735,9 тис. грн. Найбільший приріст сформовано за рахунок соняшнику на 899,6 тис. грн, що пояснюється стабільним попитом і високою віддачею культури. Позитивна динаміка також спостерігається по озимому ячменю, де зростання становило

353,3 тис. грн, що підтверджує доцільність його розширення у структурі посівів. Зростання по пшениці та кукурудзі становило 363,0 тис. грн та 217,4 тис. грн відповідно, що відображає стабілізацію виробництва зернових культур. Ріпак і овочеві культури мають помірне зростання на 307,0 тис. грн і 34,6 тис. грн, тобто їх роль є суттєвою у структурі товарної продукції. Водночас виробництво ярого ячменю скоротилося на 439,0 тис. грн., що зумовлено нестабільністю врожайності та зниженням економічної доцільності вирощування. Отже, зміни у структурі виробництва підтверджують переорієнтацію на більш прибуткові культури та скорочення менш ефективних напрямів, що відповідає підходу адаптації агробізнесу до змін економічного середовища.

Вихідні дані для обґрунтування пропозицій господарства наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Обчислені дані щодо побудови матриці БКГ

Показник	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь (озимі)	Ячмінь (ярі)	Соняшник	Ріпак	Овочі
Обсяги збуту за 2024 рік	5784,3	3357,5	3512,4	976,3	6994,6	6628,5	635,9
Обсяги збуту за 2025 рік	6147,3	3574,9	3865,7	537,3	7894,2	6935,5	670,5
Ринкова частка, %	106,3	106,5	110,1	55,0	112,9	104,6	105,4
ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР»	17,6	8,4	8,6	3,3	20,7	19,5	2,7
ТОВ «Агрофірма «АГРОС»	16,9	8,7	8,4	3,9	19,5	19,1	3,2
Відносна частка на ринку	1,04	0,96	1,03	0,85	1,07	1,02	0,85

Відповідно наведених вихідних параметрів для побудови матриці БКГ, зроблено оцінювання позиції основних видів продукції за обсягами реалізації та відносною часткою ринку з урахуванням конкурента ТОВ «Агрофірма «АГРОС». Встановлено, що у 2025 році обсяги збуту пшениці зросли на 363,0

тис. грн або 6,3%, кукурудзи - на 217,4 тис. грн або 6,5%, озимого ячменю - на 353,3 тис. грн або 10,1%, що формує позитивну динаміку цих культур. Найвищий приріст зафіксовано по соняшнику - 899,6 тис. грн або 12,9%, що забезпечило найбільший обсяг реалізації 7894,2 тис. грн.

Порівняння з конкурентом свідчить, що ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» перевищує ТОВ «Агрофірма «АГРОС» за часткою ринку по соняшнику 20,7% проти 19,5% та ріпаку 19,5% проти 19,1%, що забезпечує відносну частку 1,07 і 1,02 відповідно. Аналогічна перевага спостерігається по пшениці 17,6% проти 16,9% та озимому ячменю 8,6% проти 8,4%, де відносна частка становить 1,04 і 1,03. Водночас по кукурудзі позиції дещо слабші - 8,4% проти 8,7% у конкурента, що формує відносну частку 0,96. Щодо овочів, то встановлено, що вони переважно мають тенденцію у зростанні виробництва, проте на ринку мають менший обсяг реалізації у порівнянні з конкурентом. Найбільш проблемною культурою залишається ярий ячмінь, де частка становить 3,3% проти 3,9% у ТОВ «Агрофірма «АГРОС», а відносна частка дорівнює 0,85, що супроводжується зниженням обсягів реалізації на 439,0 тис. грн або 45,0%. Отже, отримані дані свідчать про наявність конкурентних переваг у виробництві та продажах соняшнику, пшениці та озимого ячменю, тоді як кукурудза, овочі й особливо ярий ячмінь потребують перегляду стратегічних рішень у структурі виробництва.

На основі проведених розрахунків будується матриця БКГ (рис.3.2).

Пріоритетні позиції, як встановлено, на матриці у секторі «зірки» встановлені по олійній продукції та озимині. Так, соняшник і ріпак активно продаються на основі угод ТОВ «ЮМ-ВАТУТІНО», яке займається виготовленням олії і жирів рослинного характеру, озимі культури пшениця і ячмінь відповідно договору купівлі-продажу збуваються у Бузовський елеватор ТД «АЯКС». До сегменту «важкі діти» надійшли кукурудза та овочі, ці види агропродукції мають низьку відносну долю на ринку, проте характеризуються високими темпами зростання його місткості. Найбільш реальними можуть стати стратегії стосовно зміцнення позиції відносно конкурентної переваги.

