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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач **Тарас ЛЮБЧИЧ**

Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент **Наталія ГОРОБЕЦЬ**

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 202___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛЮБЧИЧУ ТАРАСУ ВЯЧЕСЛАВОВИЧУ

1. Тема роботи: «Впровадження антикризових засад управління діяльністю аграрного підприємства»
Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від №
2. Термін подання здобувачем роботи: 02.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форми фінансової звітності товариства за роки досліджень, програми, плани, організаційні та установчі документи, регламенти, договори.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретико-методичний характер підходів до антикризового управління агробізнесом в особливих умовах функціонування.
2. Діагностичні дослідження впливу ризиків на стан управлінської системи товариства.
3. Економіко-організаційне обґрунтування доцільності впровадження антикризових засад управління процесами в діяльності товариства.
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Схема послідовності процесів антикризового механізму управління агробізнесом. Схема порівняння довоєнної форми кризи з воєнною. Детермінанти антикризового управління агробізнесом за війни. Алгоритм створення антикризових стратегій. Діаграма структури товарної продукції в товаристві, 2023 рік. Діаграма структури товарної рослинницької продукції в товаристві, 2023 рік. Діаграма структури товарної тваринницької продукції в товаристві, 2023 рік. Трендовий прогноз формування прибутку. Трендовий прогноз показників продуктивності. Схема складових антикризового проекту на 2025 рік. Алгоритм введення превентивних заходів до стратегії менеджменту товариства. Серія модулів ЦТ ERP з управління функціями менеджменту товариства. Модулі ЦТ ERP з управління галуззю рослинництва товариства. Серія модулів ЦТ ERP з управління галуззю тваринництва товариства. Матриця БКГ відповідно видів агропродукції. Послідовність впровадження бізнес-ідеї виробництва сиру.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2. Вивчення статистичних тенденцій стану економічної діяльності товариства. 3.3. Оцінка ймовірних ефектів від рекомендованих ризик-орієнтованих оптимізаційних рішень			

7. Дата видачі завдання 15.02.2024 р.

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи, об'єкту дослідження, розроблювання завдання, плану роботи та графіків виконання	Лютий 2024 року	
2.	Вивчення теоретичних, практичних підходів до проектування антикризових рішень в системі менеджменту агробізнесу. Виконання робіт по Розділу 1.	Березень, квітень,травень 2024 року	
3.	Дослідження та аналіз впливу ризиків на стан управлінської системи товариства. Виконання робіт по Розділу 2.	Червень,липень, серпень 2024 року	
4.	Економічно-організаційне обґрунтування впровадження антикризових засад управління процесами в діяльності товариства. Виконання робіт по Розділу 3.	Вересень – 2024 року	
5.	Робота з висновками, рекомендаціями	Листопад 2024 року	
6.	Оформлення виконаної кваліфікаційної роботи, збір відповідних документів	Листопад 2024 року	
7.	Підготування доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації до захисту роботи	Грудень 2024 року	
8	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2024 року	
9	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024 року	

Здобувач _____ Тарас ЛЮБЧИЧ
(підпис)

Керівник роботи _____ Наталія ГОРОБЕЦЬ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Тема: «Впровадження антикризових засад управління діяльністю аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 95 с., 16 рис., 21 табл., 5 додатків, 56 літературних джерела.

Об'єкт дослідження система превентивного управління агробізнесом в умовах особливого характеру.

Предмет дослідження набір компонентів теоретичного, методичного й практичного плану з впровадження сформованої платформи антикризового управління сільськогосподарським підприємством.

Метою роботи є обґрунтування доцільності впровадження розробленої системи заходів протикризового управління товариством з обмеженою відповідальністю в особливих умовах функціонування.

Методи дослідження: системно-логічний аналіз, аналітичне групування, побудова трендів, динамічні ряди, кореляційно-регресійний аналіз, метод аналізу БКГ, проектний аналіз, метод економіко-математичне моделювання.

Досліджено основні напрями з проектування системи протикризових заходів для воєнного/повоєнного розвитку агробізнесу. Окреслено критично важливі за війни методи ризик-орієнтованого управління аграрним виробництвом. Наголошено на необхідності системного й наукового з елементами новизни механізму превентивного менеджменту бізнес-процесів агробізнесу. В результаті оптимізації площ посівів доведено ефективність включення до сівозміни турецького гороху, виведення кукурудзи на зерно та зменшення площі під ріпаком озимим. Сформовано антикризові стратегії для кожного виду агропродукції, що виробляється в товаристві. Обґрунтовано доцільність відкриття сироварні для покращення ефективності молочного напрямку виробництва шляхом диверсифікації. Створено передумови для колаборацийних комерційних зв'язків з контрагентами на ринку задля продажу вирощеного турецького гороху та виробленого сиру. Встановлено переваги й ефекти від антикризових заходів.

Практичне значення досліджень полягає у рекомендованих напрямах з відновлення діяльності агробізнесу шляхом впровадження антикризових рішень з оптимізації виробництва та розбудови переробного напряму. Окремі пропозиції з розвитку складових діяльності ТОВ «ПЕРЕМОГА» впроваджені до його виробничої стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Антикризове управління, антикризові заходи, аграрні підприємства, оптимізація, виробнича програма, високобілкові культури, сільськогосподарська переробка

KEYWORDS

Anti-crisis management, anti-crisis measures, agricultural enterprises, optimization, production program, high-protein crops, agricultural processing

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 9
1.1. Сутність кризи та її вплив на процеси управління агробізнесом 9
1.2. Характеристика антикризової концепції управління розвитком агробізнесу в особливих умовах функціонування 15
1.3. Особливості впровадження ризик – орієнтованих засад менеджменту агробізнесу у воєнний час й повоєнному періоді 23
Висновки до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ 29
2.1. Характеристика управління економікою товариства 29
2.2. Вивчення статистичних тенденцій стану економічної діяльності товариства 47
2.3. Дослідження компонентів антикризового управління товариством 55
Висновки до розділу 2 61
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ 64
3.1. Формування заходів превентивного управління товариством 64
3.2. Пропозиції з впровадження цифрового рішення для оптимізації бізнес-процесів товариства та протидії ризикам 71
3.3. Оцінка ймовірних ефектів діяльності товариства від впровадження рекомендованих ризик-орієнтованих рішень з оптимізації виробництва 76
Висновки до розділу 3 88
ВИСНОВКИ 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96
ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах сучасних надзвичайних і непередбачуваних обставин, з якими стикаються аграрії, зростає необхідність впровадження підходів до адаптивних систем менеджменту агропідприємств, що протидіють активній кризі. Динаміка глобальних та локальних змін впливає на формування підходів до управління підприємствами агробізнесу. Під тиском воєнних факторів підриваються виробничі позиції аграріїв, зокрема в деяких регіонах, наближених до фронту, неможливо втілити розроблені стратегії. На думку дослідників, на третьому році війни ризики агробізнесу наближаються до абсолютних, що вимагає переосмислення стратегічних пріоритетів на окремих територіях [1, 14].

Проблеми, з котрими стикаються підприємства аграрного бізнесу за війни, потребують на оперативне пристосування до нових умов і розробки відповідних протикризових бізнес-стратегій. На думку вчених, залишаються не врегульованими проблеми зі зниження цін на вирощену продукцію, втрати ринків збуту, неконтрольоване зростання вартості ресурсів, що збільшує витрати агровиробника. Додаткові перешкоди виникають у ланцюгах постачання матеріалів для виробництва, зернотрейдери знижують закупівельні ціни на продукцію до критично низького рівня. Одночасно, ціни на добрива зросли майже втричі, на пестициди — в два рази, тоді як вартість зернових стрімко знижується. Аграрії мають залежність від таких монополій та прив’язані до певних земельних ресурсів, що ускладнює переміщення бізнесу в безпечніші регіони. Зберігаються проблеми з технічно-технологічною базою, що не відповідає сучасним стандартам через недостатність власних коштів та обмеженим доступом до державної фінансової підтримки, погіршується це енергетичною кризою. Спостерігаються труднощі в експортно-імпортних операціях через блокування портів та протести зарубіжних фермерів. З огляду на це, важливо визначити орієнтири для стратегій агробізнесу, які сприятимуть подоланню кризових явищ.

Доволі проблемною для розвитку агробізнесу є питання збереження кваліфікованих сільськогосподарських кадрів, оскільки велика кількість аграріїв

бере участь у бойових діях, захищаючи країну від окупантів. Паралельно зростає відповідальність менеджменту аграрного виробництва в площині дотримання екологічних вимог під час впровадження агротехнологій. Наразі необхідно враховувати й наслідки від ворожих обстрілів, пожеж, що призводять до руйнування в цілому екосистем. Воєнні дії залишають забруднення нафтопродуктами, військовою технікою та боєприпасами, які збільшують щільність ґрунтів, ушкоджують агрокультури та викидають парникові гази, сприяючи зміні клімату. У зв'язку з цим протикризові стратегії менеджменту сільськогосподарських компаній повинні включати заходи з екологічної, пожежної та трудової безпеки для збереження життя і здоров'я працівників.

Актуальність наукового дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження заходів для протистояння кризі в рамках стратегічного управління агропідприємствами у воєнний/повоєнний періоди. З огляду на особливий період функціонування агробізнесу через руйнівні наслідки війни, стратегічне антикризове планування набуває особливої важливості для аграрного сектора. Тобто для адаптації до змін та запобігання небажаних наслідків необхідно застосовувати найбільш придатні методи стратегічного аналізу та обирати адаптивні, оптимальні вектори розвитку агробізнесу. У сучасних реаліях активація агробізнесу залежить від адаптивних сценаріїв розвитку, спрямованих на протидію кризі задля економічного виживання. Особливістю дослідження є обґрунтування економічної доцільності впровадження протикризових інновацій у розвиток агропідприємства. Наведені передумови і були обрані як платформа для розбудови кваліфікаційної роботи.

Дослідження виконувалося на інформаційних масивах товариства з обмеженою відповідальністю «Перемога» Дніпропетровської області.

Наукова новизна роботи полягає у розробці запобіжників для нейтралізації або мінімізації тиску кризових явищ, котрі впливають на бізнес-процеси товариства. Важливе значення мають рішення щодо застосування цифрових інновацій для оптимізації рішень з управління процесами.

Метою дослідження є економічне обґрунтування доцільності антикризових стратегій з підвищення ефективності процесів виробництва в системі менеджменту товариства.

У межах поставленої мети визначено такі завдання:

1) науковий аналіз теоретико-методологічних можливостей антикризового менеджменту підприємств аграрного бізнесу для їх виживання під час особливого періоду функціонування;

2) емпіричний аналіз поточного стану управління економічною, організаційною, виробничою сферами діяльності товариства;

3) виробіток рекомендацій з оновлення системи менеджменту товариства на базі розроблених стратегій антикризової природи, покликаних оптимізувати процеси та зміцнити конкурентну спроможність в особливих умовах функціонування.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення проблем аграрного менеджменту через впровадження антикризових стратегічних підходів, адаптованих до нестабільних умов сьогодення.

Об’єктом дослідження є встановлення послідовності дій для створення ефективної антикризової стратегії управління, що сприятиме адаптації агропідприємств до нових умов та відновленню їх діяльності.

Предмет дослідження охоплює широкий спектр теоретичних і методологічних підходів до стратегічного управління процесами діяльності підприємством з урахуванням кризи.

Методологічна база дослідження включає монографічний, системно-логічний, економіко-математичний, портфельний та статистичні методи аналізу, зокрема, трендовий, кореляційно-регресійний, а також БКГ-аналіз.

Інформаційна база ґрунтується на даних звітності підприємства, організаційно-розпорядчих документах, контрактах, договорах та даних статистичних довідників.

Дослідження, що представлені у роботі, апробовані на наукових конференціях, де були публічно обговорені їх результати.

Результати досліджень роботи апробовані шляхом представлення у публічному просторі. Прийнято участь у XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2024 року в ДДАЕУ в м. Дніпро, де опубліковано тези доповіді на тему «Особливості залучення цифрових технологій до антикризових програм системи менеджменту агробізнесу».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність кризи та її вплив на процеси управління агробізнесом

Встановлено, що агробізнес функціонує під впливом циклічності, що притаманна всім економічним системам, зокрема чергуванням стабільності та кризових обставин. Доведено, що кризи, окрім деструктивних наслідків, також відкривають можливості з пристосування економічної системи до особливих умов та майбутнього розвитку [7, 17]. Наразі кризи можна передбачати та запобігати їх виникненню, прискорювати чи уповільнювати їх вплив, а також керувати процесом кризових явищ. Враховуючи зазначене актуальності набуває виробіток заходів аграрними менеджерами з протистояння впливу розгорнутої кризи, обумовленої супер викликом – війною. Тобто важливо відпрацювати запобіжники до кризових ситуацій, щоб оперативно подолати їх наслідки та зменшити негативний вплив на економічну систему. Назріла проблематика потребує глибокого розуміння економічної суті криз, що формуються за впливу глобальних змін та війни, та їх проявів у сучасних економічних структурах. Отже, аграрним менеджерам слід усвідомлювати не тільки роль та заходи з нейтралізації кризи, але й доцільність впровадження окремих комбінацій стратегій для протидії викликам.

Протягом тривалого періоду низка зарубіжних і вітчизняних дослідників вивчала природу та причини появи криз. Напрацювання з теорії протистояння кризовим чинникам в системі менеджменту агробізнесу зустрічаються в працях Василенко В.О., Галь С.Г., Грязнова А.Г., Терещенко О.О., Череп А.В. Дотичні дослідження проводились вченими Прокопишин О.С., Радченко О.Д., Тарасенко І.О., Мазаракі А.А., Манжос С., Чернікова Н.М., Чернявський А.Д., Чухно А.А., Шершньова З.Є. тощо. Через тиск війни агробізнес потребує більших досліджень та наукових пропозицій з системи проти ризикового менеджменту, тому вивчення є активним.

Науковці мають власні бачення на понятійно-категорійний апарату кризових явищ та розгортання кризи в цілому [4, 47]. Узагальненим є те, що криза - частина циклу зростання економічної системи, а кризові обставини - це сигнали, що попереджають про можливість настання кризи. Однак наявність кризових явищ в економічній системі агробізнесу не завжди означає неминучий початок кризи. Відтак криза відбувається, коли декілька кризових явищ накопичуються і проявляються одночасно, як це відбулося в роки пандемії та за повномасштабного вторгнення. В даному контексті менеджмент підприємств агробізнесу стикається з кризами політичного, економічного (макро і мікро), фінансового й соціального характеру.

Водночас, з'ясовано, що аграрним менеджерам розробляючи стратегії варто брати до уваги, що за війни економічна криза відбувається не тільки локально, але й у національному масштабі. Оскільки такого роду криза охоплює всю національну економічну систему, основні наслідки якої можуть бути абсолютно руйнівними. Тобто на внутрішньо економічному рівні криза викликає спад агровиробництва, інфляцію, дестабілізацію фінансової системи тощо. Водночас зачіпає й загальнополітичні чинники, а саме: розгортається політична нестабільність, відбуваються зміни в зовнішньоекономічній політиці тощо. Серія соціальних обмежень при поглибленні економічної кризи спонукає на прогресивне збільшення безробіття, соціальних конфліктів, суїцидів, хвороб тощо.

Наразі, як доведено, кризові явища мають як негативні, так і позитивні наслідки. Серед негативних – руйнація чи зміна функціонування економічної системи як такої всього агробізнесу, а серед позитивних – можливість для вдосконалення управлінських механізмів національної аграрної економіки.

Окремі вчені трактують антикризове управління як тип управління, спрямований на своєчасну адаптацію економіки, оцінку і прогнозування кризових процесів [40, 47]. Деякі науковці стверджують, що антикризове управління – це більше система заходів для профілактики та подальшого подолання кризи. З огляду на різні підходи, поняття антикризового управління включає передбачення

кризових симптомів, їх діагностику та використання можливостей для економічного розвитку. В цьому сенсі вчені переважно згодні і провадять дослідження з виявлення протикризових механізмів.

Визначено, що причини кризових ситуацій у діяльності аграрних підприємств можуть мати різний характер, поділяючись на зовнішні й внутрішні. Зовнішні фактори формуються поза підприємством і здебільшого не піддаються його контролю або ж підлягають обмеженому впливу. Внутрішні фактори, навпаки, з'являються в результаті роботи самого агропідприємства. Водночас так чи інакше потрібно аналізувати сукупність процесів антикризового менеджменту агробізнесу (рис. 1.1.).

Рис. 1.1. **Послідовність процесів антикризового механізму управління агробізнесом**

Складено на підставі: [27, 30, 36].

Наведені процеси спрямовані, на думку вчених, на те, щоб протидіяти, а в деяких випадках профілактувати кризові ситуації і упереджувати розгортання кризи. Тобто акцент робиться на своєчасності, швидкості та адаптивності при формуванні заходів з управління кризами. Встановлено, що при врахуванні в проектах антикризового менеджменту агробізнесу процесів протистояння кризі, можливо вибудувати стійкість агросистем за війни і у повоєнному періоді.

Науковці зазначають на позитивності аспектів кризових ситуацій, зокрема появу нових лідерів, оптимізацію кадрового потенціалу, визнання існуючих проблем та реалізацію інноваційних стратегій. Отже кризу не стільки проблема, скільки можливість для відкриття нових шляхів розвитку та генерування новаторських ідей. Тобто побудова конструктивного потенціалу кризового стану, який дозволяє виявити та усунути застарілі елементи, розчистити шлях для нових стратегій та випробувати надійність агробізнесу формує його ефективність.

Останнім часом розвитку набуває, на думку вчених, адаптивний агарний менеджмент через заміну концепції VUCA на BANI. А саме під впливом настання глобальної кризи мінливість змінилася на крихкість, невизначеність – тривожність, складність – на не лінійність, неоднозначність – незбагненність. Через циклічність кризових явищ, відбувається постійна трансформація та адаптація агропідприємства до умов зовнішнього середовища. Оскільки економічна ситуація є динамічною, вона вимагає коригування елементів та підсистем агробізнесу для забезпечення відповідності особливим умовам. Тобто, якщо криза залишається непереборною, аграрне підприємство або припиняє своє існування, або функціонує в умовах постійної кризи.

Відзначено, що антикризове управління на підприємствах потребує гнучкого підходу [12, 41]. Антикризове управління включає превентивні заходи, протидію кризовим явищам, стабілізацію ситуації за допомогою резервів, а також поступовий вихід з кризи. Превентивні заходи, зокрема, передбачають аналіз зовнішніх умов та готовність до змін у політиці ціноутворення чи збуту, що знижує ймовірність економічних втрат за кризи.

На думку вітчизняних фахівців, превентивні заходи повинні бути систематичними, зокрема, слід проводити регулярний аналіз зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на форс-мажорні ситуації [7]. Крім того, важливими є Протоколи Безпеки, програми лояльності для персоналу, заходи для зміцнення командної взаємодії, а також коротко- та довготермінове планування під час криз.

Окреслено, що антикризове управління має свої специфічні функції. Зокрема, докризове управління, управлінські дії за настання кризи, управління процесом виходу з кризи, врегулювання ситуації, мінімізація втрат, а також своєчасне прийняття рішень. Дані функції мають власні особливості, але разом вони утворюють цілісну систему антикризового управління. Для забезпечення ефективного антикризового управління агробізнесом важливо враховувати мобільність й динаміку у використанні ресурсів, оперативність у прийнятті рішень. Також адаптивність управлінських підходів, що дозволяє підприємству не лише подолати кризу, але й вийти на наступний рівень розвитку, що більше відповідає актуальним вимогам.

Оскільки адаптивність агропідприємств потрібно формувати в нових воєнних умовах, то вчені рекомендують відрізняти фактори традиційних видів кризи і кризи воєнного часу (рис. 1.2.).

Рис. 1.2. **Порівняння довоєнної форми кризи з воєнною.**

Складено на підставі: [21, 23, 35].

Як зазначають вчені, при традиційній кризі актуальними було врахування чинників локальності, повної ліквідації, короткостроковості, відсутності фізичної небезпеки та наявних доступів до інфраструктури [7, 17]. В умовах воєнного часу криза набула загрозливих форм через ланцюгові глобальні реакції, системність, довго строковості, необхідність узгодженості з органами влади, військової адміністрації, обмеженості інфраструктурного доступу. Умови війни глобально вплинули на створення механізму антикризового управління агробізнесом, тому варто розглядати систему заходів протистояння та збереження діяльності підприємств.

Визначено, що потреба в антикризовому управлінні підприємства обумовлена тим, що будь-яка організація функціонує в умовах постійної невизначеності, що зумовлює мінливість ринку. Тотальні зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо впливають на сільськогосподарських працівників, що згодом відбивається на результативності функціонування підприємства. Тобто необхідно запроваджувати на підприємстві антикризову стратегію, яка в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню результативності роботи.

Отже, у ситуаціях, коли агропідприємство, попри початкову ірраціональність очікувань, не стикається з браком фінансових ресурсів, а загроза нестабільності ще не має явних ознак, система управління підприємством переважно діє за традиційною моделлю. Водночас криза являє собою об’єктивне явище у соціально-економічній системі, тим паче за нестабільного зовнішнього середовища, оскільки основою її діяльності є поведінка людини, яка контролює процеси всередині системи. У перспективі завдяки більшій діджиталізації процесів діяльність людини, можливо, зможе уникнути криз. В той же час проблематика виробітку підходів до антикризового захисту підприємств і надалі буде залишатися прерогативою людини, а саме аграрних менеджерів.

1.2. Характеристика антикризової концепції управління розвитком агробізнесу в особливих умовах функціонування

Встановлено, що цілі антикризового управління організацією аграрного бізнесу змінюються залежно від типу виробничої, фінансової та маркетингової системи. За умовної стабільності визначних систем головною метою є діагностичні методи встановлення показників діяльності для своєчасного виявлення можливих кризових проявів. У разі їх наявності, антикризове управління націлене на встановлення криз, виявлення причин їх появи, мінімізацію їх тяжкого впливу й досягнення докризових показників. Наприклад, за високої вірогідності банкрутства, ціллю антикризового управління стає забезпечення керованості підприємством у стані тривалої кризи чи стагнації.

Водночас встановлено, що антикризове управління за умов нестабільності в оточенні інтегрує ресурси агробізнесу та соціально-економічної системи. Це відбувається таким чином, щоб, адаптуючи маркетингову поведінку через інноваційні трансформації на підприємстві, використовувати маркетингові інструменти, здатні пом’якшити негативний вплив конфліктів і протиріч. Тоді, на думку експертів, відбувається зближення інтересів учасників взаємодії та створення раціональних імпульсів (мотиваційних, комунікаційних, технологічних тощо) [7, 17]. Дані імпульси спрямовують розвиток суб’єктів у напрямку соціального, економічного зростання.

Науковці погоджуються, що антикризовий компонент підприємства аграрного бізнесу визначає ресурсний потенціал для здійснення інноваційного прориву в окремих складових бізнес-діяльності [2]. У такий спосіб можливо вплинути на накопичені суперечності та розбіжності, послаблюючи їх негативний вплив або ж зосереджуючи зусилля бізнесу на складних аспектах функціонування та розвитку. Розуміння важливості антикризового управління підприємством стало особливо актуальним для агробізнесу під час воєнного стану в Україні. Коли підприємства в зонах бойових дій чи окупованих територіях, не маючи розроблених систем антикризового управління, не змогли вчасно оцінити ризики,

наслідки кризи, провести релокацію бізнесу. Через це значна кількість агропідприємств припинила діяльність, оскільки не мала підготовлених стратегій антикризового реагування. Таким чином, управлінські впливи, що реалізуються через антикризовий компонент, спрямовані на передбачення та профілактику потенційних загроз та протиріч. Пріоритетом стає формування антикризових програм агробізнесу задля відновлення, виживання та вирішення базових виробничих, соціальних і економічних завдань.

Деякі науковці розглядають вплив деструктивних чинників, котрі ускладнюють в більшій ступені процес антикризового управління за умов нестабільності. Зокрема, тривалість війни, просування лінії фронту вглиб країни, недоліки податкової системи, проблеми збуту через високу собівартість та низькі закупівельні ціни. Проблемами залишаються відсутність програм підготовки безпосередньо антикризових менеджерів, циклічність потреб в оновленні, реінжинірингу підприємств, не дотримання платіжної дисципліни, втрата переваг, втрата активів, банкрутство і т.і.. Антикризовий менеджмент агробізнесу, як доведено науковцями і практиками, залежить й від внутрішніх чинників, а також від зовнішнього середовища [9, 30]. Тобто в умовах особливого періоду за високої нестабільності важливо враховувати всі вищезазначені чинники для ефективного антикризового управління.

Назрілі проблеми, за результатами досліджень вчених, варто вирішувати шляхом системно-логічного підходу в антикризовому менеджменті [25, 39]. Важливим аспектом антикризового управління є запобігання ініціації процедур банкрутства та забезпечення самостійного оздоровлення агропідприємств. Вчені зауважують на прогнозуванні кризових тенденцій та здійсненні своєчасного аналізу діяльності агробізнесу під впливом війни. Тобто антикризове воєнне управління передбачає застосування низки практичних заходів:

1) жорсткий контроль витрат, їх нормування і скорочення.

2) збереження життя і здоров’я працівників, їх мотивування.

3) оптимізація закупівельної діяльності.

4) аналіз доцільності аутсорсингу.

Встановлено, що і горизонтальна інтеграція закупівель дозволяє їх здійснювати разом з іншими підприємствами для отримання знижок, тоді як вертикальна інтеграція забезпечує партнерську співпрацю з постачальниками. При передачі дорого вартісних процесів на аутсорсинг стає можливим знизити витрати, особливо для агропідприємств, які можуть передавати певні послуги [46]. Наприклад, щодо комунального сектору місцевим органам влади або встановлювати автономні системи для зменшення енергетичних витрат. Це пов’язано напряму з можливістю виробітку альтернативного палива та можливістю обігрівати сільські громади. Опосередкованою мірою можливо уникнути збитків шляхом моніторингу витрат. Доведено, що ретельний нагляд за витратами агровиробничих процесів дозволяє запобігти надмірним витратам і зберегти фінансову стабільність.

Високої актуальності на думку вчених, набуває зростання відповідності вимогам якості агропродукції міжнародним стандартам [48]. Задля досягнення цього запропоновано залучати цифрові, економіко-математичні методи оптимізації технологічних процесів. Водночас варто зауважити на тому, що удосконалення сільськогосподарських виробничих технологій та підвищення контролю якості сприятимуть зменшенню відходів та підвищенню загальної ефективності агробізнесу.

Для збереження життя працівників сільського господарства та підтримки стану їх здоров’я необхідні системи підтримки та мотивації [7, 21]. Зокрема, обов’язковим є Протокол Безпеки, у котрому повинні бути детальні інструкції щодо дій під час сигналів тривоги. Розробка систем матеріальної і моральної форм винагород з врахуванням небезпеки, зменшення витрат щодо оплати праці. Наприклад, використання бонусних схем, які передбачають виплату частини зекономлених коштів співробітникам, може мотивувати персонал до скорочення витрат.

Доведено, що зміни в організаційній структурі, включно зі скороченням зайвих рівнів управління, дозволяють покращити ефекти від управлінських рішень. Завдяки узгодженим діям агарні підприємства можуть зменшити витрати,

оптимізувати фінансовий стан, підвищити захищеність і лояльність персоналу та мінімізувати вплив кризових обставин. Тобто так можливо сформувати оптимізаційні заходи для долання кризових чинників, що може допомогти агробізнесу адаптуватися та відновлювати роботу попри війну.

За науковими дослідженнями вчених систематизовано детермінанти механізму антикризового управління агробізнесом (АУА) за часів війни (рис. 1.3.).

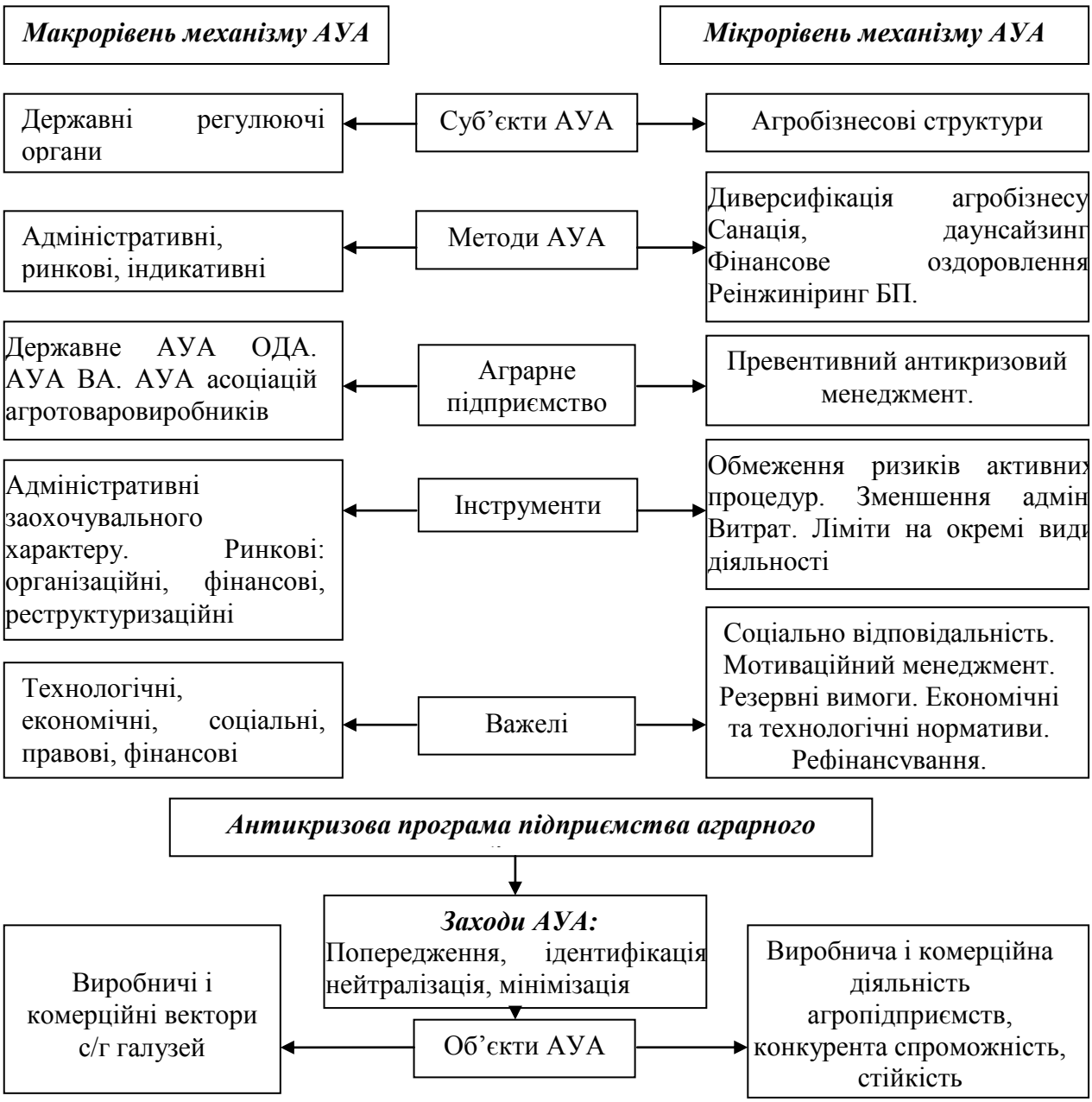

Рис. 1.3. **Детермінанти антикризового управління агробізнесом за війни**

Складено на підставі: [21, 23, 35].

Елементи механізму антикризового управління, наведені на схемі, встановлюють форми й інструменти з прийняття рішень як на мікрорівні, так і на макрорівні. Так як аналіз ефектів від антикризового управління агробізнесу орієнтований на розв'язання проблеми оцінювання результативності управлінської діяльності, потрібно враховувати ефективність на локальному й загальносистемному рівнях. На мікрорівні суб'єктами антикризового управління є агропідприємства різних форм власності, де реалізуються такі заходи, як превентивний та реактивний антикризовий менеджмент. Наприклад, тут можуть використовуватися такі інструменти, як диверсифікація агробізнесу, контролінг і моніторинг, фінансове оздоровлення, реінжиніринг бізнес-процесів, санація, даунсайзинг, а також реструктуризація. На макрорівні суб'єктами антикризового управління є державні структури, асоціації товаровиробників та департаменти розвитку при обласних державних та військових адміністраціях, які використовують директивні, ринкові та індикативні методи.

Наразі методи, що застосовуються в антикризовому управлінні, повинні ґрунтуватися на адміністративно-організаційних, економічних, правових, соціально-психологічних та мотиваційних підходах. Серед адміністративних методів вчені виділяють директивні заходи та стимулюючі механізми [55]. При цьому ринкові методи включатимуть обмеження ризиків активних операцій, зниження адміністративних витрат та встановлення лімітів на окремі види діяльності. Соціально відповідальна діяльність також є важливою частиною антикризового управління, до якої входить моральне та матеріальне стимулювання персоналу, резервні вимоги, економічні нормативи, а також рефінансування. Стосовно інструментів антикризового управління, то вони стосуються антикризової програми, котра містить заходи з попередження, виявлення, нейтралізації та мінімізації кризових явищ. Вчені згодні у думці, що цей механізм спрямований на підтримку конкурентоспроможності аграрного підприємства через стабілізацію його виробничо-комерційної діяльності [3, 9, 40].

Встановлено, що створення механізму антикризового управління потребує системності, всебічного аналізу. Оскільки перед ним стоїть завдання забезпечити

функції управління агробізнесом необхідними важелями для балансу між внутрішніми елементами та зовнішніми викликами.

Між тим антикризове управління агробізнесом за своє природою являє собою багатокомпонентну систему, котра включає в себе виконавчий механізм, управлінські стратегії, цілі, суб'єкти та об'єкти управління. Також набір базових елементів системи менеджменту - методи, принципи, завдання, функції, цілі, управлінські, соціальні, виробничі, техніко-технологічні аспекти, критерії оцінки результатів.

Встановлено, що розгортання кризи через війну призводить до значного скорочення діяльності аграрних підприємств, а також до зменшення кількості співробітників. Використання аутсорсингу в таких умовах допомагає підтримувати безперервний стан основних бізнес-процесів у разі втрати важливих спеціалістів, відповідальних за конкретні завдання. Досліджено, що аутсорсинг може бути фінансово вигідним, оскільки його вартість відповідає витратам на штатного співробітника, але дозволяє компанії оплачувати необхідні послуги в конкретний момент часу. Наприклад, якщо внутрішній співробітник отримує заробітну плату щомісяця, навіть при зменшенні обсягів діяльності, то у випадку з аутсорсингом компанія сплачує лише за виконану роботу. Крім того, зникають витрати на відпустки, лікарняні та організацію робочого місця [12].

Водночас, з огляду на специфіку воєнного часу, покладатися на зовнішніх підрядників не завжди доцільно. У форс-мажорних ситуаціях можливе зниження швидкості реагування або навіть припинення діяльності аутсорсингової компанії, що може призвести до додаткових втрат. Доведено, що деякі аграрні підприємства, навпаки, прагнуть зменшити свою залежність від зовнішніх компаній та стати більш автономними.

Інтегровано підхід регуляризації, який передбачає запровадження сучасних методів управління. Наприклад, у нинішніх умовах корисними є системи загального управління якістю (Total Quality Management), збалансованих показників (Balanced Scorecard), та планування ресурсів виробництва (Manufacturing Resource Planning). За війни регуляризація сприяє прискоренню

процесів управління і дозволяє ефективніше використовувати ресурси для подальшого стійкого розвитку.

Доведено, що бенчмаркінг, як метод еталонних порівнянь, дозволяє ефективно зіставляти діяльність підприємства з більш успішними організаціями для підвищення ефективності бізнесу. У воєнних умовах цей метод допомагає переймати досвід інших підприємств аграрного бізнесу щодо їх адаптації та функціонування. За бенчмаркінгу проводиться аналіз сільськогосподарської продукції або наданих послуг чи виконаних робіт, формування цін, структуризації робочих процесів, а також оригінальних рис. При створенні протикризових рішень агропідприємство, на думку вчених, доцільно комбінувати аналітичні програми та виробничі стратегії для досягнення оптимального результату. Визначено, що бенчмаркінг не забезпечує негайного вирішення проблем, але сприяє поступовому покращенню діяльності [2, 7, 17].

Науковці схиляються до думки, що модернізація виробничого процесу в галузях сільського господарства передбачає процеси оновлення. Зокрема, техніки, обладнання, включення до сівозміни нової агрокультури чи до тваринницької програми нової породи тварин, поліпшення систем збуту та маркетингу, удосконалення управлінських структур тощо. Встановлено, що за війни модернізація підвищує конкурентоздатність, продуктивність праці та сприяє переходу на нові моделі ведення бізнесу. Однак у сучасних військових умовах модернізація може ускладнюватися через потребу у великих фінансових інвестиціях.

Визначено, що підвищення об’ємів реалізації продукції та зростання прибутковості, що є особливо важливими під час війни, можна досягти за допомогою диверсифікації. Наприклад, завдяки зростання кількості продукції, виходу на нові ринки чи запуску нових виробництв. Диверсифікація дозволяє створити нові можливості для розвитку агробізнесу, якщо основні напрямки стануть збитковими чи неактуальними. У військових умовах аграрні підприємства можуть розширювати номенклатуру товарного портфелю лише за умови високої закупівельної вартості на ринку або виробництво під попереднє замовлення.

Вченими обґрунтована теза щодо збереження агробізнесу або розширення сфери діяльності, котрих можна досягти шляхом реорганізації [5]. Це можуть бути злиття, також приєднання й поглинання, виділення окремих підрозділів або реструктуризація. Найефективнішим варіантом вважається злиття, оскільки поєднання з іншим аграрним підприємством дозволяє отримати переваги. Такі як підвищення конкурентоздатності, відкриття нових збутових каналів, можливість виходу на інші ринки, збільшення доходів. У воєнний час злиття у кооперативні рухи чи асоціації або екосистеми агротоваровиробників може сприяти виживанню окремих малих агропідприємств та підвищенню економічних ефектів. Проте серед недоліків відзначено фінансові витрати, складність інтеграції, розбіжності у внутрішній політиці тощо.

Стратегія реінжинірингу, на думку вчених, у протикризових програмах орієнтована на радикальне перепроектування і переосмислення бізнес-процесів з метою підвищення якості функціонування системи [12, 24, 31]. В результаті реінжинірингу агропідприємство може досягти значного «прориву» у зростанні ефективності, що дозволяє зміцнити його ринкові позиції, підвищити конкурентоздатність та економічну результативність. На відміну від локальної оптимізації, реінжиніринг є повною перебудовою бізнесу. Застосування цього методу потребує обережного підходу, оскільки не всі аграрні підприємства потребують радикальної реструктуризації, а процес пов’язаний із значними ризиками. Реінжиніринг доцільно використовувати, як зазначають вчені, коли агропідприємство перебуває на межі банкрутства, має застарілу модель бізнесу або відчуває глибоку кризу, зокрема через військові дії. А також потребує повного перезапуску бізнес-процесів для збереження життєздатності. Однак цей метод є витратним, вимагає значних ресурсів, зовнішніх консультантів і тривалого часу.

Якщо методи антикризового управління вносять масштабні й комплексні зміни до агробізнесу, то антикризові заходи є більш конкретними та вузьконаправленими. Найбільш поширеними антикризовими заходами в період війни є зупинення окремих напрямків діяльності, припинення проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувані відпустки тощо.

Вчені зауважують, що для адаптації діяльності агропідприємства у військових умовах можуть також застосовуватися певні методи. Як-от комунікація з персоналом, перепрофілювання кадрів, підвищена увага до роботи з каналами збут, орієнтація на олійні культури, вихід на міжнародні ринки та цифровізація агробізнесу.

1.3. Особливості впровадження ризик – орієнтованих засад менеджменту агробізнесу у воєнний час й повоєнному періоді

Враховуючи, що діяльність агробізнесу підкорюється певним вимогам, що пов’язані з особливостями специфіки сільського господарства, то потрібно розробляти ризик-орієнтовані стратегії з їх урахуванням. На думку вчених, створення таких стратегій передбачає 6 послідовних кроків (рис. 1.4.).

Рис. 1.4. **Алгоритм створення антикризових стратегій**

Складено на підставі: [27, 30, 46].

На рівні вищого керівництва необхідно затвердити план дій на випадок надзвичайних ситуацій. Стартує план з аналізу кризової ситуації, оцінювання рівня загрози, визначення потреб у ресурсах, розподіл ролей для реакції, дослідження, пошук можливостей розв’язання, пристосування чи ліквідація кризи.

Встановлено, що перший етап у представленій стратегії являє комплекс превентивних заходів, котрі дозволяють мінімізувати вплив кризової ситуації ще до її виникнення. При цьому в підприємствах великого агробізнесу утворюються резервні фонди, страхові фонди, власні сховища для посівного матеріалу та інших ресурсів. Тоді як малий і середній агробізнес змушений орендувати склади або продавати продукцію за низькими цінами. У цьому випадку антикризові програми часто не розробляються ними, оскільки не володіють достатнім рівнем ресурсів. Через це в умовах кризи малий/середній агробізнес стає більш уразливим й потребує державної підтримки.

Другий етап передбачає управління безпосередньо в умовах кризи. На зазначеному етапі скликається комісія для вирішення кризової ситуації, до складу якої входять керівники виробничих підрозділів, провідні спеціалісти тваринництва, рослинництва, економісти та інші. Кожен член комісії відповідає за свій напрямок антикризових заходів. Наприклад, головний зоотехнік має оптимізувати виробництво на молочнотоварній фермі, включно із заготівлею кормів. Тим часом логістичний відділ вирішує питання постачання сировини та матеріалів всередині підприємства. Також вирішальним є забезпечення постачання палива, добрив, запчастин, кормів, насіннєвого матеріалу тощо. Менеджер економічного відділу (головний економіст) відповідає за перерахунок певних показників підприємства та розробку плану з найменшим ризиком для подальшого розвитку.

Третій етап полягає в управлінських діях щодо виходу з кризи. При цьому варто здійснювати постійний контроль ринкової ситуації та аналіз дій конкурентів для планування своєї діяльності під час кризи. Як правило вищий рівень менеджменту (генеральний директор) очолює цей етап разом з головними спеціалістами у галузях економіки, тваринництва, рослинництва та логістики. Як приклад, можливо укладати контракти на постачання продукції, проводити аудит ресурсів на всіх підрозділах і створювати оперативний план відновлення та розвитку.

Четвертий етап антикризового управління стосується своєчасності управлінських впливів, яка забезпечує контроль усіх згаданих процесів, їх постійний моніторинг і усунення будь-яких перепон на шляху виконання плану. Наразі щотижня повинна відбуватися нарада з керівниками вищої ланки, де обговорюються виробничі питання та заслуховуються звіти щодо роботи антикризового менеджменту за різними напрямками. Після наради керівники розглядають конкретні завдання з підлеглими, а по їх виконанню відбувається зворотний зв’язок із повторним розглядом результатів.

П’ятий крок являє собою стабілізацію ситуації на підприємстві. Оскільки, як передбачається попередніми етапами, були проведені антикризові заходи й подолано наслідки кризи, на цьому етапі фокусується увага на відновленні діяльності до рівня докризового періоду. Фінальний етап стосується нівелювання відхилень від заданих параметрів. Після стабілізації ситуації важливо контролювати відповідність результатів запланованим показникам, які визначаються бізнес-планом. Для підприємств малого/середнього бізнесу, на думку вчених, доцільно запровадити державні заходи, такі як пільгове кредитування, податкові канікули, реалізація інфраструктурних проєктів, підтримка інноваційного розвитку тощо.

За результатами вивчення наукових підходів до впровадження ризик-орієнтованих принципів управління агробізнесом у періоди воєнного та повоєнного часу встановлено необхідність дотримання вище розроблених кроків [17, 23]. Ці заходи сприяють підвищенню стійкості малого й середнього агробізнесу до кризових ситуацій, що є особливо актуальним у періоди воєнного та повоєнного відновлення. Загалом поетапний підхід забезпечує якісну протидію кризі, що з’являються в підсистемах управління агробізнесом, який підвищує його готовність до викликів та сприяє довгостроковій стійкості.

Отже, з урахуванням вищезазначеного, основними антикризовими платформами розвитку аграрних підприємств за воєнного стану, на думку вчених, потрібно розглядати:

1) Збереження кадрів і запобігання збитковості агропідприємств;

2) Підтримання економічно вигідного рівня врожайності агрокультур й продуктивності тваринництва;

3) Забезпечення балансу із задоволення конкретних потреб внутрішнього ринку;

4) Відновлення експортної діяльності;

5) Зміцнення позицій конкурентного характеру на внутрішньому/зовнішньому ринках;

6) Створення та реалізація інновацій цифрового формату;

7) Збільшення рентабельності та стійкості підприємств галузі [47].

Основною проблемою аграрного виробництва в умовах війни є неможливість переміщення основного засобу виробництва – земельних ресурсів. Тому першочерговим завданням після звільнення окупованих територій має бути їх розмінування та створення механізму відновлення родючості ґрунтів. Водночас можливо використовувати орендування земель на територіях, що є віддаленими від лінії активних бойових дій. Важливості набуває державна підтримка сільськогосподарських виробників у напрямі забезпечення і розвитку матеріально-технічної бази, зокрема залучення діджиталізації агровиробничих і логістичних процесів. Також актуальною є діяльність соціальних служб для надання психологічної допомоги сільському населенню, сприяння поверненню мешканців у сільські райони та відновлення їх трудової активності в аграрному секторі.

На підставі досліджень теоретичних підходів підтверджено, що лише за таких умов можна буде формувати конкурентоспроможне та екологічно безпечне сільськогосподарське виробництво. Наразі яке враховує міжнародні стандарти і сучасні техніко-технологічні можливості агробізнесу, що дозволить забезпечити проволочу безпеку не тільки в Україні, але й в країнах світу.

Висновки до розділу 1

1) На підставі проаналізованих теоретичних джерел зроблено висновок про циклічність криз в діяльності агробізнесу, оскільки вона характерна для всіх економічних систем та включає ротацію стабільних і кризових періодів. Кризи, окрім деструктивного впливу, надають можливості для адаптації системи до особливих умов та розвитку. Встановлено, що сучасні підходи дозволяють прогнозувати настання кризових явищ, впливати на них, запобігаючи їх виникненню або пом'якшуючи їх наслідки. У такий спосіб зростає важливість розробки антикризових заходів для агробізнесу, зокрема в умовах воєнного стану.