Зокрема, наростити здобуту долю ринку вкладанням коштів в підтримку та розвиток овочівництва шляхом придбання системи крапельного зрошення Netafim.

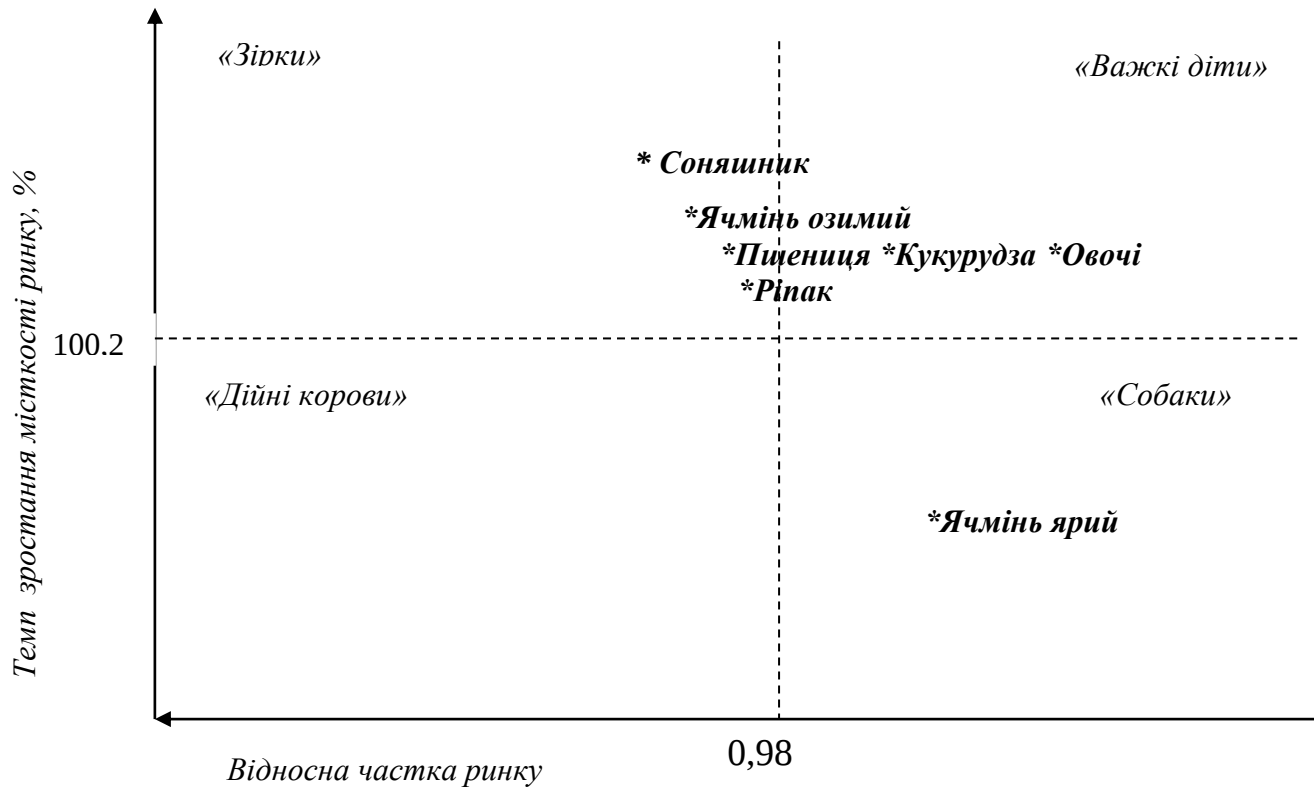


Рис. 3.2 Матриця БКГ для аналізу агропродукції

Також збільшити виробництво кукурудзи, щоб попит було задоволено. Ярий ячмінь має гіршу позицію, оскільки має суттєве зниження по обсягам вирощуванням пшпіль вже три роки та не має переваг у порівнянні з конкурентом. Тобто у цієї продукції низька доля ринку, недостатній темп зростання його місткості, що вказує на обмежені перспективи розвитку. Розробляти рішення по виробництву ярого ячменю в подальшому, виходячи із системної причини зі зниження врожайності й грошових надходжень від продажу (табл. 3.5.).