2) Доведено, що в умовах війни аграрні менеджери мають розробляти спеціальні заходи, котрі допомагають мінімізувати вплив різних форм кризи на підприємство. Між тим стратегії повинні враховувати запобіжні дії для швидкого подолання кризових ситуацій та способи зменшення їх негативного впливу. Передбачається створення спеціальних механізмів антикризового управління, узгоджених з органами влади та адаптованих до обмежених ресурсів. Водночас усвідомлення економічної природи криз, які виникають через глобальні виклики, є необхідним для своєчасної адаптації аграрного менеджменту.

3) Виявлено, що антикризове управління в агробізнесі потребує гнучких, адаптивних реакцій, що містять превентивні дії, стабілізацію та поступовий вихід з кризи. Наразі превентивні заходи мають включати регулярний аналіз зовнішнього середовища, готовність реагувати на виклики, пов'язані з влучанням снарядів чи наближенням лінії фронту. Крім цього залишається актуальним пристосування до змін у ціноутворенні й збуті аграрної продукції, що напряму знижує ризик економічних втрат та забезпечує гнучкість в управлінні.

4) Встановлено, що цілі антикризового управління варіюються залежно від специфіки виробничої та фінансової системи підприємства аграрного бізнесу. У стабільних умовах акцент робиться на моніторингу показників для виявлення потенційних криз. У кризовий період управління спрямоване на локалізацію проблем, мінімізацію їхнього впливу та відновлення показників. При цьому

виявлення та зниження впливу деструктивних факторів є необхідною складовою антикризових програм розвитку. В той же час деструктивні чинники, як-от тривалість війни, низькі закупівельні ціни та недоліки податкової системи, ускладнюють антикризове управління. Додатково з'ясовано, що погіршується ситуація через нестачу кваліфікованих антикризових менеджерів та необхідність регулярної модернізації та діджиталізації процесів підприємств, щоб відповідати стандартам якості продукції. Зроблено висновок, що такі виклики потребують нових управлінських моделей та стратегій.

5) Досліджено, що системно-логічний підхід у протидії кризі створює ефективність антикризового управління, що включає запобігання банкрутству та оздоровлення агропідприємств. Встановлено, що прогнозування кризових тенденцій та своєчасний аналіз діяльності дозволяють підвищити стійкість до криз. Тобто превентивні заходи забезпечують захист економічної стабільності підприємства і їх довго строковість перебування на ринку.

6) Окреслено пріоритетні практичні заходи для подолання кризи агробізнесу, які ґрунтуються на залученні цифрових технологій для точного контролю витрат, оптимізації закупівель і аналізі доцільності аутсорсингу. Доведено, що збереження життя й здоров'я працівників – головний пріоритет для менеджменту агробізнесу, тому від аграрних менеджерів вимагається створити систему безпеки та мотивації праці в підприємствах. У зазначений спосіб можливо нарощувати продуктивність праці та підвищувати рівень відданості підприємству, оскільки формується задоволеність від процесу і результатів роботи. Окремої уваги потребує питання підвищення відповідності агропродукції міжнародним стандартам, що вимагає від керівників придбання цифрових інструментів та методів оптимізації.

7) Узагальнено, що дотримання ризик-орієнтованих підходів в управлінні агробізнесом, що працює в особливих умовах, на третьому році війни залишається критично важливим для забезпечення стійкості. Комплексні антикризові заходи та формування конструктивної співпраці з контрагентами зовнішнього середовища формує конкурентну стійкість агровиробництва.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА СТАН УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

2.1. Характеристика управління економікою товариства

Встановлено, що дослідження стану системи управління проводились у товаристві з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на виробництві продукції в галузях тваринництва та рослинництва. Окреслено, що агрокліматичні та ґрунтові умови зони діяльності підприємства сприяють вегетаційним процесам культур рослинництва та формуванню високих показників урожайності. Переважні опади у травні та червні створюють кращі умови щодо розвитку зернових й олійних культур, а помірно-континентальний клімат забезпечує оптимальні рівні вологи та температур для їх росту. Водночас потенційні посухи потребують залучення заходів стосовно управління ризиками та адаптації з метою зниження їх впливу на врожайність.

З’ясовано, що рельєф території, представлений хвилястою рівниною, може бути ефективно використаний для оптимізації водного режиму ґрунту, що покращить умови для рослинництва/тваринництва. Ґрунтовий покрив характеризується високою родючістю завдяки наявності середньо гумусних чорноземів, які є сприятливими для аграрного виробництва. Вміст гумусу на рівні 3,7% є важливим показником родючості, а достатня кількість фосфору та калію підкреслює потенціал для отримання якісної продукції, хоча нестача азоту потребує корекційних заходів у вигляді внесення добрив.

Узагальнено, що аграрні процеси вимагають ретельного підбору культур для вирощування, застосування оптимізаційних агротехнологій та стратегій адаптації для зменшення впливу кризових факторів. Вказаний підхід дозволяє максимально використовувати агрокліматичний та ґрунтовий потенціал з метою досягнення стабільної високої врожайності, продуктивності тварин та економічної ефективності в умовах невизначеності.

Дослідження діяльності підприємства проводилось у кризові роки, обумовлені наслідками пандемії та масштабного вторгнення рф на території суверенної України. Для визначення стратегічних напрямів розвитку системи менеджменту й удосконалення виробничих процесів важливо виявити наявні резерви та недоліки. Наразі кризовий період поглиблюється, що вимагає від підприємства особливої гнучкості та адаптації в управлінні.

За напрямками діяльності підприємство орієнтоване на виробничий галузевий напрям, має земельний банк для самостійного вирощування культур, ферму ВРХ і свинотоварну ферму. Аналітичні дослідження підтверджують ефективність рішень в досягненні результатів за наведеними видами діяльності. Так, аналіз агровиробничого масиву та економічних показників діяльності демонструє адаптованість системи управління до зовнішніх викликів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Структурні дані використання агровиробничого земельного фонду

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	6295	100	6289	100	6289	100	6277	100	6263	100	99,5
- площа с/г угідь	5960	94,7	5635	89,6	5635	89,6	5960	94,9	5936	94,8	99,6
- площа ріллі	5913	99,2	5592	99,2	5593	99,3	5921	99,3	5894	99,3	99,7
- площа пасовищ	47	0,8	43	0,8	42	0,7	39	0,7	42	0,7	89,4
Коефіцієнт освоєння землі	0,94	-	0,90	-	0,90	-	0,95	-	0,95	-	101,1
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	147	-	136	-	120	-	116	-	124	-	84,4
Землезабезпеченість	42,8		46,2		52,4		54,1		50,5		117,9

Встановлено, що узагальнена площа земельного банку у 2023 році становила 6263 га, що на 32 га (0,5%) менше за 2019 рік. Пояснюється таке зменшення площі земельних активів припиненням договорів оренди. Поступова

втрата орендних площ змушує переглянути умови договорів та вказує на необхідність оптимізації земельного фонду. Звичайно спостерігається і зменшення площі сільськогосподарських угідь але в меншій кількості - на 0,4% або на 24 га. Така тенденція засвідчує часткове виведення земель з активного використання, що зв’язано з реструкцією земельних ресурсів та вказує на необхідність збереження ґрунтів для підтримання їх родючості. Наразі площа ріллі скоротилася на 19 га, що є результатом оптимізації землекористування та зміни структури культур у сівозміні, що потребують менших площ під обробку. Пасовища скоротилися на 10,6% чи на 5 га порівняно з 2019 роком, що зв’язано зі зменшенням потреби у випасі, через скорочення чисельності тварин.

Визначено, що через зростання інтенсивності використання земельних ресурсів збільшився й коефіцієнт освоєння землі на 1,1%, що засвідчує запровадження більш ефективних методів використання угідь. Між тим коефіцієнт розораності протягом років не змінився, отже абсолютна кількість угідь підлягала розоренню, оскільки обрано стратегію збільшення врожайності через інтенсифікацію виробництва. Оскільки чисельність працівників знизилася на 15,6% або 23 особи, то це привело до зростання землезабезпеченості на 17,9%. Зниження чисельності персоналу це наслідок технологічної оптимізації виробничих процесів, спрямованих на зменшення витрат. Так як оптимізовано структуру управління, то це привело до росту продуктивності праці завдяки технологічним удосконаленням.

На підставі вищевикладеного встановлено доцільність оцінювання можливості збереження земельного банку, розробки стратегії для мінімізації втрат угідь, особливо з урахуванням тенденції зменшення площі ріллі та пасовищ. З урахуванням скорочення чисельності працівників та зростання землезабезпеченості, варто контролювати якість рівня знань працівників та вкладати кошти у їх розвиток. Доцільними є і рішення цифровізації процесів агровиробництва для підвищення ефективності роботи. Встановлено необхідність проведення моніторингу ефективності використання землі та оцінювати вплив інтенсифікації на родючість ґрунтів, щоб уникнути виснаження ресурсів у

довгостроковій перспективі. Це стає актуальним через перебільшення у виробничій структурі технічних культур за зернові. Тобто, аналіз показників використання земельного фонду дозволяє зауважити на адаптації стратегії управління земельними ресурсами та трудовими резервами для забезпечення міцності підприємства.

За 8 видами продукції відповідно галузей сільського господарства було розраховано рівень спеціалізації підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Рівень спеціалізації згідно рядів розподілу товарної продукції

di	23,7	22,4	13,8	13,3	12,8	10,3	3,5	0,2
i	1	2	3	4	5	6	7	8
Назва продукції	соняшник	ріпак озимий	озима пшениця	ж/в ВРХ	озимий ячмінь	ж/в свиней	молоко	кукурудза

При використанні формули виконано розрахунки і встановлено спеціалізацію підприємства:

$$K_{сп} = \frac{100}{\sum_{i=1}^{n} P_i(2*i-1)} \qquad (2.1)$$

де P_i – відсоток виторгу;

і – номер за порядком рядів розподілу виторгу.

$$K_{сп} = 100/23,7\ (2*1-1)+22,4(2*2-1)+13,8(2*3-1)+13,3(2*4-1)+12,8(2*5-1)+10,3(2*6-1)+3,5(2*7-1)+0,2(2*8-1) = 0,19$$

$$K_{сп} = 0,19$$

Оскільки отримане значення менше за 0,20, то це підтверджує багатогалузевість підприємства, завдяки диверсифікації виробництва вдається вистоювати з фінансової точки зору на ринку.

Структуру товарної продукції товариства наведено на діаграмі (рис. 2.1.).

Рис. 2.1. **Діаграма структури товарної продукції в товаристві, 2023 рік**

В розрізі галузей спеціалізація встановлювалася теж за рядами розподілу. По рослинництву отримано наступні ряди (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Рівень спеціалізації згідно рядів розподілу товарної рослинницької продукції

di	32,5	30,8	18,8	17,6	0,3
i	1	2	3	4	5
Назва продукції	соняшник	ріпак озимий	озима пшениця	озимий ячмінь	кукурудза

$$K_{сп} = 100/32,5(2*1-1)+30,8(2*2-1)+18,8(2*3-1)+17,6(2*4-1)+0,3(2*5-1) = 0,29$$

$$K_{сп} = 0,29.$$

Встановлено слабкий рівень спеціалізації, так як відбулося потрапляння значення 0,29 в проміжок 0,21-0,30. Така ситуація спрацьовує на користь того, що галузь рослинництва орієнтована на два вектори спеціалізації одночасно

вирощування олійних та зернових культур. Водночас ступінь впливу ємністю 63,3% у товарному портфелі належить олійним культурам, тому напрям спеціалізація рослинництва олійно-зерновий.

Структуру товарної продукції галузі рослинництва товариства наведено на діаграмі (рис. 2.2.).

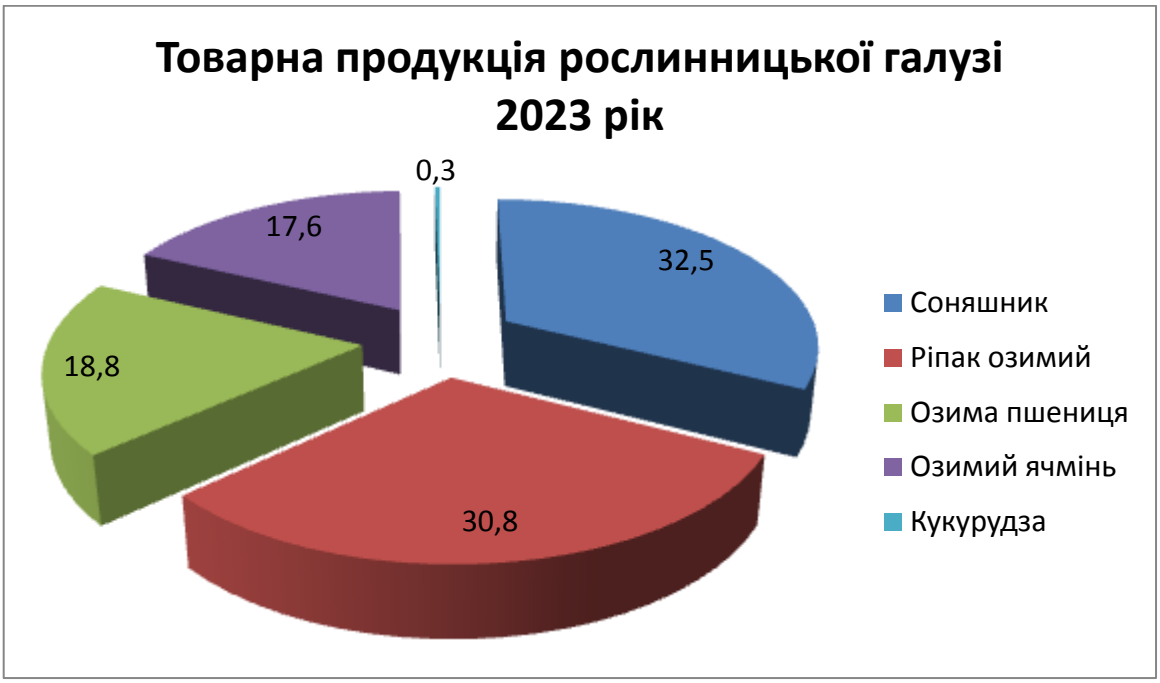

Рис. 2.2. **Діаграма структури товарної рослинницької продукції в товаристві, 2023 рік**

В розрізі галузі тваринництва за рядами розподілу встановлено такі значення (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Рівень спеціалізації згідно рядів розподілу товарної тваринницької продукції

di	49,0	37,9	13,1
i	1	2	3
Назва продукції	Жива вага ВРХ	Жива вага свиней	Молоко

$$K_{сп} = 100/49{,}0(2*1-1)+37{,}9(2*2-1)+13{,}1(2*3-1) = 0{,}29$$

$$K_{сп} = 0{,}44.$$

Встановлено вище середнього рівень спеціалізації галузі тваринництва, так як відбулося потрапляння значення 0,44 в проміжок 0,41-0,50. Тобто орієнтація переважно на вирощуванні ВРХ та продажу у живій вазі та виробництві молока, ніж на свинарстві, так як загальна ємність склала 62,1%. Оскільки це так, то напрям спеціалізації тваринництва м'ясо-молочний з виділенням переважання яловичини за свинину.

Структуру товарної продукції галузі рослинництва товариства наведено на діаграмі (рис. 2.3.).

Рис. 2.3. **Діаграма структури товарної тваринницької продукції в товаристві, 2023 рік**

Встановлено, що для підприємства характерна комбінована структура виробництва, що включає розвиток кількох напрямків із раціональним поєднанням основних, додаткових й підсобних галузей. Таке поєднання ґрунтується на принципах максимальної продуктивності виробництва, врахуванні агрокліматичних та економічних умов товариства, рівномірному й повному використанні трудових ресурсів протягом року. Між тим, варто наголосити, що

надмірне зростання рівня спеціалізації в кризових обставинах господарювання може призвести до негативних наслідків. У тваринництві це може спричинити збитки, особливо яловичини. У рослинництві — до виснаження ґрунтів у результаті акценту на технічних культурах. Оскільки через високу вартість можна не забезпечити достатній рівень органічних добрив, що, у свою чергу, знижує врожайність.

За рівнем багатогалузевої спеціалізації зроблено висновок, що товарна продукція галузі рослинництва переважає товарну тваринницьку продукцію. У 2023 році у структурі всієї товарної продукції рослинництво має ємність 72,9%, товарна продукція тваринництва – 27,1%. Встановлено, що товариство відноситься до категорії підприємств, орієнтованих на виробництві аграрної продукції двох галузей. Що визначаються за критерієм, за якого ці галузі сумарно становлять більше 67 % у структурі товарного виробництва. При цьому кожна з них повинна мати не менше ніж 25 % частки. Для досліджуваного товариства сумарно товарна продукція обох галузей складає 100% і кожна галузь за ємністю є більша за 25%. Таким чином визначено, що товариство має олійно-зернову і м’ясо-молочну спеціалізацію, що свідчить про пов’язані диверсифіковані види діяльності, котрі формують товарний портфель та необхідний рівень виторгу.

Для детального дослідження змін у формуванні товарної продукції за роками проведено аналіз в розрізі кожного виду агропродукції, що реалізована (табл. 2.5.).

Аналіз структури показників товарної продукції товариства за 2019-2023 роки дозволив виявити тенденції у змінах виробництва й продажів продукції рослинництва і тваринництва. По галузі рослинництва визначено зростання виручених коштів на 39,1% (44278 тис грн.) за 2023 рік порівняно з 2019 роком. Це підтверджує важливість рослинницької продукції у загальному виробництві та її значний вклад у розвиток підприємства. Встановлено, що загальний обсяг агропродукції по товариству в цілому зріс на 31,3% у 2023 році порівняно зі стартовим роком.

Таблиця 2.5.

Структура показників товарної продукції товариства у динаміці

Показники	2019		2020		2021		2022		2023		2023 до 2019 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові культури разом:	***44611***	***39,4***	***56318***	***42,4***	***59899***	***37,8***	***46876***	***48,1***	***57796***	***36,7***	**129,6**
- озимина пшениця	21022	47,1	27829	49,4	28427	47,5	24319	51,9	29638	51,3	141,0
- озимина ячмінь	16197	36,3	19391	34,4	21731	36,3	21785	46,5	27728	48,0	171,2
- кукурудза на зерно	7392	16,6	9098	16,2	9741	16,3	772	1,6	430	0,7	5,8
Олійні культури разом:	***68549***	***60,6***	***76646***	***57,6***	***98374***	***62,2***	***50635***	***51,9***	***99642***	***63,3***	**145,4**
З них: -соняшник	35723	52,1	38461	50,2	50371	51,2	27422	54,2	51185	51,4	143,3
-ріпак озимий	32826	47,9	38185	49,8	48003	48,8	23213	45,8	48457	48,6	147,6
Всього рослинництво	**113160**	**68,8**	**132964**	**71,6**	**158273**	**73,9**	**97511**	**66,8**	**157438**	**72,9**	**139,1**
Жива вага ВРХ	24569	47,8	25714	48,7	26496	47,4	24394	50,3	28725	49,0	116,9
Молоко	5179	10,1	5847	11,1	7061	12,6	6354	13,1	7628	13,0	147,3
Жива вага свиней	21603	42,1	21206	40,2	22374	40,0	17779	36,6	22268	38,0	103,1
Всього тваринництво	**51351**	**31,2**	**52767**	**28,4**	**55931**	**26,1**	**48527**	**33,2**	**58621**	**27,1**	**114,2**
РАЗОМ	**164511**	**100**	**185731**	**100**	**214204**	**100**	**146038**	**100**	**216059**	**100**	**131,3**

Динаміка зростання засвідчує ефективність рішень з операційного та збутового менеджменту. Так, вартість отриманої товарної продукції зернових культур зросла на 29,6%, що дало змогу сформувати виторг на 13185 тис грн. більше за 2019 рік. Однак, всередині цієї категорії спостерігаються значні коливання. Зокрема, виторг від продажу озимої пшениці зріс на 41,0% чи на 8616 тис грн. Продаж озимого ячменю теж виявився ефективним, оскільки темп

зростання виручки склав максимум від усіх зернових - 71,2%, що у вартісному вираженні становило 11531 тис грн. Пояснюється висока результативність рішень за вказаними культурами налагодженими каналами реалізації та утриманням сприятливої закупівельної ціни. Також дані культури у 2023 році сформували цілком високі значення врожайності.

Водночас виторг від кукурудзи на зерно суттєво знизився на 94,2%, і відбулося недоотримання майже 6962 тис грн. виручки. Така ситуація з втратами виторгу розпочалася ще у 2022 році і спостерігається і на момент написання кваліфікаційної роботи у 2024 році. Різнобарвні погодні умови, починаючи з 2022 року, стали причиною недоодержання врожаю і, відповідно, доходу від кукурудзи. У 2022 році та 2023 роках через дощову погоду осінню не вдалося своєчасно провести збір врожаю. У 2024 році через високо посушливу погоду влітку не вдалося навіть сформувати початки, щоб отримати достатній рівень врожаю. Дана культура у визначених кліматичних умовах на сучасному етапі проявляє свою неефективність, тому потребує заміни.

Визначено, що виторг від продажів олійних культур протягом п’яти років зріс 45,4%, (на 31093 тис грн.), що акцентує увагу на глобальному внеску у дохід підприємства. Категорія олійних культур демонструє стабільне зростання протягом періоду досліджень, оскільки продаж соняшнику і ріпаку озимого дозволила сформувати більше виручки відповідно на 43,3% та 47,6%. Зумовлено це високим традиційним попитом на олійні культури ринках і внутрішньому, і експортному, що створює передумови рентабельного виробництва. Також варто наголосити на значній зацікавленості споживачів у соняшниковій олії та зростаючим попитом на біопаливо з ріпаку через доволі часті обстріли енерго об’єктів. Наразі зазначені культури формують високу рентабельність. Особливо соняшник, так як є більш простим у процесах вирощування, що спонукає керівників рік за роком продовжувати використовувати його як монокультуру у сівозміні на полі. Незважаючи на більшу складність агротехнології вирощування озимого ріпаку та більш довгий вегетаційний період товариство продовжує

утримувати дану культуру у товарному портфелі. Оскільки дана продукція приносить високий рівень доходу.

Водночас варто наголосити на недоліках використання як монокультур на одному полі зазначених технічних культур. З агробіологічної точки зору вирощування соняшнику та озимого ріпаку на одному полі протягом кількох років поспіль є недоцільним і шкідливим через порушення принципів раціональної сівозміни. Це пояснюється кількома важливими аспектами.

По-перше, як соняшник, так і озимий ріпак є культурами, що інтенсивно виснажують ґрунт, особливо витягуючи з нього значну кількість азоту, фосфору і калію. За тривалого вирощування цих культур на одному полі ґрунт швидко втрачає родючість, що без внесення добрив призводить до неминучого зниження врожайності та якості продукції. Таке виснаження ґрунту вимагає значних витрат на добрива для підтримки його продуктивності, що підвищує собівартість виробництва і негативно впливає на екологію.

По-друге, тривале вирощування цих культур на одному полі підвищує ризик накопичення специфічних шкідників і хвороб, характерних для обох культур. Наприклад, обидві культури можуть уражатися певними видами грибкових інфекцій та кореневих гнилей. За відсутності сівозміни шкідники і збудники хвороб зберігаються у ґрунті і можуть швидко поширюватися, що ускладнює боротьбу з ними й знижує врожайність.

По-третє, соняшник і озимий ріпак є культурами, що залишають значні післяжнивні залишки, які повільно розкладаються, особливо за відсутності чергування з культурами, що швидко мінералізуються. Це призводить до нагромадження органічної маси, що з часом створює фізичні бар’єри для нормального росту кореневої системи нових рослин, знижує доступ рослин до поживних речовин. В даному аспекті можливо використати біоенергетичний напрям, зокрема, виробництво біопалива.

Отже, порушення принципів сівозміни при тривалому вирощуванні соняшнику і ріпаку на одному полі призводить до погіршення фізико-хімічних властивостей ґрунту. Наразі підвищуються ризики захворювань і шкідників та

знижується врожайність, що робить таку практику агробіологічно невиправданою. Таким чином якщо дивитись на наслідки у стратегічній перспективі, то сівозміна потребує оновлення із поступовим залученням зернобобових культур. Раціоналізація сівозміни з часом приведе і до зростання економічних показників паралельно з агробіологічними ефектами.

Протягом років спостерігається коливання у значеннях сформованого доходу тваринницької продукції. При дослідження формування виручки від продажів тваринницької продукції встановлено зростання у 2023 році на 14,2% (7270 тис грн.) до 2019 року, однак є суттєві коливання в окремих підкатегоріях. Так, вартість від збуту ВРХ у живій вазі зросла на 16,9% (4156 тис грн.). Що окреслює стабільний розвиток цієї галузі в умовах збільшеного попиту та сприятливих умов для вирощування ВРХ. Виторг від продажів молока у 2023 році зріс на 47,3% (2449 тис грн.), оскільки спостерігався високий попит на молочну продукцію по укладеному договору з ТОВ «Синельниківський молочний завод». Однак у 2022 році дохід від збуту молока знизився у порівнянні з 2021 роком на 707 тис грн., що пов’язано зі зниженням ціни на молоко протягом 2022 року.

Виторг від продажів свиней у живій вазі склав у 2023 році 22268 тис грн., що на 3,1% більше за 2019 рік, що є незначним показником зростання. Це пов’язано з обмеженнями ринку, високими затратами на утримання свиней. Підгалузь свинарства має деякі проблеми по управлінню збутовими процесами, оскільки у 2020 році відбулося зниження кількості отриманих коштів від реалізації на 397 тис грн. У 2021 році вдається отримати пікове значення доходу у сумі 22374 тис грн., а вже у 2022 році відбувається стрімке падіння виручки на 4595 тис грн. Через війну почалися коливання попиту на живець свинини, багато операторів вийшло з агроринку, ціна почала стрімко знижуватися, як і кількість поголів’я. Однак вже у 2023 році ситуація з попитом на свинину вирівнялася. Підприємство змогло створити дохід у сумі 22268 тис грн., що на 4489 тис грн. більше за попередній кризовий рік. Водночас потрібно звернути увагу на те, що експерти прогнозують до 50% ризик втрати поголів’я свиней у 2024 році, що

посилює економічний тиск на галузь. Тому варто підтримувати напрям свинарства у товарному портфелі підприємства.

Таким чином виручка від продажу всієї товарної тваринницької продукції у 2023 році збільшилася на 14,2%. Проте у загальному обсязі продукції виторг від неї склав 27,1%, що вказує на певне зниження питомої ваги тваринництва у структурі товарного виробництва. При цьому галузь рослинництва є пріоритетною в межах формування грошових надходжень підприємства. Водночас в розрізі створення агробіологічних ефектів варто оптимізувати сівозміну, щоб раціонально вирівняти обсяги зернових і технічних культур у виробничій структурі. Оскільки кукурудза демонструє значне скорочення, доцільно переглянути доцільність її вирощування в наступні роки.

Підвищення продуктивності у тваринництві, зокрема у напрямку вирощування ВРХ і виробництва молока, можливо в перспективі шляхом впровадження якісних технологій годівлі й догляду за худобою. Також важливо підвищувати ефективність у секторі свинарства, зокрема шляхом вдосконалення кормової бази та зниження витрат. Для обох галузей збутова програма може передбачати пошук партнерів для подальшої переробки продукції, а також доцільно формувати нові ринки реалізації для забезпечення додаткових джерел доходу. Тобто загальний аналіз показників товарної продукції засвідчує стабільне зростання обсягів рослинництва та тваринництва, проте враховуючи виявлені негаразди варто формувати антикризову програму подолання їх. Для цього доцільно оптимізувати структуру виробництва, зосередившись на більш рентабельних культурах і продукції тваринництва.

Стан управління фондами в товаристві відображено у відповідних економічних показниках (табл. 2.6.).

Встановлено зниження середньорічної вартості основних фондів у 2023 році на 12,2% порівняно з 2019 роком, що констатує поступове вибуття застарілих активів без відповідного оновлення. Така тенденція може негативно впливати на виробничі можливості підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6

Показники стану використання фондів в товаристві

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	96481	92853	89320	86319	84724	87,8
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	47295	56329	59373	64832	72947	154,2
Валовий дохід, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Фондооснащеність, тис. грн.	1618,8	98072,1	1585,1	96337,2	1503,5	92,9
Фондоозброєність, тис. грн.	656,3	682,7	744,3	744,1	683,3	104,1
Фондовіддача, грн.	1,9	2,1	2,4	1,7	2,6	135,2
Фондоємність, грн.	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	74,0
Норма прибутку, %	31,1	37,9	44,3	-10,1	3,6	-27,4

Тому доцільно провести моніторинг наявних засобів та їх оновити відповідно до розробленої агровиробничої галузевої програми. Визначено, що середньорічна вартість оборотних фондів значно зросла, а саме на 54,2% чи 25652 тис грн. через збільшення обсягу матеріальних запасів, витрат на сировину, матеріали. Тобто відбувається зростання оборотного капіталу підприємства для більш оптимального забезпечення операційної діяльності галузей агровиробництва. Наразі було сформовано й достатній рівень валового доходу, який у 2023 році зріс на 31,3% (51548 тис грн.) порівняно з 2019 роком. Отримані значення доходності засвідчують тенденцію до підвищення продуктивності агровиробництва та зростання реалізаційних обсягів продукції при ефективному використання наявних фондів.

За показниками, що характеризують наскільки ефективними виявилися рішення із застосування фондів зроблено висновок про необхідність певних

капіталовкладень в оновлення технологічного та технічного характеру. Так, показник фондооснащеності знизився у 2023 році на 7,1%, що відображає тенденцію зменшення забезпеченості підприємства основними фондами. Спостерігається така тенденція через зменшенням обсягів інвестицій у відновлення основних фондів, що може знижувати здатність товариства адаптуватися до підвищених вимог ринку. Фондоозброєність зросла на 4,1%, що вказує на збільшення обсягів основних фондів на одного працівника, що пояснюється зменшенням працівників у штаті товариства. Фондовіддача збільшилася на 35,2%, що вказує на ріст ефективності з вжиття основних фондів завдяки технологіям для генерування доходу. Закономірно відбулося зменшення у значенні показника фондоємності на 26,0%. Водночас показник норми прибутку за роками коливався, так у 2022 році він набув від'ємного значення через одержані збитки у комерційній діяльності через війну, нестабільність ринку. У 2023 році рентабельність фондів знизилася по відношенню до початкового року досліджень на 27,4%. Водночас незначне відновлення у 2023 році свідчить про поступове покращення, але загальний рівень прибутковості за рахунок використання фондів залишається низьким.

З урахуванням зниження середньорічної вартості основних фондів, варто розглянути рішення з модернізації МТП та оновлення основних фондів. В результаті впровадження такого рішення можливо очікувати на позитивний вплив на ріст продуктивності праці і забезпечить стійкість товариства на ринку. Водночас значне зростання вартості оборотних фондів вказує на необхідність оптимізації запасів і витрат необхідних матеріальних ресурсів. Як пропозиція можливо залучити цифровий продукт з контролю запасів, а також скористатися методом точно-вчасно для посилення якості логістичного управління. Варто деталізувати витрати за статтями згідно операційних процесів, щоб виявити слабкі місця, які знижують рентабельність підприємства. Для цього теж доречним є придбання цифрового модуля з обліку витрат, ведення бухгалтерського обліку загалом з метою ухвалення оптимізаційних рішень.

Стан управління персоналом в товаристві відображено у відповідних економічних показниках (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Показники стану використання трудових ресурсів у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	147	136	120	116	124	84,4
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	265,1	245,2	226,2	219,5	232,9	87,9
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1803,1	1803,1	1885,1	1891,9	1878,3	104,2
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1258,0	1424,7	1809,5	1268,9	1770,5	140,7
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	697,7	790,1	959,9	670,7	942,6	135,1

Зафіксовано зменшення за п’ять років досліджень кількості середньорічних працівників на 15,6% чи на 23 особи. Скорочення кадрів відбулося через оптимізацією чисельності відповідно виробничим програмам та автоматизацію виробничих процесів, що зменшило потребу в робочій силі. Втім, зменшення чисельності персоналу товариства вимагає підвищення ефективності праці для підтримання рівня аграрного виробництва. За рахунок більш ефективного розподілу робочого часу загальна кількість відпрацьованих годин знизилася на 12,1%, що дозволило зменшити навантаження без значного падіння продуктивності. Між тим середньорічна кількість відпрацьованих годин на одного працівника зросла на 4,2% і становила 1878,3 люд.-год. Збільшення цього показника говорить про більшу інтенсивність робочих процесів й деяке підвищення навантаження на працівників. Позитивною динамікою є зростання

виробітку валової продукції на одного працівника на 40,7%, що засвідчує факт значного підвищення продуктивності праці. Пояснюється воно покращенням технологічних процесів, впровадженням нових методів адаптивного і реактивного управління, а також своєчасною оптимізацією штату працівників.

З огляду на встановлення оптимальної чисельності працівників, актуальним є впровадження цифрових технологій для облаштування процесів галузі тваринництва і рослинництва, а також функцій них служб і відділів. Для усунення проблеми перевантаження працівників рекомендовано підвищити цифрові компетенції працівників для полегшення управління операціями і процесами. Для забезпечення їх безпеки під час сигналів тривоги запропоновано розробити і використовувати Протокол Безпеки. Окремої уваги потрібно приділяти розробці протикризової програми мотиваційного забезпечення системи менеджменту товариства.

Отже, аналіз показників використання трудових ресурсів вказує на успішну оптимізацію трудових ресурсів, яка забезпечує стабільне зростання продуктивності праці. Подальший розвиток цих процесів при відсутності тиску з боку зовнішнього оточення сприятиме підвищенню ефективності роботи товариства.

Стан управління результативністю діяльності товариства відображено у відповідних економічних показниках (табл. 2.8.).

Характеризуючи комерційну і виробничу діяльність товариства, зроблено узагальнення про задовільний стан результативності рішень, оскільки, переважно, економічні показники за роками досліджень мають тенденцію до зростання. Зокрема, у 2023 році вартість валової продукції зросла на 18,7% по відношенню 2019 року, що вказує на розширення виробництва та попит на неї. Встановлено збільшення валового доходу на 31,3%, що пояснюється підвищенням обсягів продажів деякої продукції, зокрема олійних, зернових та м’ясо-молочної продукції, що і сформувало дохід в підприємстві. Виробництво валової агропродукції на 100 га угідь зросло на 19,2% чи на 595,7 тис грн., обумовлено це підвищенням врожайності та продуктивності тварин на одиницю площі.

Таблиця 2.8.

Показники стану результативності роботи товариства у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	184921	193756	217139	147194	219538	118,7
Валовий дохід, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Вироблено валової продукції на: - 100 га с/г угідь, тис. грн.	3102,7	3438,4	3853,4	2469,7	3698,4	119,2
- 1 грн. основних фондів, грн.	1,9	2,1	2,4	1,7	2,6	135,2
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	1258,0	1424,7	1809,5	1268,9	1770,5	140,7
- одну люд.-год., грн.	697,7	790,1	959,9	670,7	942,6	135,1
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	2760,3	3296,0	3801,3	2450,3	3639,8	131,9
– прибутку, тис. грн.	749,1	1004,6	1168,4	-256,4	96,3	12,9
Рівень рентабельності, %	37,2	43,8	44,4	-9,5	2,7	-34,5

Наразі виробництво продукції на 1 грн. основних фондів збільшилося на 35,2%, що відображає збільшення ефектів вжиття основних фондів для генерації доходу. Підвищення цього показника свідчить про більшу раціональність у використанні матеріальних ресурсів. У розрахунку на 1 працівника виробництво валової продукції зросло на 40,7% (512,5 тис грн.), що характеризує значне зростання продуктивності праці. Обґрунтовано це оптимізацією штату працівників та зростанням загального рівня виробництва.

Встановлено, що на 100 га с/г угідь одержано у 2023 році товарної продукції на 31,9% більше за початковий рік досліджень. Тобто підтверджується ріст ефектів використання землі завдяки ефективним агротехнологіям. Водночас

потрібно звернути увагу на оптимізацію структури посівів, оскільки прибуток на 100 га с/г угідь знизився на 87,1 %. У 2022 році в діяльності товариства відбулися незадовільні зрушення через війну, втрату ринку збуту, частково виробленої продукції, інфляцію. Тому не вдалося реалізувати її своєчасно, в запланованих обсягах і підприємство зазнало збитків. Рівень рентабельності вказує на загальну нестабільність прибутковості підприємства, особливо з огляду на збитки у 2022 році та незначне відновлення в 2023 році. Це свідчить про необхідність перегляду цінової політики, оптимізації програми виробництва у напрямку зниження витрат. Варто детально аналізувати основні статті витрат та вживати заходів для їх скорочення, зокрема за рахунок більш ефективного використання ресурсної бази галузей та цифрового супроводження технологій виробництва.

Отже, аналіз показників результативності роботи товариства показує позитивну динаміку в продуктивності праці та використанні ресурсів. Однак потребує удосконалення сфера діяльності у векторах управління витратами та підтримки рентабельності на стабільному рівні.

2.2. Вивчення статистичних тенденцій стану економічної діяльності товариства

З метою виявлення статистичних тенденцій у формуванні економічних показників, що відображають раціональність рішень курівництва товариства, вжито методи динамічних рядів, аналізу трендів та кореляційно-регресійних взаємозв’язків. В економічному аспекті рішення, як з’ясовано, розроблені та інтегровані у виробничі процеси підприємства, сприяли формуванню належних ефективних показників протягом усього періоду дослідження. Водночас, щоб розв’язати виявлені проблеми в діяльності товариства потрібно оновити антикризові плани, що забезпечить стійкість в крихкому середовищі. Для цього проведено оцінювання характеру і причин взаємозв’язків між впровадженими рішеннями.

Для дослідження змін у формуванні обсягів валової продукції за двома галузями були застосовані ряди динаміки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміни у показниках валової продукції, що виробляється в товаристві

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	до 2019 р.	до попереднього	
2019	184921	–	–	100	–	–	–	–
2020	193756	8835	8835	104,8	104,8	4,8	4,8	1849,2
2021	217139	32218	23383	117,4	112,1	17,4	12,1	1937,6
2022	147194	-37727	-69945	79,6	67,8	-20,4	-32,2	2171,4
2023	219538	34617	72344	118,7	149,1	18,7	49,1	1471,9

Згідно даних таблиці 2.8, узагальнено, що обсяги валової продукції, котра вироблена товариством у період з 2019 по 2023 рік, демонструють значне зростання. Встановлено, що максимальний рівень кількості продукції було досягнуто у 2023 році та становив 219538 тис. грн., тоді як у 2019 році цей показник дорівнював 184921 тис. грн. Тобто, за весь досліджуваний період обсяги виробленої продукції зросли на 34617 тис. грн., що засвідчує високі темпи зростання продуктивності в рослинництві, незважаючи на зменшення площі сільськогосподарських угідь. Зумовлено це впровадженням ефективних гібридів і сортів рослин, що сприяло досягненню високої врожайності як у кількісному, так і у вартісному вимірах.

Доведено, що у 2020 році обсяг валової продукції збільшився на 8835 тис. грн. до 2019 року, що вказує на позитивну динаміку на початку періоду. Починаючи з 2021 року приріст збільшився в 3,6 разів і склав 32218 тис. грн., або 23383 тис. грн. по відношенню до минулого року, обумовлене це сприятливими ринковими умовами. Між тим у 2022 році спостерігається стрімке об’ємів валової

продукції – фіксується від'ємне значення - 37727 тис. грн., падіння до попереднього року склало 69945 тис. грн. Це є результатом зовнішніх кризових чинників, пов'язаних з війною, таких як скрутні економічні умови, перебої в ланцюгах постачання, не зрозумілість як діяти. Проте вже у 2023 році відбувається поступове відновлення виробництва, зі збільшенням на 34617 тис. грн. до 2019 року; на 72344 тис. грн. відносно 2022 року. Отже ухвалено протикризові рішення, що привели до відновлення діяльності після кризового року.

З метою обчислення приросту обсягів валової рослинницької продукції (середнього абсолютного) застосуємо формулу:

$$\overline{A} = \frac{\sum A}{n} \qquad (2.2)$$

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

n – кількість рівнів.

$$\overline{A} = 8654{,}3 \text{тис. грн.}$$

Для встановлення середнього темпу зростання валової продукції вжито формулу:

$$\overline{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times .... \times k_n}\ , \qquad (2.3)$$

де: К – ланцюгові коефіцієнти зростання

n – кількість коефіцієнтів зростання

$$\overline{K} = 1{,}046 * 100 = 104{,}6\%$$

Отже, згідно з проведеними розрахунками, доведено, що у товаристві, обсяг валової продукції демонстрував певні зміни. У середньому за рік зростання обсягів валової продукції становило 9485,7 тис. грн., що в процентному співвідношенні дорівнювало 4,6%.

З огляду на значне падіння валової продукції у 2022 році, варто розглянути заходи для зменшення впливу кризових чинників. Наприклад, диверсифікацію діяльності шляхом введення до програми виробництва високорентабельних культур з коротким циклом вегетації та релокаційних заходів з орендування полів в інших регіонах країни. Також в антикризових рішеннях важливо передбачити зменшення залежності від тиску низької закупівельної ціни, створення відповідних резервів.

Оскільки виявлено відновлення в 2023 році, варто підтримувати цей темп шляхом впровадження нових технологій та вкладання коштів у модернізацію виробничих процесів. При цьому маркетинговий аналіз ринку на регулярній основі дозволить утримати стабільний темп приросту продукції, проте за умови стабілізації умов, пов'язаних з війною.

Задля вивчення мін в об'ємах виробництва агропродукції вжито метод аналітичного вирівнювання по параболічному, прямолінійному трендам (рис. 2.4.)

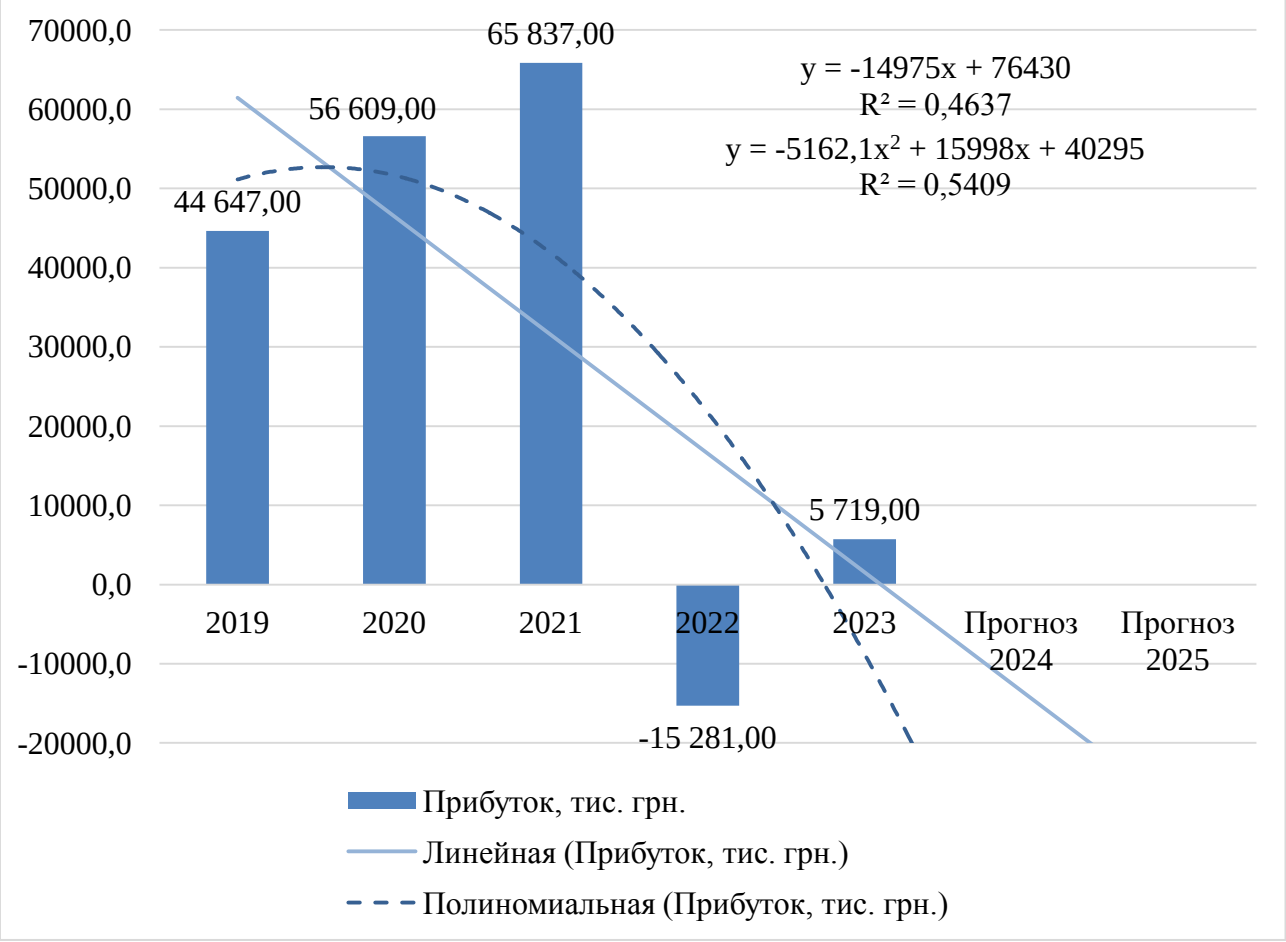

Рисунок 2.4. – Трендовий прогноз формування прибутку

На основі побудованого графіку трендового прогнозу прибутку та його динаміки протягом періоду вивчення виявлено незадовільну тенденцію на 2024 і 2025 роки. У результаті виконання аналітичного вирівнювання прибутковості товариства встановлено, що теоретичне значення цього показника у 2019 році становило 76430 тис. грн. Так, лінійний тренд показує загальну тенденцію до зниження прибутковості, з прогнозом подальшого зменшення в наступні роки. Між тим поліноміальний тренд краще описує коливання прибутку, відображаючи спочатку зростання, а потім значний спад, але також прогнозує зниження у майбутньому. При цьому зазначений аналітичний метод дозволяє вказати, що середнє зниження обсягу прибутку щороку дорівнює 14975 тис. грн. Одночасно рівняння параболічного тренду підтверджує вищезгаданий висновок. Крім того, воно враховує, що обсяг виробництва кожного року збільшувався в середньому на 15998 тис. грн., при цьому темп уповільнення досягав 5162,1 тис. грн.