Для культур сегменту «зірки», соняшник, озимий ячмінь, пшениця, ріпак, доцільно застосовувати стратегію активного нарощування із конкретними

технологічними рішеннями. У виробництві соняшнику доцільно впроваджувати гібрид НК Конді, котрий має високу посухо стійкість до 35 °С може витримувати дефіцит вологи, але при цьому формувати 30-36 ц/га врожайності.

Таблиця 3.5.

Стратегії на основі результатів аналізу БКГ

Назва продукції	Стратегія виробництва	Стратегія маркетингу (логістика і збут)
Соняшник	Гібрид НК Конді. Стійкість до посухи. Система Clearfield або ExpressSun. Диференційоване внесення через Precision Planting.	Контракти з ПМП «Гурочка». Вища ціна порівняно з ТОВ «ЮМ-ВАТУТІНО». Локальна логістика. Мінімізація перевезень.
Ріпак	Високопродуктивні сорти. Оптимізація живлення. Контроль бур'янів. Збереження вологи.	Продаж через ПМП «Гурочка». Стабільні контракти. Коротка логістика в межах області.
Пшениця озима	Сорт Подолянка ІЗК НААН. Точне внесення добрив Precision Planting. Оптимізація норм азоту.	Збут через Бузовський ТД «АЯКС». Близьке розташування. Кращі ціни проти ТОВ «НІБУЛОН».
Ячмінь озимий	Сорти ІЗК НААН. Раціональне живлення. Контроль хвороб. Адаптація до посухи.	Канал збуту Бузовський ТД «АЯКС». Стабільні договори. Зниження витрат на транспортування.
Кукурудза	Гібрид ДКС 3805 ФАО 280. Технологія strip-till. Збереження вологи. Оптимізація витрат.	Орієнтація на локальний ринок. Контракти з ТОВ «Хлібодар Агрохолдинг». Скорочена логістика.
Овочі	Крапельне зрошення Netafim. Стабілізація врожайності. Зменшення ризику посухи.	Прямі поставки в ТОВ «АТБ-маркет». Локальні ринки Дніпра. Мінімальні логістичні витрати.
Ячмінь ярий	Скорочення площ. Мінімальне використання в сівозміні. Перехід на рентабельні культури.	Швидкий продаж без зберігання. Використання найближчих елеваторів. Мінімізація витрат.

Варто використовувати систему захисту на базі гербіцидів Clearfield або ExpressSun із використанням препаратів типу трибенурон-метил. Для пшениці та ячменю доцільно використовувати сорти Інституту зернових культур НААН, зокрема Подолянка, а також проводити диференційоване внесення добрив через системи Precision Planting, що дозволяє зменшити витрати на азотні добрива. У збутовій політиці рекомендовано укладати контракти з конкретними підприємствами: продаж соняшнику і ріпаку: ПМП «Гурочка», який дає кращу ціну ніж у ТОВ «ЮМ-ВАТУТІНО», котрий знаходиться у сусідньому районі. Озимі культури канали збуту залишити - Бузовський елеватор ТД «АЯКС», оскільки з ними співпрацювати вигідно, бо знаходяться територіально поруч з

базовим товариством, а також пропонують сприятливу цінову політику ніж монополіст ТОВ «НІБУЛОН».

Для сегменту «важкі діти»: кукурудза та овочі стратегія повинна бути селективною і базуватись на чітких технологічних рішеннях. У кукурудзі доцільно переходити на гібриди з ФАО 280 ДКС 3805, який адаптований до посушливих умов степу, а також застосовувати технології strip-till для збереження вологи. У овочівництві доцільно переходити на крапельне зрошення із системами Netafim, що дозволяє стабілізувати врожайність у посушливі роки. Збут необхідно орієнтувати на локальні ринки та переробку, зокрема співпрацю з регіональними переробниками або прямі поставки в торгові мережі Дніпра типу ТОВ «АТБ-маркет». Логістика має бути скороченою - реалізація в межах області для мінімізації витрат транспортування в умовах нестабільності перевезень.