Незважаючи на ріст прибутку у 2019–2021 роках, досягнувши максимального значення у 2021 році (65,837 тис. грн.). У 2022 році підприємство зазнало значних збитків, які склали -15,281 тис. грн. через війну, що негативно вплинуло на фінансовий результат. У 2023 році прибуток дещо відновився до 5,719 тис. грн., проте залишається на значно нижчому рівні порівняно з попередніми прибутковими роками. Враховуючи обидва тренди на 2024 і 2025 роки, можна припустити, що прибуток підприємства продовжуватиме зменшуватися, і якщо негативні чинники зберігатимуться, товариство може знову зазнати збитків чи сформувати дуже низький рівень прибутковості. Таким чином підприємство вже зараз потребує антикризового плану дій для недопущення втрат у подальших роках. Отже, доцільно проаналізувати показники, зв’язані з прибутковістю.

Унаслідок реалізації аналітичного вирівнювання валової продукції на одного співробітника підприємства доведено, що теоретичне значення цього показника у 2019 році дорівнювало 1245,5 тис. грн. При цьому, даний аналітичний метод дозволяє вказати, що середнє збільшення обсягу валової продукції на одного працівника кожного року складав 86,924 тис. грн.

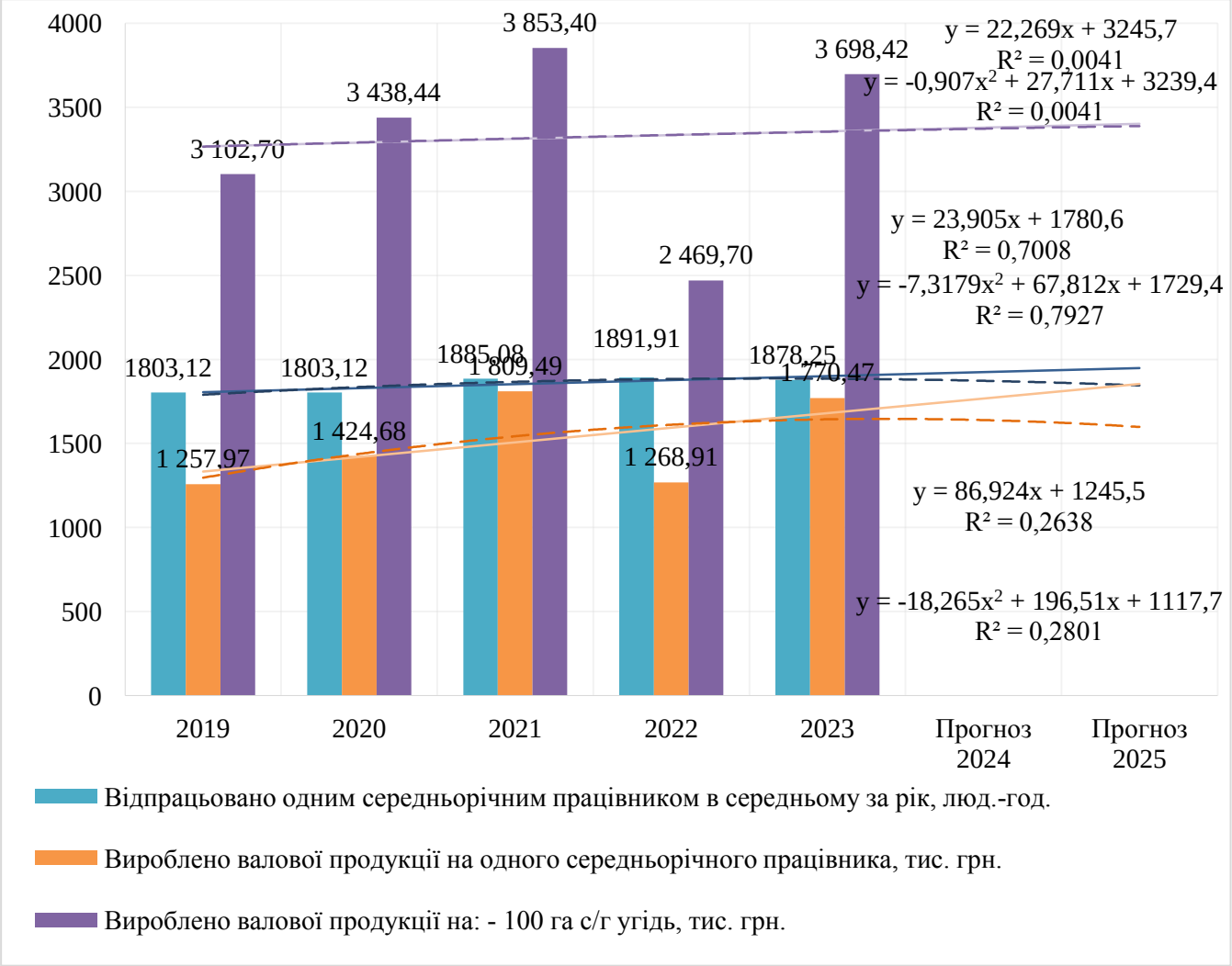

Рисунок 2.5. – Трендовий прогноз показників продуктивності

Паралельно рівняння параболічного тренду підтверджує зазначений висновок. Воно також враховує, що обсяг агро продукції щороку збільшувався на 196,51 тис. грн. у середньому, а темп сповільнення складав 18,265 тис. грн. Однак варто зазначити, що показник набув нетипово низького рівня у 2022 році.

Аналізуючи аналітичне вирівнювання середньої річної продуктивності одного працівника, встановлено, що теоретичне значення цього показника у 2019 році складало 1780,6 люд.-год. Однак середній приріст обсягу відпрацьованого часу кожного року дорівнює 23,905 люд.-год. Параболічне рівняння тренду доводить вірність вищезгаданого узагальнення, показуючи, що обсяг відпрацьованого часу щорічно зростав на 67,812 люд.-год. у середньому, а темп сповільнення досягає 7,32 люд.-год.

Розглядаючи аналітичне вирівнювання обсягу продукції, виробленої на 100 га сільськогосподарських угідь, встановлено, що за теоретичним значенням у 2019 році отримано 3245,7 тис. грн. Наразі середній приріст обсягу прибутку щороку становив 22,27 тис. грн. Рівняння параболічного тренду доводить, що обсяг виробленої продукції щороку збільшувався на 27,711 тис. грн. у середньому, при цьому темп сповільнення становив 0,907 тис. грн.

Узагальнюючи всі попередні висновки щодо аналітичного вирівнювання прибутку, обсягу валової продукції та показників продуктивності працівників, відмічено загальну тенденцію до зниження. Темп прискорення у параболічному рівнянні тренду кожного з наведених показників характеризується від'ємним значенням, що вказує на поступове зменшення ефективності діяльності товариства. Відтак можна припустити, що підприємство поступово вичерпує наявні резерви, що у перспективі негативно вплине на ефективність його діяльності. Це підкреслює потребу в оптимізації ресурсів та розробці стратегій антикризових властивостей для покращення управління підприємством.

Для виявлення статистичних залежностей показників виконано кореляційний аналіз діяльності товариства з обранням типу математичного рівняння, задля фіксації зв'язку між факторною й результативною ознаками. До показників, котрі варто дослідити обрано прибуток, кількість виробництва валової агропродукції за розрахунків на 1 працівника та середньорічної вартості основних фондів.

Використано формулу лінійного рівняння з множинної регресії:

$$Yx = a_0 + a_1x_1. \qquad (2.4)$$

де: Yx – результативна ознака;

a_1, a_2, a_n – параметри рівняння;

x_1, x_2, x_n. – факторна ознака.

Сформовано необхідних масив даних для проведення кореляційного аналізу (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

Інформаційний масив для виконання кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Прибуток (у)	Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн. (х1)	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. (х2)
2019	44647,0	1258,0	96481,0
2020	56609,0	1424,7	92853,0
2021	65837,0	1809,5	89320,0
2022	-15281,0	1268,9	86319,0
2023	5719,0	1770,5	84724,0
Всього	157531,0	7531,5	449697,0
Середнє	31506,2	1506,3	89939,4

Результати кореляційно-регресійного аналізу вказують на існування залежності прибутку від обсягів валової агропродукції, виробленої кожним окремим працівником та інших показників (Додаток А). При цьому коефіцієнти регресії дозволяють ідентифікувати зміни в обсязі прибутку, що відбуваються при зміні певного фактора на одну одиницю його вимірювання за незмінних значень інших включених до рівняння факторів. Отже, отримано наступне рівняння:

$$y_x = -807093{,}08 + 101{,}21x_1 + 7{,}63\ x_2$$

Таким чином, зроблено висновок, що при зростанні показнику річної продуктивності праці збільшується прибуток на 101,21 тис. грн. Крім того, за рахунок зміни показника вартості основних фондів об’єми продажів агропродукції зростає на 7,63 тис. грн. Наразі коефіцієнт множинної кореляції за підсумками розрахунків моделі дорівнює 0,9452, що вказує на наявність сильного зв’язку поміж змінними та показниками. Визначено також, що коефіцієнт детермінації становить 0,8935, що вказує на варіативність результативної ознаки пояснюється на 89,35 % впливом чинників, які включені в модель.

Загалом, кореляційно-регресійне дослідження показало вагомий вплив продуктивності праці й вартості основних фондів на обсяги прибутку товариства.

Це вказує на необхідність розглянути можливості оновлення виробничої діяльності підприємства. Доцільно розробити комплекс заходів для покращення управлінських процесів, як у внутрішньогосподарській діяльності, так і при укладанні стратегічно важливих угод з постачальниками та споживачами аграрної продукції.

2.3. Дослідження компонентів антикризового управління товариством

Для формування висновків щодо економічної та стратегічної доцільності прийнятих і впроваджених управлінських рішень у діяльності товариства проаналізовано результати його збутової стратегії. Задля цього скористаємося основними показниками ефективності, отриманими внаслідок реалізаційної діяльності підприємства (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Показники економічної діяльності товариства у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	119864	129122	148367	161319	210340	175,5
Прибуток/збиток, тис. грн.	44647	56609	65837	-15281	5719	12,8
Рівень рентабельності, %	37,2	43,8	44,4	-9,5	2,7	-34,5

На підставі аналізу результатів застосованих рішень зроблено висновок з ефективності функціонування агропідприємства. Водночас, встановлено, що у 2023 році грошові потоки зростали швидше за собівартість, що забезпечило

отримання позитивного рівня прибутковості й рентабельності. Після кризового 2022 року було впроваджено серію рішень. Зокрема, у сфері логістичного менеджменту, з накопичення ресурсів, що дозволило контролювати виробничі витрати на рівні, необхідному для підтримання рентабельності. Встановлено, що грошова виручка зросла на 31,3% або на 51548 тис грн., що свідчить про позитивну динаміку формування доходів товариства, незважаючи на виклики пандемії та війни. Водночас виявлено зниження виручки у 2022 році до 146038 тис. грн., порівняно з попередніми роками. Встановлено, що це було спричинено різким зниженням цін закупівель і зростанням цін на добрива/пестициди. Собівартість реалізованої продукції, як з'ясовано, зросла на 75,5% або на 90476 тис грн. через глобальні інфляційні процеси, зростанням цін на сировину, матеріали та енергоносії. Таке суттєве збільшення витрат вплинуло на фінансовий результат підприємства, оскільки у 2022 році темпи зростання собівартості випереджали темпи зростання виручки, що створило збитки.

Визначено, що показник прибутку у 2023 році знизився на 87,2% або на 38928 тис грн. порівняно з 2019 роком, склавши лише 5719 тис. грн. Водночас різке коливання в бік збитковості у 2022 році є проблемним сигналом, що потребує врахування при складанні антикризових програм. У 2023 році прибуток дещо відновився після збитковості 2022 року, проте рівень залишається низьким, що свідчить про необхідність подальших заходів для стабілізації фінансового стану. Наразі рентабельність знизилася з 37,2% у 2019 році до 2,7% у 2023 році на 34,5 відсоткових пункти, що є суттєвим спадом. Негативний рівень рентабельності у 2022 році (-9,5 в.п.) фіксує факт перебільшення витрат над доходами, що призвело до збитків. Тобто зниження рентабельності показує, що товариство втрачає ефективність у перетворенні доходів на прибуток. Виявлено фактори кризи – через початок повномасштабного вторгнення рф відбулося стрімке зростання витрат на закупівлю ресурсного забезпечення та недостатню гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні зміни.

Встановлено, що для вирощування озимини, котра була посіяна восени 2021 року, витрати на весняні агротехнічні заходи у 2022 році виявилися надзвичайно

високими. Це було зумовлено суттєвим підвищенням вартості добрив, засобів захисту рослин та пального через початок війни та відсутність контролю цін. Підвищення витрат на ці ресурси без адекватного зростання закупівельних цін на продукцію призвело до збільшення собівартості вирощуваної продукції, яка перевищила можливий виторг від її реалізації. Через зниження попиту на зернові культури, закупівельні ціни на озиму пшеницю, ячмінь та ріпак залишалися на низькому рівні, що унеможливило отримання прибутку у 2022 році. Аналогічні проблеми виникли у виробництві соняшника, теж зросли витрати на ресурси і заходи в період їх вирощування.

Збитковість у тваринництві зумовлена як зниженням попиту, так і зростанням вартості утримання тварин. Зокрема, витрати на відгодівлю ВРХ значно зросли через подорожчання кормів, в тому числі, обумовлене збільшенням собівартості вирощування зернових культур. При цьому закупівельні ціни на м’ясо і молоко не зростали пропорційно витратам, що спричинило збитки від продажу ВРХ та молока. Утримання та продаж свиней також мало проблеми у 2022 році - різке підвищення вартості кормів і ветеринарних засобів призвело до зростання собівартості їх вирощування. Водночас ринкові ціни на свинину залишалися низькими. В літні місяці 2022 року ціни на м’ясо дещо підвищилися, однак вони не компенсували збільшення витрат на вирощування, що спричинило недоотримання планованих коштів.

Таким чином, що основні причини збитковості у 2022 році у галузях рослинництва і тваринництва пов’язані з:

1) Підвищенням витрат на виробничі ресурси, такі як добрива, засоби захисту рослин і корми.

2) Недостатнім зростанням закупівельних цін на продукцію, що не покривало зростання собівартості.

3) Зниженням попиту та труднощами реалізації продукції через обмеження ринків збуту внаслідок війни.

Отже, через комплекс цих факторів товариство у 2022 році зазнало значних збитків, оскільки збільшення собівартості продукції не було компенсоване

адекватним підвищенням цін на ринку. У зв'язку з чим рекомендовано провести детальний аналіз собівартості продукції та визначити можливості для її зниження. Наприклад, варто розглянути можливості оптимізації агровиробничих процесів, зниження витрат на ресурси, пошук альтернативних постачальників, заміну нерентабельних видів продукції на ефективні тощо.

Встановлено, що фактично в системі менеджменту є певні недоліки, котрі потребують на виправлення (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12.

Недоліки фактичної системи менеджменту товариства

№ з/п	Сфери	Недоліки
1	Управління фінансово-економічною сферою	Низька частка основних засобів свідчить про обмеженість довгострокових капіталовкладень у виробничі активи. Середній рівень ліквідності вказує на посередні можливості для покриття зобов'язань і при сильнішому тиску кризи фінансову позицію буде втрачено. Високий рівень фінансової залежності 8,44 свідчить про значну залежність від позикових коштів. Високий фінансовий ризик, ймовірні труднощі з погашення зобов'язань. Негативне значення поточної платоспроможності у 2024 році свідчить про неспроможність підприємства повністю покрити свої короткострокові зобов'язання на поточний момент, що підвищує ймовірність неплатоспроможності. Водночас сформовано рентабельність протягом останнього досліджуваного року та є власні резерви для впровадження нових напрямів діяльності, скоротивши наявні. Контроль витрат здійснюється стандартними автоматизованими засобами обліку, але існує потреба в сучаснішому програмному забезпеченні
2	Управління аграрним виробництвом	Дотримання вимог технологій агровиробництва не в повному обсязі, оскільки посівні площі під олійними культурами перебільшують зернові та є практика вирощування монокультури поспіль більше п'яти років. Неготовність по деяким сортам кукурудзи до стресів погодою тощо. Виявлено, що в товаристві деякі процеси виконуються достатньо повільно і невчасно, є застарілі технології виробництва і в галузі рослинництва і тваринництва.
3	Управління маркетингом	Збут по невигідним для товариства закупівельним цінам. Проблеми зі збутом по молоку та деяким видам зернових культур. Відсутня власна торгова марка. Реклама не оновлювалася протягом останніх років дослідження. Канали збуту застарілі. Постачальницькі мережі пропонують завищені ціни на ресурси. Суттєвий негативний тиск макроекономічних чинників на діяльність товариства.
4	Управління персоналом	Процеси організовані таким чином, щоб забезпечити оптимальний розподіл ресурсів відповідно до виробничої програми, проте необхідно провести раціоналізацію розподілення завдань з урахуванням строків та кваліфікації персоналу. Мотивація співробітників підтримується матеріальними виплатами. Загострюється проблема моральної втоми, спричиненої зовнішніми факторами.

На основі виявлених недоліків встановлено необхідність розробки антикризових заходів для покращення ситуації в усіх сферах менеджменту

товариства. Доведено, що низька частка основних засобів вказує на обмеженість довгострокових інвестицій у виробничі активи, що може означати високу оборотність або значний обсяг поточних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності – 1,13, близький до одиниці, свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що фіксує середню ліквідність. Однак, цей показник має бути вище 1,5 для більш стабільної фінансової позиції товариства. Коефіцієнт фінансової залежності становить у 2024 році 8,44, таке високе значення коефіцієнта вказує на значну залежність підприємства від позикових коштів. Зроблено висновок про високий рівень фінансового ризику і ймовірні труднощі при погашенні зобов'язань. Встановлено, що коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів має високе значення 7,44, що також підкреслює суттєву залежність від позикових коштів. Наразі власний капітал є значно меншим у порівнянні з позиковим, що може знижувати фінансову стабільність товариства. Тривожним сигналом є від'ємне значення поточної платоспроможності у 2024 році -219716 тис грн. Тобто товариство неспроможне повністю покрити свої короткострокові зобов'язання на поточний момент, що підвищує ймовірність неплатоспроможності.

Доведено, що високий показник рентабельності сільськогосподарської продукції є позитивною ознакою, яка свідчить про ефективність основної діяльності товариства. Отже спостерігається резерв щодо здатності отримувати значний прибуток з виробництва реалізованої агропродукції. Тому можливо впроваджувати нові напрями, скоротивши нерентабельні види діяльності та нейтралізуючи чи зменшуючи виявлені недоліки у сферах менеджменту товариства. Таким чином товариство має високий рівень рентабельності, однак стикається зі значними фінансовими ризиками через велику залежність від позикових коштів і низьку ліквідність. Комерційна діяльність демонструє позитивну динаміку у збільшенні доходу/прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком, коли був збиток, але продовжує зазнавати значного боргового навантаження. Необхідно розглянути питання реструктуризації боргу або оптимізації наявних ресурсів з впровадженням антикризових заходів.

Враховуючи, що товариство опинилося в умовах залежності перед монополіями трейдерів, що закуповують за заниженими цінами вироблену продукцію, варто переглянути канали реалізації, працювати під замовлення. Також потрібно сформувати більш прогресивну цінову політику, щоб покращити прибутковість. В товаристві вирощується п’ять видів сільськогосподарських культур та 3 види продукції галузі тваринництва. Враховуючи проблемні аспекти 2022 року щодо отримання збитків, можливо запропонувати розглянути можливості диверсифікації виробництва та оптимізацію виробничої програми для зниження залежності від одних видів продукції. У такий спосіб можливо забезпечити додаткові джерела доходів і знизити ризики, пов’язані з нестабільністю попиту на певну агропродукцію. Водночас актуальності набуває проведення систематичного моніторингу ринкових тенденцій та факторів війни, що допоможе товариству вчасно адаптуватися до змін і антикризовими випереджаючими заходами знизити їх вплив

Загалом, для збереження стабільності фінансових показників товариству необхідно активно працювати над оптимізацією витрат та покращенням ефективності управління ресурсами, щоб уникнути повторення збиткового року.

Висновки до розділу 2

1) Доведено, що товариство, діяльність якого досліджується, має багатогалузеву структуру з акцентом на виробництво олійних і зернових культур та тваринництво. Така диверсифікація дозволяє, певним чином, забезпечити стабільність у фінансовій діяльності навіть за умови коливань на ринку. Основний напрямок рослинництва спрямований на вирощування олійних культур: соняшник і ріпак, що становлять значну частину товарного портфеля підприємства. Тваринництво, яке включає виробництво м'яса ВРХ, свинини та молока, має м'ясо-молочну спеціалізацію, що забезпечує певну сталість доходів у разі змін попиту на окремі види продукції. Між тим у структурі товарної продукції рослинництво посідає переважаючу позицію з часткою 72,9%, тоді як тваринництво займає 27,1%. Встановлено стратегічну орієнтацію товариства на підтримку обох галузей для стабілізації грошових надходжень. Виявлено, що середньорічна вартість основних фондів знизилася на 12,2%, що відображає недостатнє оновлення виробничих активів. Застаріле обладнання обмежує виробничі можливості підприємства, що може впливати на довгострокову ефективність діяльності. Визначено зниження рентабельності фондів на 27,4%, що вказує на зниження ефективності перетворення доходів на прибуток.

2) Встановлено, що виручка від рослинництва зросла на 39,1% за період 2019-2023 років, що формує головний потік доходності підприємства. Зокрема, продаж за встановленими каналами збуту озимої пшениці та ячменю виявилась успішною у всі роки досліджень крім 2022 року. Обґрунтовано, що витрати на виробництво рослинницької продукції значно зросли в 2022 році через інфляцію та подорожчання ресурсів. Це вплинуло на рентабельність продукції, зокрема зернових, де витрати зросли швидше, ніж ціни. Підвищення собівартості особливо позначилося на вирощуванні озимини, що потребує оптимізації виробничих витрат. Недостатнє зростання закупівельних цін обмежило прибутковість, що підкреслює потребу в нових стратегічних рішеннях щодо управління ресурсами. Встановлено, що виторг від кукурудзи суттєво знизився через несприятливу

погоду в період збирання врожаю та зниження доходу, що вказує на необхідність заміни цієї культури. Стабільно зростає виручки від олійних культур - на 45,4% упродовж досліджуваного періоду. Високий попит на продукцію олійних культур, зокрема соняшникову олію та біопаливо з ріпаку, обумовлює рентабельність виробництва. Соняшник, попри простоту вирощування, приносить стабільні доходи, але й ріпак, хоч і складніший у вирощуванні, також дозволяю формувати виручку. Ці фактори роблять олійні культури пріоритетними з точки зору економічного ефекту, проте порушують принцип раціонального землеробства. Узагальнено, що виручка від тваринництва в цілому збільшилася на 14,2% з 2019 по 2023 рік. Найбільше зростання спостерігалося в сегменті продажу молока та ВРХ у живій вазі, що свідчить про збільшення попиту на молочну продукцію і м'ясо. Проте свинарство мало незначне зростання, що пояснюється високими витратами на утримання та корм.

3) Зроблено висновок, що кризовий рік 2022 спричинив зниження доходу через війну, коливання попиту і збільшення витрат. Виявлено значне падіння рентабельності та навіть від'ємний показник через перевищення витрат над доходами. У 2023 році товариству вдалося частково відновити прибутковість, однак рівень рентабельності залишається суттєво нижчим, ніж до кризи. Таке положення справ диктує необхідність впровадження антикризових заходів з стабілізації фінансового стану й забезпечення ефектів щодо управління витратами.

4) З'ясовано, що темп росту обсягів валової агропродукції в середньому за рік склав 4,6%, що демонструє стабільну тенденцію до збільшення виробництва. Однак трендовий аналіз показує прогнозоване зниження прибутковості у 2024 і 2025 роках. Лінійний тренд свідчить про тенденцію до поступового зменшення доходу товариства, тоді як поліноміальний тренд краще відображає коливання, прогнозуючи спершу зростання, а згодом різке зниження. Параболічне рівняння також підтверджує загальний прогноз на зниження прибутковості. Відтак товариству слід підготувати антикризові заходи для пом'якшення негативного прогнозу.

5) Встановлено, що обсяг виробництва на одного працівника в середньому зростав на 86924 тис. грн. щороку, демонструючи зростання продуктивності праці. Параболічний тренд підтверджує тенденцію, враховуючи щорічне збільшення продуктивності на 19651 тис. грн. одночасно з уповільненням темпу зростання на 18265 тис. грн. Отже відбувається поступове виснаження резервів стосовно підвищення ефектів діяльності товариства. Подальше підвищення продуктивності праці є можливим, але потребує оновлення технологій та обладнання з одночасною оптимізацією рішень, що дозволить дійти стабільності й стійкості діяльності товариства.

6) Відповідно результатів кореляційно-регресійного аналізу виявлено вагомий вплив продуктивності праці й вартості основних фондів на обсяги прибутку товариства. Коефіцієнт множинної кореляції, що дорівнює 0,9452, свідчить про сильний зв’язок поміж змінними та показниками прибутку. Коефіцієнт детермінації 0,8935 вказує на те, що 89,35% варіації результату пояснюється факторами, включеними в модель. Тобто доцільно складати кошти в технології, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці, оновлювати основні фонди, оскільки ці заходи сприятимуть покращенню фінансових результатів. Водночас такий високий зв’язок між змінними підкреслює необхідність ефективного управління виробничими активами для досягнення сталого зростання прибутковості товариства за кризи.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

3.1. Формування заходів з превентивного управління товариством

На основі попереднього аналізу даних з виробничої, комерційної діяльності товариства, запропоновано проект антикризового плану, котрий спрямований на стабілізацію внутрішньої ситуації, підвищення ефектів шляхом зниження собівартості. Також план включатиме заходи з ведення новацій, оптимізацію виробничої структури, оновлення діяльності завдяки диверсифікації та введення напряму переробки (рис. 3.1.).

На початковій стадії потрібно провести оптимізацію витрат шляхом аудиту собівартості за всіма видами агропродукції, щоб з’ясувати «вузькі місця» та резерви для їх оптимального розподілу. Впровадити рішення з виведення кукурудзи з сівозміни та залучення турецького гороху на всій площі, що була під кукурудзою і частково під ріпаком. Щодо зменшення посівів під технічною культурою, то викликано це необхідністю досягнення агробіологічного ефекту, крім економічного. Необхідно проаналізувати наявних постачальників та серед перспективних виявити найбільш конструктивні для товариства з приводу ціни й якості ресурсів. Переглянути договори з фактичними постачальниками для забезпечення вигідніших умов закупівель. Наразі потребують оптимізації й статті адміністративних витрат, для цього варто раціоналізувати виробничі і управлінські процеси в бік скорочення зайвих витрат. Замість утримання у штаті функцій них менеджерів, можливо скористатися аутсорсингом, щоб скоротити витрати.

Продуктивність праці, як доведено, доцільно збільшувати шляхом підняття рівня знань і навичок тренінгами та участю у школах агробізнесу, придбанню програм ІТ-навчання для користування цифровим сервісом, який необхідно купити і встановити за бізнес-процесами діяльності. Запровадити програми з

підтримки психологічного здоров'я та розвантаження працівників. За графіком доцільно проводити оцінювання досягнення критеріїв результативної роботи.

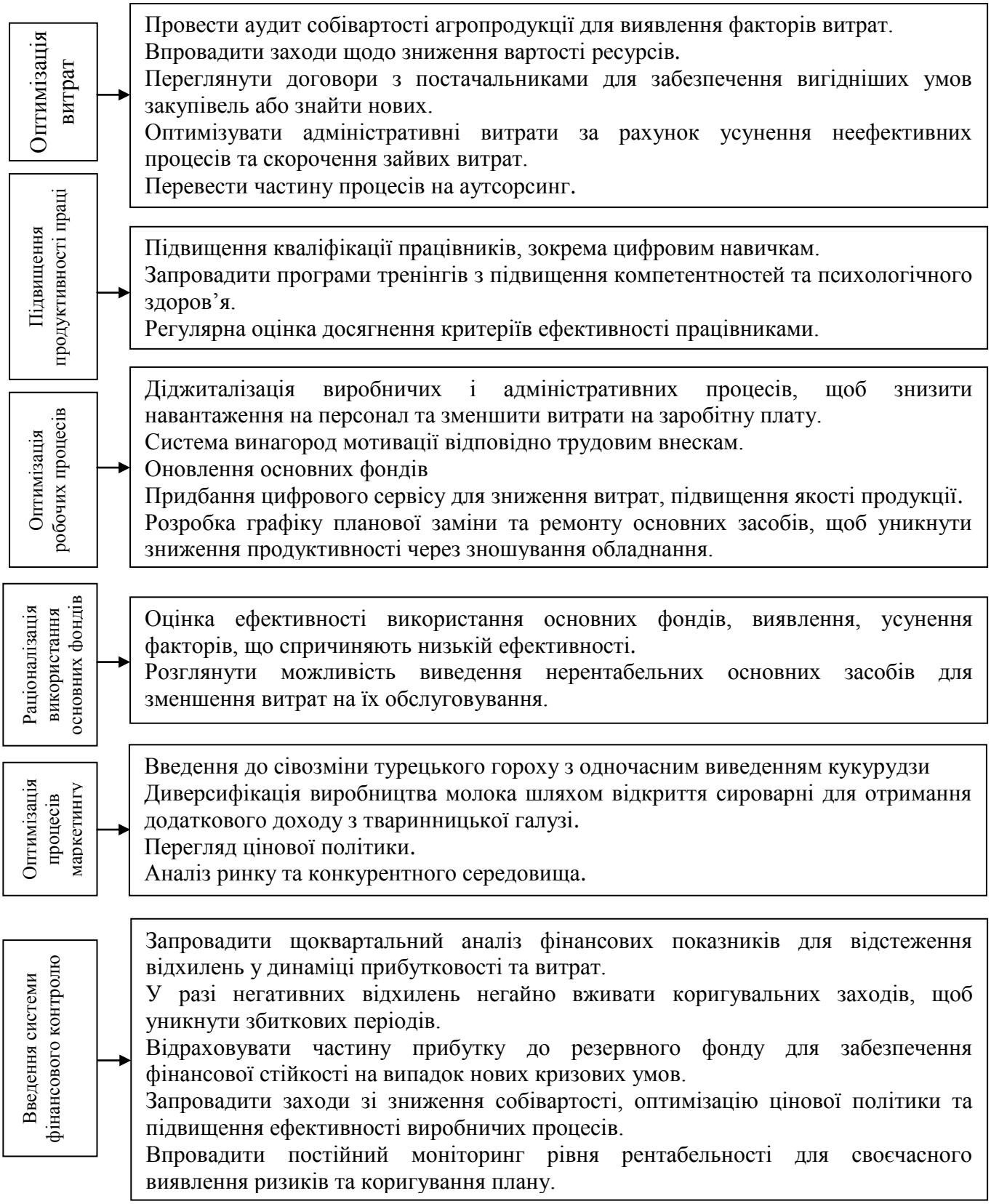

Рисунок 3.1. - **Схема складових антикризового проекту на 2025 рік.**

Окремого значення в межах операційного менеджменту набуває оптимізація робочих процесів шляхом придбання цифрового сервісу та діджиталізації виробничих операцій і адміністративних процесів. З точки зору мотиваційної складової для покращення робочих процесів варто розглядати систему винагород відповідно трудовим внескам. Поступове оновлення машино-тракторного парку та технологічної лінії з відгодівлі ВРХ та свиней, закупівля устаткування та матеріалів для сироварні. Задля раціоналізації використання основних фондів доцільно провести оцінку ефективності їх використання та усунути фактори, що їх спричинили, вивести нерентабельні основні засоби.

В межах маркетингового менеджменту доцільно здійснити диверсифікацію виробництва сільськогосподарської продукції шляхом введення до виробничої структури турецького гороху та відкриття переробки молока на сир. Необхідно переглянути цінову політику та проводити SMART-аналіз ринкового середовища.

Щодо фінансового моніторингу, то варто проводити щоквартально та розробити альтернативні заходи протистояння при настанні критичних ситуацій, створити резервний фонд та контроль досягнення рівня рентабельності за періодами. Наразі антикризове управління товариством передбачає створення антикризової комісії, котра регулярно повинна проводити детальний та неупереджений аналіз фінансово-економічних показників та встановлювати ефективність заходів плану. При цьому необхідно забезпечити комунікацію між керівниками відділів для оперативного вирішення кризових ситуацій. Для залучення державної підтримки і додаткових ресурсів варто вивчити можливості отримання державних субсидій, пільгових кредитів та інших видів підтримки для зниження фінансового навантаження на підприємство. Крім цього розглянути можливість залучення інвесторів чи стратегічних партнерів для підтримки діяльності товариства й впровадження інновацій. Антикризовий план повинен бути гнучким і адаптивним, що дозволить оперативно реагувати на зовнішні зміни, обумовлені непередбачуваністю через війну та внутрішні проблеми.

Для забезпечення стійкості товариства доречно дотримуватися заходів з протидії викликам макро/мікро оточення (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1.

Заходи протидії викликам для забезпечення стійкості агробізнесу в особливих умовах функціонування

№	Назва заходу	Зміст заходу
1	Планування надзвичайних ситуацій на рівні вищого керівництва	Затвердити стратегію дій у разі виникнення кризових ситуацій, котра починається з аналізу поточної кризи, оцінювання загроз і визначення ресурсних потреб. Розподілити відповідальність серед членів команди для ефективного реагування. Створити можливі варіанти вирішення кризових ситуацій, їх адаптації або ліквідації.
2	Запобіжні заходи	Розробити заходи, котрі можуть мінімізувати вплив можливої кризи ще до її настання. Наприклад, створити резервні/страхові фонди, власні склади для зберігання посівного матеріалу та інших ресурсів, орендування полів у віддалених регіонах.
3	Управління в умовах кризи	Сформувати антикризовий комітет/комісію, що включає керівників підрозділів та фахівців з різних галузей — рослинництва, тваринництва, економіки, логістики. Члени комітету відповідають за окремі напрямки антикризової діяльності.
4	Вихід з кризи	Провести моніторинг ринкової ситуації та аналіз дій конкурентів для ефективного планування відновлення діяльності. Вищий рівень керівництва, включно з генеральним директором і головними фахівцями, здійснює аналіз ринку, формує оперативний план відновлення, переглядає контракти на постачання продукції та проводить аудит наявних ресурсів у різних підрозділах.
5	Координація та моніторинг	Провести контроль всіх антикризових заходів, їх регулярний моніторинг та оперативно усувати перепони у виконанні плану. Проведення систематичних нарад з керівниками для обговорення звітів щодо виконання антикризових завдань у різних напрямах. Забезпечити менеджерам зворотного зв’язку із працівниками, надавати деталізовані завдання, аналізувати якість виконання.
6	Стабілізація діяльності	Усунути відхилення від бізнес-плану та контроль за відповідністю досягнутих результатів запланованим показникам.
7	Державна підтримка	Запросити державні заходи підтримки, такі як пільгове кредитування, податкові канікули, проєкти з розбудови інфраструктури та ініціативи, що стимулюють інновації, зокрема, цифрові.

Встановлено, що для протидії викликам, забезпечення стійкості діяльності товариства в особливих умовах функціонування вище керівництво повинно почати з планування найбільш загрозливих сценаріїв розвитку ситуацій. При цьому запобіжні заходи мають передбачати мінімізацію впливу тисків шляхом утворення резервних чи страхових фондів, орендування складів для зберігання ресурсів чи орендування землі для агровиробництва. Варто розглядати території максимально віддалені від лінії фронту, проте з агробіологічним потенціалом для продуктивного вирощування культур. Етап планування виходу з кризи повинен

складатися з оперативного плану відновлення, перегляду контрактів купівлі/продажу та аудиту ресурсів. Система проведення координації і регулярного моніторингу дозволить усувати негаразди при впровадженні планів. Крім цього оперативні наради та дистанційні зустрічі для обговорень та надання розпоряджень стануть більш ефективним засобом комунікацій. Оскільки відповідно Закону «Про державну підтримку сільського господарства України» повинна надаватись допомога, то для зміцнення позицій потрібно звертатися до державні органів. В тому числі необхідно формувати колаборційні зв'язки з зарубіжними інвесторами чи контрагентами, так і з вітчизняними.

У такий спосіб окреслено стратегії для зниження фінансових ризиків та подолання економічних проблем в товаристві.

1) Диверсифікація посівів та зміна структури вирощування.

Перехід на вирощування турецького гороху замість кукурудзи, що дозволить зменшити проблемні аспекти залежності від несприятливої погоди та створити додатковий агробіологічний ефект. Оскільки вирощування кукурудзи стало неекономічним, відмова від неї дозволить оптимізувати витрати та спрямувати ресурси на вигідніші культури. Потрібно зауважити, що турецький горох посухостійкий і може витримувати високі температури в контексті глобального потепління (Додатки Б, В). Також він може збагатити ґрунт азотом, покращуючи родючість для інших культур та зменшуючи потребу в мінеральних добривах.

2) Створення напрямку переробки молока в сир шляхом відкриття сироварні, що дасть змогу уникнути втрат від низьких закупівельних цін і вийти на новий ринок готової продукції з вищою маржинальністю. Якщо продавати сир під власним брендом, то це може стати стабільним джерелом доходу з вищою рентабельністю, особливо при наявному попиті. Проте на першому етапі рекомендовано знайти підприємства, які спеціалізуються на продажі виробленої продукції та мають торгівельну марку.

4) Оптимізація витрат на добрива та пестициди полягає у використанні бобових культур, зокрема турецького гороху, органічних добрив чи інших

сидератів, що дозволить суттєво знизити витрати на мінеральні добрива. Наразі ротація посівів турецького гороху з культурами виробничого портфелю викличе покращення структури ґрунту, що в перспективі скоротить потребу у дорогих добривах. Також, завдяки цифровим технологіям можливо своєчасно виявити збудників хвороб та шкідників та локально внести необхідні засоби, то економія витрат буде суттєвою. Стосовно галузі тваринництва варто тримати фокус на оцінці витрат на відгодівлі, оптимізації раціонів та оновленні стада більш продуктивними породами тварин.

Для зниження фінансового початкового навантаження пропоновано пошук грантів та фінансування для відкриття переробного цеху. Водночас варто розглянути реструктуризацію боргових зобов'язань та відтермінувати виплати в періоди високих витрат. Реалізація окреслених заходів сприятиме стабілізації фінансового стану, підвищенню рентабельності та оптимізації витрат у товаристві.

Відкриття сироварні може бути доцільним, особливо якщо переваги превалюють над недоліками (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Переваги відкриття сироварні

№ з/п	Перевага	Зміст переваги
1	Розв'язання проблеми низьких закупівельних цін на молоко	Уникаючи залежності від низьких закупівельних цін, можливо отримати більшу маржу з молока, сформувати додану вартість, уникнути збитковості молочного напрямку.
2	Попит на сири та молочну продукцію	Враховуючи, що у Дніпровському регіоні є стабільний попит на сири, сироварня є прибутковою інвестицією. Сири з високою якістю, зокрема спеціалізовані сорти, формують стабільний попит навіть за умов економічної нестабільності.
3	Можливості для брендування та локального збуту	За умови відкриття власної ТМ, виробництво сирів на локальному ринку, за замовленням, може забезпечити вищу рентабельність. Локальний збут/продаж через перед замовлення у спільнотах Viber/Instagram, через фермерські ярмарки дозволить уникнути посередників.
4	Фінансові ресурси для початкових інвестицій	Відкриття сироварні передбачає придбання устаткування, організацію цеху, сертифікацію виробництва.
5	Додаткова стабільність доходу	Виробництво молочних продуктів з тривалим терміном зберігання (наприклад, твердих сирів) може допомогти уникнути цінових коливань, оскільки продукцію можна реалізувати пізніше, коли ринкова ціна буде більш вигідною.

Відповідно до окреслених переваг відкриття сироварні є доцільним рішенням, що допоможе значно підвищити прибутковість молочного напрямку, забезпечуючи товариству нове джерело доходу із високою доданою вартістю. При цьому стане реальним поступове погашення фінансових зобов'язань власними коштами за умови успішної реалізації запропонованих стратегій і дотримання певних умов. Наразі і перехід на турецький горох та оптимізація виробничої програми забезпечать зниження витрат на добрива і пестициди, що підвищить прибутковість від рослинництва. Тобто скорочення витрат і підвищення продуктивності основних культур дозволить зменшити загальні витрати підприємства, що вивільнить додаткові кошти для погашення боргів.

Оцінивши передумови з введення превентивних заходів до стратегії менеджменту товариства рекомендовано певну алгоритмізацію процесів (рис. 3.2).

Рисунок 3.2. Алгоритм введення превентивних заходів до стратегії менеджменту товариства

3.2. Пропозиції з впровадження цифрового рішення для оптимізації бізнес-процесів товариства та протидії ризикам

Встановлено доцільність упровадження цифрових рішень для підвищення ефективності сільськогосподарських процесів в товаристві. Пропонуємо для розгляду обрати програмний продукт ERP системи компанії TG Consulting (Додаток Г) [56]. Цифрова технологія укомплектована серією модулів:

Модуль 1. Рослинництво.

Модуль 2. Логістика і елеватори.

Модуль 3. Управління посівними матеріалами.

Модуль 4. Управління парком техніки.

Модуль 5. Управління земельним банком.

Модуль 6. Управління вирощуванням ВРХ.

Модуль 7. Управління процесом виробництва молочних продуктів.

Модуль 8. Управління свинарством.

Завдяки програмному продукту ERP товариство зможе доводити якість продукції, що виробляється, екологічною сертифікацією, що значно її підвищить в ціні та попиті. Інтеграція цифрового продукту може відбуватися поступово з придбанням окремих модулів по мірі виробничої необхідності та економічної можливості, що створить довгострокові партнерські стосунки. Встановлено переваги співпраці з компанією TG Consulting, зокрема, розробка власних аддонів для SAP Business One. Такий підхід дозволяє отримати адаптований під умови діяльності товариства розширений функціонал і точніше відповідати бізнес-потребам у агровиробництві.

Водночас можливо на весь період співпраці з компанією TG Consulting мати повний спектр послуг з інтеграції та підтримки ERP-систем. У такий спосіб можливо отримувати як консалтинг, цифрове впровадження рішень, так і навчання головних спеціалістів товариства цифровим компетентностям. Таким чином цифрову оптимізацію бізнес-процесів товариства рекомендовано розпочати з придбання програмного продукту ERP відповідних модулів з певним

функціоналом. Для загального управління функцій ними напрямами діяльності товариства пропонуються такі модулі цифрової технології (рис. 3.3.)

Рисунок 3.3. Серія модулів ЦТ ERP з управління функціями менеджменту товариства

Програмне забезпечення може бути адаптоване під функціональні особливості ведення агробізнесу в товаристві. Так, пропонується на початковому етапі включити у статті придбання три модулі: для управління фінансами, обліком, економікою підприємства - модуль SAP B1. Для управління логістикою і процесами зберігання зерна - модуль B1ACM; для управління МТП - модуль Farm4all Fleet Maintenance.

Наприклад, модуль Farm4all® Fleet Maintenance зможе систематизувати управління парком техніки товариства, контролюючи облік палива, технічного обслуговування, і використання обладнання. При цьому можливо за рахунок планування технічних оглядів і ремонту підвищити ефект від використання техніки в польових умовах. Для покращення управління бізнес-процесами логістики модуль B1ACM дозволяє ефективно керувати закупівлями, укладати і контролювати дотримання договорів купівлі-продажу, надходження, внутрішній потік, завантаження, розвантаження тощо. Крім цього є інтегратор модулів для поєднання галузей товариства Farm4all® SIG, що забезпечує введення гео-даних у реальному часі з модулями агрономії, тваринництва, що дозволяє збирати інформацію польових умов.

Для галузі рослинництва варто залучити серію модулів, що дозволяє контролювати посівний матеріал, вести менеджменті і агропланування показників рослинництва (рис. 3.4.).

Рисунок 3.4. Модулі ЦТ ERP з управління галуззю рослинництва товариства

Встановлено, що цифрове рішення Farm4all® Agricultural дозволить розширити в товаристві функціональні вигоди від інших модулів. Оскільки видається можливим їх інтегрувати між плануванням врожаїв та вхідними фактичними даними з полів. При цьому можливо повною мірою керувати операційними процесами, планувати їх, визначати кінцеві результати згідно польових умов. Наразі модуль дозволяє контролювати сільськогосподарські культури сівозміни та робочі агротехнологічні операції згідно вегетаційних циклів вирощування.

Запропоновано використовувати також точне рішення Farm4all® Seed Processing, завдяки якому більш ефективно можливо кенрувати сільськогосподарськими угіддями, безпосередньо полями, де вирощується насіннєвий матеріал. При цьому відбувається планування найбільш кращих сортів/гібридів культур сівозміни, враховуючи недоліки минулих років та оновлення лінійки для Дніпровського регіону. Також раціонально стає можливим здійснювати управління процесами планування агротехнологічних заходів відповідно виробничим потребам і технології та процесами просування та реалізації насіння. Завдяки налаштуванням у програмі, що керують процесами обробки насіння, виконуються всі стадії його підготовки, включаючи проведення лабораторних досліджень для обліку та моніторингу з надійним контролем і забезпеченням безпеки. Також здійснюється технічна деталізація зберігання, пакування, класифікації партій, просування на ринку та управління контрактами.

Для ефективного цифрового управління галуззю тваринництва товариства пропонуються цифрові модулі Farm4all® Livestock, Farm4all® Dairy, Farm4all® Pig Farming (рис. 3.5.).