Для ярого ячменю, який віднесено до сегменту «собаки», доцільно застосувати стратегію скорочення виробництва з чітким обґрунтуванням. Основною причиною є нестійка врожайність через дефіцит вологи та поверхневу кореневу систему культури, що призводить до втрати продуктивності у весняний період. Виробничо доцільно залишити лише мінімальні площі для сівозміни або повністю замінити культуру на більш рентабельні. Збут слід здійснювати через швидкі контракти без зберігання, використовуючи найближчі елеватори, щоб уникнути додаткових витрат. Такий підхід дозволить знизити фінансові втрати та оптимізувати структуру аграрного виробництва в умовах нестабільного середовища.

3.2. Оцінка рекомендованої стратегії управління бізнес-процесами агровиробництва

Запровадження в процес обґрунтування ефективності проєктного варіанта організації вирощування аграрної продукції здійснено із застосуванням інструментарію економіко-математичного моделювання. Як критеріальний

орієнтир обрано максимізацію можливого доходу у розрахунку на 1 га площі. Додатково використано результати аналітичних напрацювань щодо ідентифікованих у функціонуванні господарства ускладнень. Початкові параметри систематизовано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Дані для економіко-математичної задачі

Культура	Дохід, тис. грн. (D_i)	Факт площа під посівами, га (x_i)	Дохід на 1 га площі, тис. грн. (d_i)
Пшениця	6147,3	210,0	29,3
Кукурудза	3574,9	111,0	32,2
Ячмінь озимий	3865,7	146,7	26,4
Ячмінь ярий	537,3	24,5	21,9
Соняшник	7894,2	179,6	43,9
Ріпак	6935,5	168,6	41,1
Овочі	670,5	7,6	88,2
Всього	-	848	-

З огляду на зниження обсягів надходжень від ярого ячменю протягом останніх періодів, у розрахунковій схемі доцільно встановити відповідні стримувальні умови. На основі наведених характеристик і заданих меж формується модель задачі з орієнтацією на цільову функцію, спрямовану на досягнення максимально можливої прибутковості.

Припущення за моделлю:

Загальна площа посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 848,0$

Об'єми пшениці: $42,3 X_1 \geq 6147,3$

Об'єми кукурудзи: $78,1 X_2 \geq 3574,9$

Об'єми ячменю ярого: $34,4 X_3 \geq 0,0$

Об'єми ячменю озимого: $40,8 X_3 \geq 3865,7$

Об'єми соняшнику: $24,9 X_4 \geq 7894,2$

Відмова від ярого ячменю: $34,4 X_3 \geq 0,0$

Об'єми планованого вирощування овочів: $380 X_5 \geq 1090,0$

$X_6 = 128,6$ - критерій раціоналізації сівозміни

$X_7 = 39,6$ - критерій ротації культур

$X_1 > 0; X_2 > 0; X_3 > 0; X_4 > 0; X_5 > 0; X_6 = 0; X_7 > 0.$

Результати економіко-математичного моделювання наведені у Додатку Б.

Таблиця 3.7

Оптимальний розподіл посівних площ на основі результатів моделі

Посівна площа	Значення фактичні за 2025 рік	Значення проектного рішення	Проектне рішення до фактичного	
			%	+, -
Пшениця	210,0	210,0	100,0	0,0
Кукурудза	111,0	171,0	154,1	+60,0
Ячмінь озимий	146,7	119,2	81,3	-27,5
Ячмінь ярий	24,5	0,0	0,0	-24,5
Соняшник	179,6	179,6	100,0	0,0
Ріпак	168,6	128,6	76,3	-40,0
Овочі	7,6	39,6	521,1	+32,0
Загальне значення, га	848	848	100	0

Визначено, що за результати структури посівних площ, що були оптимізовані, сформовано більш раціональний розподіл культур із збереженням загальної площі на рівні 848 га. Перерозподіл земельних ресурсів передбачає суттєве збільшення площі під кукурудзою на 54,1% або на 60,0 га, що пов'язано з її вищою економічною віддачею. Водночас встановлено повне вилучення ярого ячменю, що обґрунтовується його низькою урожайністю, нестабільністю формування доходу. Скорочення площ озимого ячменю на 18,7% або 27,5 га та ріпаку на 23,7% або 40 га забезпечить вивільнення ресурсів для більш ефективного напрямку овочівництва та вирощування кукурудзи. Зокрема, площі під овочевими культурами доцільно збільшити у п'ять разів, оскільки овочівництво підвищує дохід з одиниці площі більш значними темпами ніж інші культури виробничої програми. Площі під пшеницею та соняшником

залишаються незмінними, що підтверджує їх стабільну роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Така структура дозволяє підвищити ефективність використання земельних ресурсів за рахунок концентрації на більш дохідних культурах. Отже, результати моделювання доводять доцільність трансформації виробничої структури та сприяють зростанню економічної віддачі діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР».

Прогноз даних з економічності заходів містяться в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ефективність виробничої стратегії товариства

Показник	2025 рік	2027 рік	2027 р. до 2025 р., %	Відхилення 2027 р. до 2025 р., +/-
Вартість валової продукції, тис. грн.	30459,6	32180,4	105,6	1720,8
Одержано на 100 га угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3493,6	3689,0	105,6	195,4
– прибутку, тис. грн.	197,3	348,9	176,8	151,6
Виручка, тис. грн.	29625	30980,5	104,6	1355,5
Собівартість, тис. грн.	27953	28620,0	102,4	667,0
Прибуток, тис. грн.	1672,9	2360,5	141,1	687,6
Рівень рентабельності, %	6,0	8,2	2,2	

Визначено, що реалізація оновленої виробничої стратегії забезпечує підняття вартості валової агропродукції на 1720,8 тис. грн, краще використовуються ресурси. Втім є збільшення значень грошових потоків від збуту на 4,6% або на 1355,5 тис. грн, звідси кількість реалізації продукції за прогнозом мають бути більш розширеними за рахунок овочівництва. Також плановано ріст товарної продукції на 5,6% або на 195,4 тис. грн, що є доказом підвищення віддачі земельних ресурсів. Позитивні зміни мусять відбутися за показником прибутку на 100 га, який зростає на 76,8% або на 151,6 тис. грн, що відображає покращення економічної ефективності виробництва. При цьому загальний прибуток товариства прогнозовано зросте до рівня 2360,5 тис. грн.,

що є наслідком оптимізації структури посівів та концентрації на овочівництві. Водночас меншими темпами відбудеться ріст собівартості на 2,4% або на 667,0 тис. грн, оскільки використано буде нову технологію крапельного поливу овочів та точного внесення добрив. Рівень рентабельності підвищиться на 2,2 в.п., що характеризує певне поступове покращення створення прибутковості діяльності товариства.

Таким чином, оновлена стратегія управління розвитком ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» базується на оновленні виробничої програми із пріоритетом розвитку овочівництва як найбільш дохідного напрямку. Передбачається залучення державних грантових ресурсів для впровадження крапельного зрошення, використання технології strip-till для збереження вологи. Крім цього залучення програмного продукту MASTER AGRO для обліку та залучення спеціалізованого аутсорсингу у сфері точного землеробства дозволить покращити управління процесами формування якості продукції через контроль витрат. Звідси очікується на кращу адаптацію товариства до умов нестійкого за більшістю параметрів бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що орієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю забезпечує зростання доходів і економічного ефекту, тоді як екологічно спрямоване виробництво посилює конкурентні позиції. З'ясовано, що кліматичні зміни обмежують урожайність і потребують впровадження адаптивних технологій. Визначено, що ефективність управління залежить від інтеграції інноваційних, цифрових та організаційних рішень. Водночас залучення фінансових ресурсів, розвиток кооперації та підвищення якості трудових ресурсів формують основу стійкості агробізнесу. Таким чином наукові підходи свідчать на користь того, що поєднання сучасних управлінських адаптивно-інноваційних стратегій забезпечуватиме підвищення результативності діяльності агропідприємств.

2. На основі виконаного аналізу встановлено, що організаційно-економічна діяльність рослинництва ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» характеризується нестійкою динамікою змін показників ефективності за роками. За п'ятирічний період площа сільськогосподарських угідь зросла на 25 га або на 3,0%, що супроводжувалося скороченням чисельності працівників на 5 осіб або на 29,4% і підвищенням навантаження на одного працівника на 45,6%. Визначено, що валовий дохід за період збільшився на 4,1%, однак у 2023 році зафіксовано різке зниження на 23,3% під впливом зростання витрат і обмеження виробничих процесів. Водночас відбулося скорочення вартості основних фондів на 27,7% при зростанні оборотних на 6339 тис. грн., що відображає зміну структури ресурсного забезпечення. З'ясовано, що підвищення собівартості на 6715 тис. грн спричинило скорочення прибутку на 76,9% із критичним рівнем 345,5 тис. грн у 2023 році та подальшими коливаннями у 2025 році. Відповідно рівень рентабельності знизився на 28,07 в.п., що свідчить про диспропорцію між витратами та доходами і необхідність перегляду витратного механізму та впровадження адаптивної стратегії управління.