Наприклад, точне рішення Farm4all® Livestock слугує для управління всім циклом тваринницьких процесів, включаючи відтворення, розведення та годівлю. Встановлено можливість детального відстеження кожної одиниці поголів’я. Також функціонал передбачає реєстрацію купівлі та продажу тварин, планування годівлі, контроль індивідуального догляду та витрат тощо. Рішення Farm4all®

Dairy управління молочним виробництвом включає контроль за збором молока, перевірку якості та співпрацю з постачальниками.

Рисунок 3.5. Серія модулів ЦТ ERP з управління галуззю тваринництва товариства

Щодо якісного управління свинарством можливо використовувати модуль Farm4all® Pig Farming, який підтримує всі процеси свинарства від вирощування до забою. Передбачається контроль витрат і годівлі, забезпечення обліку витрат на кожну тварину.

Крім зазначених модулів доречно розглянути мобільне рішення Farm4all, що дозволяє вести щоденний облік у смартфоні офлайн, а інструмент Machine Status Reader здійснює онлайн-моніторинг техніки через QR-коди. Отже зазначені

програмні продукти є кроком до економічного зміцнення менеджменту товариства.

Окреслені рекомендаційні точні рішення дозволять оптимізувати витрати, підвищити прозорість обліку та забезпечити стабільну якість продукції галузей рослинництва/тваринництва. При цьому в результаті впровадження цифрового рішення очікується:

- зменшення витрат на виробництво агропродукції завдяки суттєвій оптимізації операційних процесів.

- зменшення простоїв агровиробництва шляхом оперативного плануванню.

- оптимізація операційного циклу за допомого ідентифікації вузьких місць у виробничих процесах галузей товариства.

3.3. Оцінка ймовірних ефектів діяльності товариства від впровадження рекомендованих ризик-орієнтованих рішень з оптимізації виробництва

Для того, щоб інтегрувати пакет антикризових рішень у виробничо-комерційну діяльність товариства було проведено аналіз товарного портфелю методом Бостонської консультативної групи – БКГ. Та на базі результатів аналізу запропоновано операційні та реалізаційні стратегії для розвитку кожного виду продукції в умовах стресових воєнних чинників. Окреслений метод надає можливість розробити стратегії відповідно до типу агропродукції з урахуванням минулих періодів та у порівнянні з конкурентом. За рахунок аналізу можливо впроваджувати нові рішення з покращення аграрного виробництва товариства, спрямовані на економічне відновлення та посилення захисту від ризиків і викликів. Наразі застосована методика дослідження дозволяє виявити конкурентні переваги та потенційні загрози, на основі котрих прогнозуються стратегічні напрямки антикризових заходів з кожного типу продукції.

Основні показники, що впливають на формування загального виторгу за видами продукції сільського господарства, узагальнено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Вихідні значення даних для генерації антикризових стратегій методом БКГ

Вид продукції	2022		2023		2023 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	24319	16,5	29638	13,8	121,9
Кукурудза	772	0,6	430	0,20	55,7
Ячмінь	21785	14,9	27728	12,8	127,3
Соняшник	27422	18,8	51185	23,7	186,7
Ріпак	23213	15,9	48457	22,5	208,8
ВРХ	24394	16,7	28725	13,2	117,7
Молоко	6354	4,4	7628	3,5	120,1
Свині	17779	12,2	22268	10,3	125,3
Загальна товарна продукція	**146038**	**100**	**216059**	**100**	**147,9**

Аналіз номенклатури агропродукції за останні два роки досліджень дозволив дійти висновку, що набір культур у сівозміні та видів тваринницької продукції сформували достатній виторг. Навіть важкий 2022 рік, коли собівартість склала 161319 тис грн. і перебільшила виторг, утворивши збитки, в динаміці не вплинув негативно на розвиток товариства в подальшому. Зокрема, прибуток у 2023 році збільшився на 47,9% порівняно з 2022 роком, досягнувши 216059 тис. грн., причому доходи від усіх типів продукції, окрім кукурудзи, показали приріст. Між тим, встановлено, що дохід від продажів кукурудзи зменшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 342 тис. грн. Варто наголосити, що у 2022 році також зафіксовано зниження закупівельних цін і зростання витрат на добрива та пестициди, що призвело до збитків. Дохід від кукурудзи був настільки низьким, що не покривав витрат, тому ухвалено рішення виключити її з ротації у 2025 році. Завдяки реалізації озимих пшениці й ячменю збільшено виторг на 5319 тис. грн. і 5943 тис. грн. відповідно. Найбільше зростання виторгу від олійних культур забезпечили соняшник і ріпак на 23763 і 25244 тис. грн. відповідно. У сфері тваринництва збільшився дохід від продажу ВРХ, молока та

свиней на 4331 тис. грн., 1274 тис. грн. та 4489 тис. грн. відповідно. Результати аналізу підтверджують, що аграрна продукція забезпечила необхідний рівень виторгу для розвитку товариства, проте вказують на необхідність використання потенційних можливостей. Також потрібно зауважувати на проблемних аспектах виробничої діяльності створюючи не лише економічний ефект у короткостроковій перспективі але й формуючи більш далекобачний погляд на відновлення діяльності.

Крім того оцінено зміни у доходах від різних видів аграрної продукції, що вказує на необхідність впровадження рішень для оптимізації управління галузевим виробництвом. Визначено позитивну динаміку зростання виручки від вирощування і продажу ячменю, соняшнику, пшениці та ріпаку. Водночас уповільнення приросту доходів від кукурудзи остаточно дає підстави для ухвалення рішення з його виведення з сівозміни та заміну на більш ефективну культуру. Таким чином, узагальнено необхідність розробки адаптивних і антикризових заходів для забезпечення стабільності в агровиробництві в умовах нестабільності.

На регіональному рівні конкурент ТОВ «СТІЛ АГРО» активно функціонує, маючи подібну до досліджуваного товариства продукцію в сферах рослинництва і тваринництва.

Для аналізу ринкової частки та обсягів продажів використано БКГ-матрицю, що дозволило встановити середні показники для формування стратегії з урахуванням конкурентних позицій, наведені в таблиці 3.5.

Проект БКГ-матриці та генерація можливих протикризових стратегій виробництва й наступного збуту сільськогосподарської продукції базуються на розрахунках щодо встановлення темпів зростання ринку. За кожним видом продукції результати показників є наступними:

Визначення середніх значень відповідно вісі X/вісі Y відбувається розрахунками відповідних індексів з темпу росту та відносної ринкової частки, котрі треба поділити на загальну кількість.

Таблиця 3.5.

Показники ринкових об'ємів продажів та охопленої ринкової частки досліджуваним товариством та конкурентом

Показник	Назва галузевої агропродукції							
	Пшениця озима	Ячмінь озимий	Кукурудза	Ріпак	Соняшник	ВРХ	молоко	Жива вага свиней
Обсяги продажу на регіональний ринку, тис грн.								
2022	24319	21785	772	23213	27422	24394	6354	17779
2023	29638	27728	430	48457	51185	28725	7628	22268
Точки обсягів ринкових продажів	121,9	127,3	55,7	208,8	186,7	117,7	120,1	125,3
Частка охопленого ринку, %								
ТОВ «ПЕРЕМОГА»	7	6	2	9	9	7	4	5
ТОВ «СТІЛ-АГРО»	8	7	3	8	7	8	5	4
Точки частки ринкової долі	0,87	0,86	0,67	1,12	1,29	0,87	0,80	1,25

1) відсоток середнього значення щодо темпу зростання ємності регіонального ринку:

(121,9+ 127,3+ 55,7+ 208,8+ 186,7+ 117,7+ 120,1+ 125,3) / 8 = 132,9 %

2) індекс середнього значення щодо відносної частки ринку складає:

(1,17 + 1,2 + 0,67 + 1,12 + 1,29 + 1,17 + 1,00 + 1,25) / 8 = 1,11

Графік БКГ - матриці з позиціонування окремих видів продукції товариства відповідно базових індикаторів наведено на рисунку 3.6.

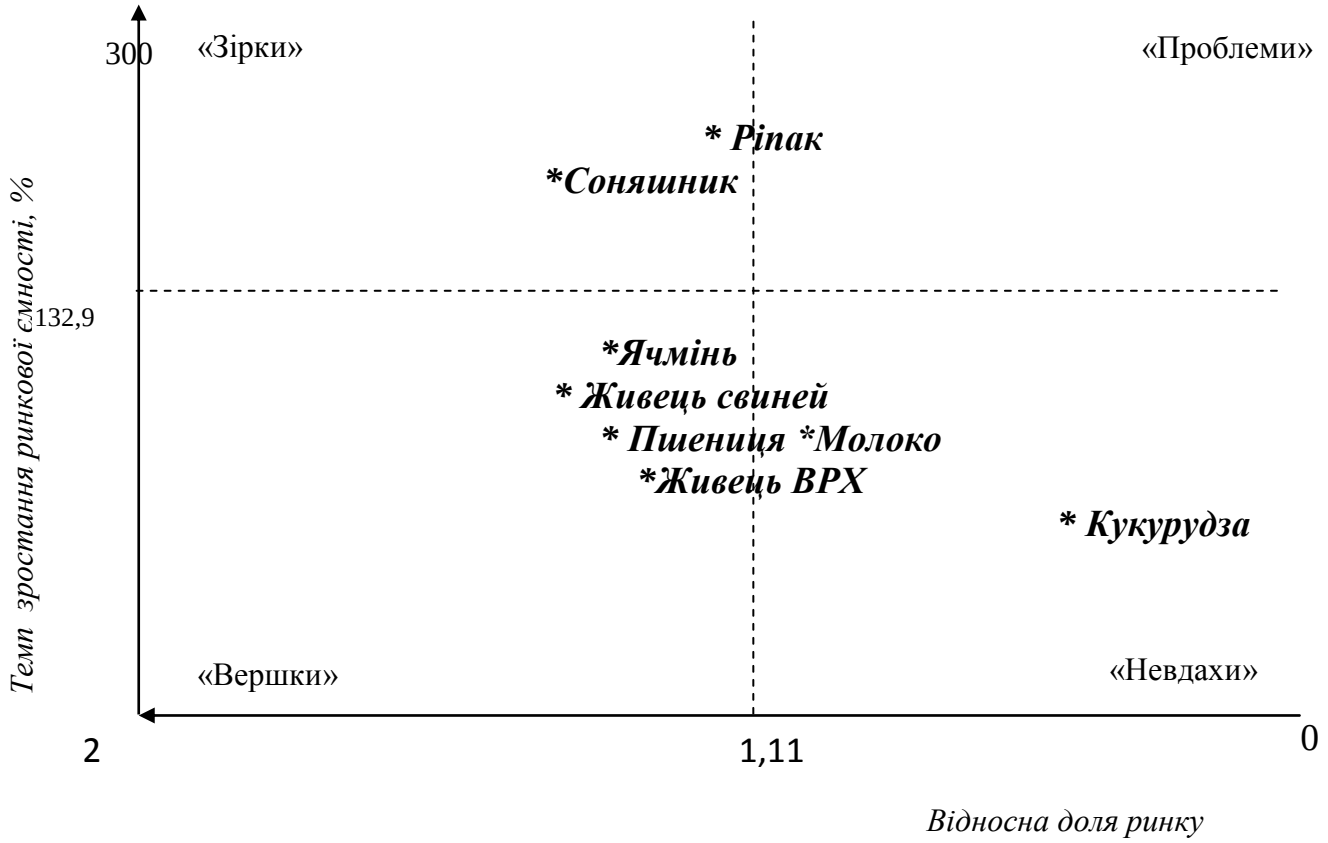

Рисунок 3.6. Матриця БКГ відповідно видів агропродукції

В результаті аналізу виявлено аспекти власного агровиробництва і відповідно стратегії набули більш адаптованого до кризи вигляду. Наразі це важливо для покращення ринкового позиціонування, особливо в умовах воєнних дій та з огляду на прогнозування повоєнного розвитку.

Дослідження підтверджують динаміку розвитку маркетингової активності щодо окремих видів товарної продукції, завдяки аналізу обсягів реалізації на регіональних ринках упродовж 2022 та 2023 років. Порівняльний аналіз дозволив засвідчити преференції товариства щодо ринкових часток в сегментах для ріпаку, соняшнику, живця свиней. Водночас конкурентні переваги за окремими видами продукції, як-от озимі пшениця, ячмінь, кукурудза, живець ВРХ і виробництво молока належать конкуренту.

Згідно з підсумками БКГ-матриці, до групи «Зірки» ввійшли олійні культури, як-от ріпак і соняшник. Рекомендовано збільшувати частку ринку шляхом впровадження цифрових технологій та агровиробничих технологій, залучати лінійку більш стресостійких сортів і гібридів. Водночас позиціювання

олійних культур, що домінують у площах посівів і прибутках, створює економічний ефект. Важливо розглянути також ефективність менеджменту, включаючи такі аспекти, як технологічний, екологічний, соціальний тощо. Доцільно запровадити концепцію агробіологічного ефекту, що, як бачимо, нехтується товариством. З плином часу ґрунтові шари посівної площі, зайняті під олійні культури, можуть виснажитися за ключовими споживними елементами NPK. Така ситуація призведе в подальші роки до зростання витрат на добрива, стимулятори росту та агрохімічні процедури з відновлення ґрунту тощо. Щоб уникнути цього, пропонується зменшити площі під олійними культурами. Наразі варто розглянути включення бобових у сівозміну, що покращить стан ґрунту й забезпечить не лише агробіологічну, а й економічну користь.

До групи «Вершки» відносяться озимий ячмінь і пшениця, живець свині та ВРХ. Стратегія для цієї продукції передбачає підтримку ринкових переваг, завдяки вкладенню коштів в шифрування бізнес-процесів виробництва та пошук більш привабливих каналів продажів.

Для продукції з групи «Невдахи», що охоплює кукурудзу та молоко, рекомендовано скорочення ділової активності або переорієнтація на додаткові види діяльності. Так, зважаючи на зниження закупівельних цін, доцільно переорієнтувати молочне виробництво на переробну галузь, відкривши цех для виготовлення сиру. Окреслити бізнес-ідею можливо схемою (рис. 3.7.).

Варто включати створення сирної крамниці без продавця, де замовлення здійснюються через спільноти у Viber та Instagram, а доставка - через автолавку до «молочних точок» на ринках населених пунктів. Крім автолавки, доцільно також облаштувати магазин самообслуговування поруч із сироварнею, де покупці зможуть самостійно забирати продукцію, а оплату здійснювати онлайн. Окреслена модель бізнесу вигідніша порівняно з гуртовим продажем молока за низькими цінами. Наразі прогнозується, що буде створено попит на сир товариства завдяки його високій діловій репутації та можливостям урізноманітнення сирів на замовлення індивідуальних клієнтів. Такий підхід, за прогнозом, підвищить рентабельність молочного напряму діяльності.

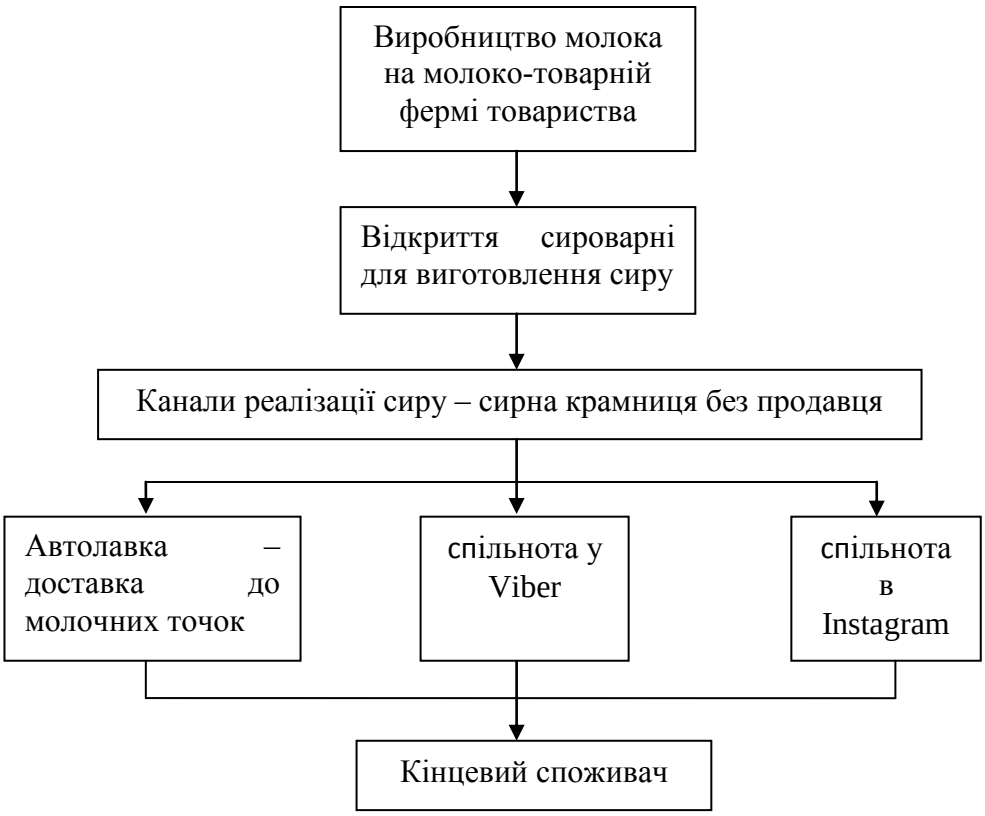

Рисунок 3.7. Послідовність впровадження бізнес-ідеї виробництва сиру

Для кукурудзи рекомендовано її виведення з сівозміни та переорієнтацію ресурсів на вирощування нуту/турецького гороху. Запропоновано колаборацію з виробником натуральних продуктів ТОВ «Земледар», з яким доцільно укласти договір на вирощування баранячого гороху під замовлення [8]. Дана компанія з 2024 року розпочала експансію зв’язків з агровиробниками в даному напрямку. При цьому ТМ «Земледар» матиме право контролю процесу постачання турецького гороху з полів до споживачів, також має право моніторингу відповідності вимогам проведення агротехнологічних заходів. У такий спосіб видається бізнес-ідея з вирощування турецького гороху більш доцільною, оскільки питання збутової політики буде компенсовано попереднім замовленням за контрактом купівлі-продажу з ТОВ «Земледар». Наразі вирощування баранячого гороху на площах, зайнятих раніше під олійними культурами, покращить фіто санітарних стан полів та підвищить вміст азоту, інших поживних елементів в ґрунті.

Упровадження розроблених адаптивних, антикризових стратегій для кожного виду агропродукції відповідно до її сегмента в БКГ-матриці дозволить підтримувати стабільність за війни та в повоєнний період. З огляду на нестабільність у регіоні, важливо акцентувати увагу на розробці протикризових планів, що враховують можливі зміни у воєнній ситуації та економічному середовищі. Також потрібно розвивати диверсифікацію виробництва та переробки для формування збутової політики з урахуванням виробітку особливої компетенції і популяризації сиру та баранячого гороху серед споживачів. Бізнес-ідея покращить видимість підприємства на ринку й сприятиме кращому контакту з споживачами, підвищуючи їхню лояльність і задоволення продукцією. Тобто поєднання антикризового стратегічного планування з новими підходами і маркетинговими ініціативами створить сприятливі умови для динамічного розвитку та адаптації агропідприємства до змінних і непередбачуваних умов.

За умови впровадження у виробничу програму проектного рішення щодо вирощування турецького гороху для підтвердження її ефективності використано метод економіко-математичного моделювання. При цьому встановлено оптимальним досягнення найбільшого з можливих прибутків з гектару угідь. Також застосовано аналітичні дослідження щодо виявлених труднощів у роботі підприємства. Турецький горох рекомендовано впровадити у чинну сівозміну рослинницьких культур, що містяться у товарному портфелі підприємства. Початкові дані занесено до таблиці 3.6.

При цьому в програмі вжито формулу з впровадженими змінними:

$$d_i = D_i / X_i, \qquad (3.3)$$

де:

d_1 – дохід від пшениці озимої, тис. грн.;

d_2 – дохід від ячменю озимого, тис. грн.;

d_3 – дохід від кукурудзи на зерно, тис. грн.;

d_4 - дохід від соняшнику, тис. грн.;

d_5 – дохід від озимого ріпаку, тис. грн.;

d_6 – дохід від запланованої новації турецького гороху, тис. грн.

Таблиця 3.6.

Дані для економіко-математичної задачі

Культура	*ГН, тис. грн. (D_i)	Площа під посівами, га (x_i)	ГН на 1 гектар площі, тис. грн. (d_i)
Озима пшениця	29638	1280	23,2
Ячмінь озимий	27728	1152	24,1
Кукурудза на зерно	430	364	1,2
Соняшник	51185	1750	29,3
Озимий ріпак	48457	1348	35,9
Новація - турецький горох	-	План - 650	-

**ГН – грошові надходження*

x_1 - площа під пшеницею озимою, га;

x_2 - площа під ячменем озимим, га;

x_3 - площа під кукурудзою на зерно, га;

x_4 - площа під соняшником, га;

x_5 - площа під озимим ріпаком, га;

x_6 – запланована площа під посівами турецького гороху га.

Крім цього обмеженнями з одержання реалізаційної дохідності по культурам рекомендовані наступні:

D_1 - реалізаційна дохідність озимої пшениці, тис. грн.;

D_2 - реалізаційна дохідність ячменю озимого, тис. грн.;

D_3 - реалізаційна дохідність кукурудзи на зерно, тис. грн.;

D_4 - реалізаційна дохідність соняшнику, тис. грн.;

D_5 - реалізаційна дохідність озимого ріпаку, тис. грн.;

D_6 - реалізаційна дохідність турецького гороху, тис. грн.

За розрахунками виробничі витрати на весь пакет культур відповідно виробничої програми складає 214374,9 тис. грн. За планом за оптимальних

значень задача включає за цільовою функцією досягнення максимуму прибутку при врахуванні вказаних обмежень. Крім того залучимо припущення, що модель формується виходячи з таких обмежень:

Загальний обсяг площі посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 <= 5894,0$

Обсяг товарної пшениці: $23,15X_1 >= 59700$

Обсяг товарного ячменю: $24,07 X_2 >= 46700$

Відмова від вирощування кукурудзи: $1,18 X_3 = 0$

Обсяг товарного соняшнику: $29,25 X_4 >= 42800$

Обсяг товарного озимого ріпаку: $35,95 X_5 >= 31300$

Обсяг планованого турецького гороху: $41,46 X_6 >= 10000$

$X_6 = 650,0$ – критерій з раціональної ротації агро культур

$X_3 = 0,0$ - застосування критерію щодо відмови від кукурудзи

Невід'ємні значення показників:

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

Результат розв'язку опрацьованої моделі представлено в Додатку Д.