3. Встановлено, що формування товарної продукції товариства характеризується нестійкою динамікою із загальним приростом на 4,1% або на 1155,3 тис. грн, що відображає обмежені можливості нарощування доходів. Визначено, що зернові культури забезпечують відносну стабільність, зокрема пшениця зросла на 14,2%, а кукурудза на 9,2%. Водночас олійні культури формують приріст на 6,0%, однак темпи залишаються стриманими. З'ясовано, що найбільш проблемним напрямом є ярий ячмінь, де скорочення виторгу становило 1112,2 тис. грн або 61,2% через дефіцит вологи та погіршення фітосанітарного стану посівів. Визначено, що овочівництво має незначну частку у структурі, що обмежує підвищення доходу з одиниці площі.

4. Встановлено, що стратегія діяльності ТОВ «АГРО-ПАРТНЕР» має ґрунтуватися на плані економічного розвитку під координацією директора. Виробнича програма під керівництвом агронома потребує оптимізації з урахуванням низької ефективності ярого ячменю та розвитку овочівництва. Доцільно модернізувати бухгалтерський облік і фінансовий контроль через впровадження MASTER AGRO під відповідальністю бухгалтера. Формування маркетингу, збуту та логістики має здійснюватися маркетологом із переорієнтацією каналів реалізації на ефективні ринки. Управління персоналом доцільно здійснювати через аутсорсинг спеціалістів у сфері зрошення та точного землеробства. Інженерно-технічне забезпечення має передбачати оновлення гібридів, впровадження систем Clearfield, використання strip-till і розвиток крапельного зрошення.

5. Встановлено, що сильні позиції товариства, зокрема масштабування виробництва, диверсифікація культур і вигідне розташування, формують основу для розширення збуту та підвищення доходності. Водночас наявні вразливості, пов'язані зі зростанням собівартості, залежністю від постачальників і обмеженими фінансовими ресурсами, стримують повноцінну реалізацію потенціалу підприємства. Визначено, що використання ринкових можливостей, таких як укладання нових контрактів, залучення грантів на зрошення та вжиття цифровізації, додасть у ефективності виробництва.

З'ясовано, що розширення співпраці по участі у держпрограмах підтримки міжнародної організації FAO дозволить зміцнити технологічну базу та стабілізувати фінансові потоки. Водночас загрози, пов'язані з воєнними ризиками, темпами інфляції, наростанням посухи, зумовлюють необхідність формування адаптивної стратегії управління

6. Встановлено, що на основі результатів SWOT-аналізу сформовано комплекс заходів, спрямованих на узгодження внутрішнього потенціалу товариства із зовнішніми умовами функціонування. Визначено доцільність розширення ринкової присутності через укладання контрактів із ПМП «Гурочка» та ТОВ «АТБ-Маркет» і залучення грантів для впровадження крапельного зрошення та цифрового обліку. Водночас передбачено стабілізацію діяльності за рахунок скорочення логістичних витрат, концентрації на стійких культурах і посилення контролю витрат. З'ясовано, що відновлення технічної бази та підвищення ефективності виробництва досягається через використання державних програм підтримки та сучасних технологій. Таким чином, реалізація зазначених заходів забезпечує формування адаптивної моделі розвитку та зміцнення конкурентних позицій товариства.

7. Встановлено, що для формування виробничих, збутових і логістичних рішень використано підхід БКГ із визначенням координат за обсягами реалізації та відносною часткою ринку з урахуванням конкурента ТОВ «Агрофірма «АГРОС». Визначено, що у 2025 році найбільш динамічне зростання забезпечили соняшник на 899,6 тис. грн або 12,9%, а також озимий ячмінь, пшениця і кукурудза з приростами 10,1%, 6,3% і 6,5% відповідно, при цьому по соняшнику, ріпаку, пшениці та озимому ячменю сформовано відносну частку понад 1,0. Водночас з'ясовано, що кукурудза, овочі та ярий ячмінь мають слабші конкурентні позиції, зокрема ярий ячмінь із відносною часткою 0,85 і скороченням реалізації на 45,0% потребує перегляду виробничої структури.

8. Рекомендовано для соняшнику, ріпаку, пшениці та озимого ячменю забезпечити нарощування виробництва через впровадження посухостійких

гібридів, диференційованого живлення та систем захисту, орієнтуючи збут на локальні канали для зниження витрат. Для кукурудзи й овочів доцільно застосовувати вибірковий підхід із використанням адаптованих гібридів, технології strip-till і крапельного зрошення з орієнтацією на прямі поставки в торгові мережі. Водночас виробництво ярого ячменю слід скоротити або замінити більш дохідними культурами із забезпеченням швидкої реалізації. Таким чином, перерозподіл виробничих пріоритетів сприятиме підвищенню ефективності та зміцненню ринкових позицій товариства.

9. Встановлено, що оптимізація посівних площ забезпечує раціональний їх розподіл при збереженні 848 га, зокрема збільшення площі кукурудзи на 54,1% або на 60,0 га, вилучення ярого ячменю та скорочення озимого ячменю на 18,7% і ріпаку на 23,7% із переорієнтацією ресурсів на розвиток овочівництва зі зростанням його площ у п'ять разів при збереженні стабільних позицій пшениці та соняшнику. Водночас така трансформація забезпечує підвищення вартості валової продукції на 1720,8 тис. грн і доходу на 4,6% або на 1355,5 тис. грн, прибутку на 100 га на 76,8%, при зростанні загального прибутку на 41,1% або на 687,6 тис. грн при обмеженого підвищення собівартості на 2,4%, що сприяє покращенню рівня рентабельності на 2,2 в.п.

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. 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).
3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
4. 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).
5. 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://surl.li/dimmux> (дата звернення: 12.11.2025)
6. 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://surl.li/ryehip> (дата звернення: 17.10.2025)
7. Гарафонова О., Ставнічук В. Формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного бізнесу в умовах змін інституційного середовища. *Економічний простір*. 2025. №203. С. 52-57. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-52-57-garafonova.pdf> (дата звернення: 19.02.2026)

8. Голуб І.О. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53) URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1240/1193> (дата звернення: 26.02.2026)
9. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. *Ефективна економіка*. (Електронне видання). 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 24.02.2026)
10. Горобченко О.А., Христенко О.А., Легін О.В. Стратегічне управління аграрною сферою України в умовах трансформації. *Modern Economics*. 2025. № 53. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/53-2025/horobchenko.pdf> (дата звернення: 21.02.2026)
11. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 51.12.2025).
12. 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)
13. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 28.03.2026).
14. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 19.01.2026)

15. Дем'яненко Н.В., Павленко Я.В., Жайворон Д.С. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. *Агросвіт*. 2025. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7702/7832> (дата звернення 15.02.2026).
16. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 18.11.2025).
17. 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).
18. 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).
19. 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).
20. 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).
21. 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).
22. 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).
23. 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).
24. 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).
25. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 25.02.2026).
26. 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).
27. 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).
28. 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).
29. 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).
30. 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).
31. 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).
32. 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).
33. 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).
34. 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).
35. 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).

36. 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).

37. Ступка В.В. Адаптивні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Приазовський економічний вісник*. 2025. Вип. 4 (44). https://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/4_44_ukr/12.pdf (дата звернення 17.03.2026).

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

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

40. 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).

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

ДОДАТКИ

Результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу

Виведення підсумків

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9860
R-квадрат	0,9721
Нормований R-квадрат	0,9442
Стандартна помилка	60,7180
Спостереження	5

Дисперсійний
аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значу щість F</i>
Регресія	2	256884,9	128442,4	34,84	0,028
Залишок	2	7373,3	3686,67		
Разом	4	264258,2			

	<i>Коефіціє нти</i>	<i>Стандар тна помилка</i>	<i>t- статис тика</i>	<i>P- Значен ня</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>	<i>Нижнє 95,0%</i>	<i>Верхнє 95,0%</i>
Ү-перетин	-1067,02	1119,30	-0,95	0,44	-5883,0	3748,9	-5883,0	3748,9
Отримано товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. (у)	0,862	0,160	5,375	0,033	0,172	1,551	0,172	1,551
Відпрацьовано всього, тис. люд.- год.	5,60	65,00	0,09	0,94	-274,08	285,2	-274,0	285,2

[illegible]