Таблиця 3.7

Результат математичного моделювання найбільш ефективного розподілу площі посівів культур

Посівна площа	2023 рік	Проект	Проект до 2023 року	
			+, -	%
Пшениця озима, га	1280	1278,4	-1,6	99,9
Ячмінь озимий, га	1152	1150,2	-1,8	99,8
Кукурудза на зерно, га	364	0,0	-364,0	0,0
Соняшник, га	1750	1746,9	-3,1	99,8
Ріпак озимий, га	1348	1068,4	-279,6	79,3
Турецький горох, га	–	650	+ 650	–
Загальна площа, га	5894	5894	0	100

Завдяки оптимізаційним розрахункам створеної моделі доведено ефективність рішення з запровадження до сівозміни турецького гороху за умови

виключення кукурудзи з ротації та зниження обсягів посівів інших культур. Якщо за умовою задачі під турецький горох заплановано 650 гектарів, то площі під ріпаком озимим, соняшником, ячменем озимим, озимою пшеницею теж зміняться. Зміна в бік зменшення відбудеться за оптимальними значеннями на 279,6 га, 3,1 га, 1,8 га, 1,6 га відповідно. Тобто при збереженні площі посівів 5894 га можливо реорганізувати більш оптимальним чином сівозміну з включенням бобової культури задля створення як економічного, так й агробіологічного ефектів.

Економічне обґрунтування оптимізації виробництва галузі рослинництва з метою протидії кризі дозволяє ввести ряд удосконалень до діючої стратегії управління товариством. Прогнозні показники методом економіко-математичного моделювання з оцінювання антикризових рішень наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз ефективності антикризових рішень в системі виробничого менеджменту галузі рослинництва товариства

Показник	Наявні дані 2023 рік	Прогнозні дані 2025 рік	2025 р. до 2023 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	219538	224072,4	102,1
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3639,8	3914,4	107,5
– прибутку, тис. грн.	96,3	303,0	314,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	216059	232359,2	107,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	210340	214374,9	101,9
Прибуток, тис. грн.	5719	17984,3	314,5
Рівень рентабельності, %	2,7	8,4	5,7

Згідно з проектним рішенням щодо оптимізації посівних площ під вказаними культурами, прогнозується можливість підвищення виробничо-

економічних показників діяльності товариства. Це зумовлено впровадженням обґрунтованих заходів для вирощування як уже наявних у товарному портфелі культур, так і запропонованого турецького гороху у сівозміну. За умови зростання у 2025 році собівартості продукції на 1,9 % у порівняння з попереднім періодом можливо очікувати на створення достатнього рівня рентабельності. Не значний ріст витрат на виробництво можу бути у випадку оптимізації ресурсів відповідно технології вирощування культур та створеним запасам.

Запровадження турецького гороху у виробничу програму сприятиме збільшенню обсягів товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь на 7,5 %, а валової продукції — на 2,1 %. Очікується, що загальний максимальний дохід зросте на 16300,2 тис. грн., або на 7,5 %, при збільшенні прибутку на 12265,3 тис. грн. За таких умов рівень рентабельності може скласти 8,4 відсоткових пункти, що на 5,7 в.п. більше за показник 2023 року. Тобто протикризові рішення можуть стати ефективними для зміцнення позицій товариства не зважаючи на тиск кризи.

Висновки до розділу 3

1) Розроблено антикризовий план для діяльності товариства, котрий стосується низки заходів, націлених на підвищення стійкості агробізнесу в умовах суцільної нестабільності. Зокрема, заплановано оптимізацію витрат на виробництво, ріст продуктивності праці й оптимізацію локальних робочих процесів. Однією з важливих складових є раціоналізація використання основних фондів, що допоможе мінімізувати витрати й підвищити ефекти стосовно менеджменту ресурсів. Передбачено також оптимізацію маркетингових та логістичних процесів, що сприятиме прогресуванню реалізаційних доходів. Підкреслено, що у воєнних умовах функціонування особливу увагу потрібно приділяти плануванню протидії надзвичайним ситуаціям, зокрема створенню стратегії швидкого реагування на кризові події. Крім того, товариства запропоновано створити антикризовий комітет для координації дій у разі виникнення критичних обставин. Важливою складовою є впровадження цифрових технологій управління, таких як ERP-система, що оптимізує операційні процеси, знизити витрати, підвищити контроль над виробничими циклами.

2) Аналіз ринку та внутрішнього середовища доводить можливість розвитку переробки молока шляхом відкриття сироварні для підвищення маржинальності молочної продукції. Також антикризовий план включає оптимізацію вирощування культур, шляхом включення до сівозміни бобових культур таких як турецький горох. З’ясовано, що перехід на вирощування турецького гороху замість проблемної останніми роками кукурудзи може мати агробіологічні переваги, як-от посухостійкість та підвищення родючості ґрунту через фіксацію азоту. Такий підхід може зменшити потребу у мінеральних добривах, що скорочує витрати на хімічні засоби. Важливо, що окреслене рішення також сприяє адаптації до змін клімату, особливо з огляду на глобальне потепління. Отже, оптимізація культур сприятиме зміцненню економічної продуктивності сільськогосподарських угідь, що підвищить екологічну стійкість. Надалі пропонується переорієнтувати сівозміну з дотриманням вимог раціонального землеробства ресурси, а також розглянути можливість створення колаборaційних зв’язків з каналами продажу та

залучати варіанти державної підтримки. Запропоновано колаборацію з виробником натуральних продуктів ТОВ «Земледар», з яким доцільно укласти договір на вирощування турецького гороху під замовлення.

3) Окреслено значення розвитку молочного напряму шляхом створення сироварні для переробки молока, що зменшить втрати від низьких закупівельних цін на нього. Пропонується відкрити сирну крамницю без продавця, де замовлення прийматимуться через спільноти у Viber та Instagram, а доставка здійснюватиметься автолавкою до «молочних точок» на ринках. Також доцільно облаштувати магазин самообслуговування біля сироварні, щоб покупці могли самостійно забирати товар і оплачувати онлайн. Така модель є вигіднішою за гуртовий продаж молока за низькими цінами, оскільки дозволяє створити попит на сир завдяки хорошій репутації товариства і можливості виготовлення сирів на замовлення. Це, як очікується, підвищить рентабельність молочного напрямку та дозволить товариству стабілізувати економічне становище. Рекомендовано співпрацю і з іншими компаніями для ефективної реалізації сиру. В результаті цей підхід допоможе товариству вийти на новий ринок і мати додаткові вигоди.

4) Запропоновано запровадження програмного продукту ERP системи для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими процесами. Така система допоможе знизити витрати на виробництво за рахунок оптимізації операційних процесів та зменшення простоїв. Обґрунтовано, що цифровізація дозволить більш ефективно координувати процеси вирощування, логістики та переробки. Застосування ERP системи забезпечить прозорість обліку та стабільність якості продукції. Це створить конкурентні переваги на ринку. Запровадження цифрових технологій для моніторингу хвороб та шкідників дозволить зменшити потребу у хімічних засобах. Це сприяє збереженню екології та підвищенню економічної ефективності. Також такі заходи забезпечують оптимізацію ресурсів для досягнення кращих виробничих результатів.

5) Застосування аналізу товарного портфелю за методикою БКГ дозволило оптимізувати стратегії для кожного виду продукції галузей товариства. Відповідно до аналізу, культурами, продаж яких приносить значний дохід є олійні

культури, як-от ріпак і соняшник, вони займають значні площі посівів і забезпечують рентабельність виробництва. Для них рекомендовано посилення конкурентних позицій шляхом запровадження цифрових технологій, що дозволить контролювати виробничі процеси та підвищувати стійкість культур. Водночас потрібно дотримуватись вимог раціоналізації посівів, доцільно залучати більш стресостійких сортів і гібридів, що сприятиме стабільності врожаїв і захисту від несприятливих кліматичних умов. До категорії «вершків» увійшли озимий ячмінь і пшениця, а також живець свиней та ВРХ, для яких рекомендовано підтримувати ринкові переваги. Це можна забезпечити завдяки поліпшенню бізнес-процесів програмними продуктами та пошуку більш кращих каналів реалізації. Продукція з групи «невдахи», такі як кукурудза та молоко, показують низьку рентабельність, тому для них пропонується або скорочення виробництва, або переорієнтація на переробку. Так, для молока доцільно запустити сироварню, що дозволить збільшити маржинальність та вийти на новий ринок. Враховуючи прогресивне зменшення виручки від кукурудзи останніми роками, рекомендовано виключити її з сівозміни та ввести турецький горох.

6) Встановлено, що реалізація антикризових заходів з оптимізації посівних площ може сприяти підвищенню виробничо-економічних показників товариства. Це досягається завдяки впровадженню доцільних практик у вирощуванні сільськогосподарських культур, включаючи додавання турецького гороху до сівозміни. Якщо у 2025 році зростання собівартості продукції відбудеться не більше ніж на 1,9 %, то завдяки оптимізації технологічних ресурсів можливо сформувати прийнятний рівень рентабельності. Наразі очікується, що загальний максимальний дохід зросте на 16300,2 тис. грн., або на 7,5 %, при збільшенні прибутку на 12265,3 тис. грн. За таких умов рівень рентабельності може скласти 8,4 в.п., що на 5,7 в.п. більше за показник 2023 року. Виявлено ефективність антикризового підходу, оскільки окреслені заходи допоможуть збільшити економічну стійкість товариства попри тиск викликів війни.

.

ВИСНОВКИ

1) В результаті аналізу опрацьованих теоретичних джерел встановлено циклічність криз в агробізнесі. Водночас кризи здійснюють як негативний вплив, так й надають можливості для адаптації до особливих умов та розвитку. Сучасні наукові підходи дозволяють прогнозувати й пом’якшувати кризові явища, особливо в умовах війни. Саме тому важливо здійснювати антикризове планування, впроваджувати спеціальні запобіжні заходи для мінімізації впливу криз на агробізнес. Передбачено створення антикризових механізмів, адаптованих до обмежених ресурсів, зокрема в координації з державними органами. Виявлено, що антикризове управління агробізнесом потребує адаптивних та гнучких дій, які охоплюють превентивні заходи, стабілізацію та вихід з кризи. Превентивні заходи передбачають регулярний аналіз зовнішнього середовища і готовність до викликів, зв’язаних із воєнними загрозами. Адаптація до змін у ціноутворенні та збуті агропродукції знижує ризики економічних втрат і забезпечує гнучкість управління.

2) Досліджено, що системно-логічний підхід до протидії кризі підвищує ефективність антикризового управління агропідприємством. Прогнозування кризових тенденцій та своєчасний аналіз діяльності дозволяють знизити ризик банкрутства. Окреслено пріоритетні заходи подолання кризи в агробізнесі, зокрема впровадження цифрових технологій для контролю витрат і аналізу ефективності. Доведено, що життя і здоров’я працівників є головним пріоритетом для менеджменту, тому варто впроваджувати системи безпеки та мотивації. Ці заходи допомагають підвищити продуктивність праці й задоволеність працівників роботою навіть в умовах воєнних викликів. Окремо зазначено необхідність забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам, для цього варто використовувати цифрові інструменти управління.

3) Дослідженнями встановлено, що товариство, діяльність якого підлягала аналізу, має багатогалузеву структуру з акцентом на виробництво олійних і зернових культур, а також тваринництво, що сприяє фінансовій стабільності.

Основний напрямок рослинництва включає вирощування соняшнику і ріпаку, які є основою товарного портфеля. Водночас тваринництво з м’ясо-молочною спеціалізацією підтримує стабільність доходів, незважаючи на коливання попиту. У структурі товарної продукції частка рослинництва переважає за частку тваринництва і становить 72,9%. Встановлено, що виручка від рослинництва збільшилася на 39,1% у період 2019–2023 років, що підкреслює його пріоритетну роль у формуванні доходів. Зокрема, продаж озимої пшениці та ячменю через опрацьовані раніше канали був стабільним, за винятком кризового 2022 року, коли значно зросли витрати на виробництво через різке зниження закупівельних цін, подорожчання добрив/пестицидів, що знизило рентабельність продукції. Підвищення собівартості особливо вплинуло на вирощування озимини, що потребує оптимізації виробничих витрат. До того ж виявлено, що виручка від кукурудзи знижувалася останніми роками через несприятливі погодні умови, що обґрунтовує необхідність заміни культури. З’ясовано, що продаж соняшнику і ріпаку, призвела до зростання виручки на 45,4%. Одночасно попри значний економічний ефект, необхідне дотримання принципів раціонального землеробства та створювати й агробіологічний ефект.

4) Виявлено, що середньорічна вартість основних фондів наприкінці періоду дослідження знизилася на 12,2% через недостатнє оновлення активів, застаріле обладнання обмежує виробничий потенціал, знижуючи ефективність діяльності. Визначено, що зниження рентабельності фондів на 27,4% потребує подальших інвестицій в оновлення обладнання. Виручка від реалізації тваринницької продукції зросла на 14,2%, що вказує на збільшення попиту на молочну продукцію і м’ясо, що позитивно впливає на прибутковість підприємства. Проте продаж молока останніми роками не була успішною через низькі закупівельні ціни, що потребує удосконалень. Загалом виявлені недоліки потребують ефективних антикризових заходів з стабілізації фінансового стану.

5) З’ясовано, що середньорічний темп зростання обсягів валової продукції становить 4,6%, що вказує на стабільне збільшення виробництва. Проте аналіз трендів прогнозує зниження прибутковості у 2024–2025 роках, що може вплинути

на загальний дохід. Так, лінійний тренд свідчить про поступове зменшення доходів, а поліноміальний і параболічний тренди вказують на можливі коливання. Такий результат аналітичного вирівнювання теж слугує на користь підготовки антикризових заходів для зменшення ризиків, необхідно проаналізувати витрати і підготувати заходи для підтримки прибутковості. Проведений прогноз вимагає підвищеної уваги до ефективності управління галузями агропідприємства. Виявлено, що продуктивність праці зростала в середньому на 86924 тис. грн. на рік, що зазначає на певній доцільності у використанні ресурсів. Водночас параболічний тренд вказує на поступове уповільнення темпу зростання, що може свідчити про виснаження ресурсів з підвищення продуктивності. Щоб сформувати подальше зростання економічних показників необхідно оновлювати наявні агротехнології, обладнання, доцільно провести оптимізацію бізнес-процесів та розглянути можливість залучення цифрових продуктів. З’ясовано, що кореляційно-регресійний аналіз вказує на вагомий вплив вартості основних фондів, продуктивності праці та на обсяг прибутку товариства. Коефіцієнт множинної кореляції 0,9452 свідчить про сильний зв’язок між цими показниками. Коефіцієнт детермінації 0,8935 показує, що 89,35% змін у прибутку пояснюються продуктивністю та вартістю фондів. Такий стан справ підкреслює важливість вкладень у нові технології та доводить необхідність модернізації фондів.

6) Обґрунтовано проект антикризового план, спрямований на зміцнення стійкості бізнесової діяльності товариства в умовах нестабільності. Пропонується оптимізація витрат на виробництво, ріст продуктивності праці та ефект від вжиття ресурсів шляхом діджиталізації ERP-системою раціоналізація використання основних фондів для зниження витрат. Також план передбачає оптимізацію маркетингових, логістичних та операційних процесів для підвищення доходів. Для оптимізації виробництва варто провести раціоналізацію виробничої програми та галузеву диверсифікацію. Крім того, запропоновано створити антикризовий комітет для координації дій. Запропоновано впровадити розвиток переробки молока шляхом відкриття сироварні, що сприятиме підвищенню маржинальності продукції. Також антикризовий план включає перехід на вирощування бобових

культур, таких як турецький горох, для підвищення стійкості сівозміни. Перехід на турецький горох замість кукурудзи забезпечить агробіологічні переваги. Оскільки дана культура більш витривала при зміні температур, є посухостійкою та підвищує родючість ґрунту завдяки фіксації азоту бульбочковими бактеріями. Дане рішення сприятиме зменшенню потреби у мінеральні добрива та хімічні засоби. Оптимізація культур сприятиме підвищенню економічної продуктивності угідь. Розглядається можливість створення колаборацій з каналами продажу, зокрема, виробником натуральних продуктів ТОВ «Земледар», з яким доцільно укласти контракт на вирощування турецького гороху на замовлення. Пропонується в подальшому переглянути сівозміну з урахуванням принципів раціонального землеробства та розглянути можливість налагодження співпраці з каналами збуту, а також залучення варіантів державної підтримки.

7) Вказано на доцільність відкриття сироварні та сирної крамниці без продавця, що дозволить зменшити втрати від низьких закупівельних цін на молоко. Замовлення можна здійснювати через Viber та Instagram, а доставка відбуватиметься автолавкою до «молочних точок» на ринках. Доцільно також облаштувати магазин самообслуговування біля сироварні, щоб покупці могли забирати продукцію і оплачувати онлайн. Така модель підвищує рентабельність молочного напряму та дозволяє уникнути збитків. Створення попиту на сир завдяки хорошій репутації та індивідуальному підходу сприятиме стабільності продажів. Рекомендовано також співпрацю з іншими приватними магазинами для ефективної реалізації продукції.

8) Запропоновано запровадження програмного продукту ERP-системи для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими процесами, що дозволить оптимізувати витрати. Цифрова технологія ERP облаштована модулями для ведення управління галузями та функцій ними сферами менеджменту товариства. Ефективність технології полягає у зниженні виробничих витрат за рахунок оптимізації операційних процесів та зменшення простоїв. Застосування діджиталізації агробізнесу сприятиме кращій координації процесів агровиробництва, логістики та переробки, що забезпечить прозорість обліку та

стабільність якості продукції, створюючи конкурентні переваги на ринку. Цифрові технології також дозволять зменшити потребу в хімічних засобах для захисту рослин, що підвищить екологічну та економічну стійкість товариства.

9) Узагальнено, що аналіз товарного портфеля за методикою БКГ дозволяє оптимізувати стратегії для кожного виду агропродукції. Пріоритетними є олійні культури, як-от ріпак і соняшник, які займають значні посівні площі і забезпечують рентабельність. Рекомендовано посилення конкурентних позицій через запровадження цифрових технологій для контролю виробничих процесів. Доцільно також залучити більш стресостійкі сорти і гібриди для стабільності врожаю. До категорії «вершків» віднесено озимий ячмінь, пшеницю, а також свинину і ВРХ, для яких необхідно покращити бізнес-процеси та канали збуту. Для культур з низькою рентабельністю, як кукурудза та молоко, рекомендовано або скорочення виробництва, або переорієнтацію на переробку. Кукурудзу, що показала низьку рентабельність другий рік поспіль, рекомендовано замінити на турецький горох, а виробництво молока - переорієнтувати на переробку на сир.

10) Впровадження антикризових заходів, зокрема оптимізація посівів, може підвищити виробничі показники агропідприємства та створити агробіологічні переваги. За умови зростання собівартості продукції не більше ніж на 1,9% у 2025 році, очікується збільшення прибутку на 12265,3 тис.грн., а рентабельності на 5,7 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.

2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони.* 2024. № 1(131). С. 67 – 74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf (дата звернення 12.05.2024).

3. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: https://bitly.ws/3f3Kw (дата звернення 21.09.2024).

4. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2024. Вип. 19(38). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587 (дата звернення 10.09.2024).

5. Бєлко І. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *European journal of economics and management.* Vol. 3 Issue 2. 2017. С. 46 – 54. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_2/09.pdf (дата звернення 27.09.2024).

6. Бєлко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf (дата звернення 11.05.2024).

7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. *Антикризове управління підприємством* в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143 (дата звернення 10.03.2024).

8. Виробник натуральних продуктів ТМ «Земледар». Сайт. URL: https://zemledar.ua/ (дата звернення 10.10.2024).

9. 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 14.05.2024).

10. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами *Агросвіт.* 2022. № 1. С. 36–43. URL : http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=4 (дата звернення: 17.09.2024)

11. Дашутіна Л.О., Нєдєльніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 - 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819 (дата звернення 19.06.2024).

12. Демчук Н.І., Ткаліч О.В., Ткаченко Г.А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економічна наука.* 2020. № 4. С. 29 - 32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/7.pdf (дата звернення 05.03.2024).

13.Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143 (дата звернення 12.05.2024).

14. 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 13.10.2024).

15. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку.* Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.09.2024).

16. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2023, № 83, ст. 302, *№ 3928-IX від 22.08.2024}* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3221-20#n35 (дата звернення 05.10.2024).

17. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АгроСвіт.* 2024. № 7. С. 23 – 31. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429 (дата звернення 15.06.2024).

18. Ільчук М.М., Зрібняк Л.Я. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. Підручник. К.: 2008. с. 757. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 12.09.2024).

19. Кіндер М.В., Сакало В.М., Падалка В.В. Проектування технологічних процесів в рослинництві. Навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2014. 212 с. URL: http://surl.li/gkxwf (дата звернення 25.09.2024).

20. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип.61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651 (дата звернення 21.03.2024).

21. Копчак Ю.С., Матвєєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/ (дата звернення 25.04.2024).

22. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал.* URL: http://bitly.ws/Cq7w (дата звернення 27.09.2024).

23. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf (дата звернення 15.06.2024).

24. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство.* 2022. 3 6. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473 (дата звернення 26.10.2024).

25. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт.* № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285 (дата звернення 09.10.2024).

26. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150 (дата звернення 15.04.2024).

27. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2012. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958 (дата звернення 11.03.2024).

28. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611 (дата звернення 16.05.2024).

29. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133 — 139. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41206 (дата звернення: 14.09.2024).

30. Масловська Л.Ц. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *АгроСвіт.* 2017. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

31. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство.* 2023. Вип. 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656 (дата звернення: 11.05.2024).

32. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15.

С.418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

33. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт.* 2015. № 24. С.7-10. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS_2015_24_7-10.pdf (дата звернення: 12.09.2024).

34. Назаренко Ю. Своя ніша: як вирощувати та продавати нут, щоби мати прибутки. Agravery. 2019. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-ak-virosuvati-ta-prodavati-nut-sob-mati-pributki (дата звернення: 17.10.2024).

35. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство.* 2022. Вип. 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420 (дата звернення: 18.05.2024).

36. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ.* 2022. № 4 (83). С. 97 – 106. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14/13 (дата звернення: 15.04.2024).

37. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств : монографія / Р.Ф. Бруханський, М.К. Пархомець, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2015.300 с URL: http://surl.li/bowtpo (дата звернення 14.09.2024).

38. Овдюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 – 81. URL: http://eprints.zu.edu.ua/37911/1/ekonomikaapk_2020_01_p_75_81.pdf (дата звернення 19.04.2024).

39. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 29. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539 (дата звернення 20.04.2024).

40. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. *Економічний аналіз.* 2016. Т. 25. № 1. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8357/1/10.pdf (дата звернення 12.03.2024).

41. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 27. Ч.2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf (дата звернення 12.03.2024).

42. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Харитоненко І.О. Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 671 – 676. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/114.pdf (дата звернення 18.09.2024).

43.Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL:https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220 (дата звернення 23.05.2024).

44. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html (дата звернення 28.07.2024).

45. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболєвої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.02.2024).

46. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз.* 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_23(2)__28. (дата звернення 17.02.2024).

47. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В., Бацура К.О. Технології та інструменти антикризового управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. № 2. Т. 2. С. 100–107. URL: http://lib.khmnu.edu.ua/inf_res/bibliogr/dor/2015/VYKL_VSI_inoz_L_Y.htm (дата звернення 18.02.2024).

48.Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: http://surl.li/fpdqel (дата звернення 13.09.2024).

49. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: http://surl.li/iulkoi (дата звернення 17.10.2024).

50. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напряму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення 14.04.2024).

51. Ціни на закупівлю великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на серпень 2024 року. НДІ Украгропромпродуктивність. *Сайт.* URL: http://surl.li/qevpls (дата звернення 17.09.2024).

52. Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії COVID-19. *Агросвіт.* 2022. № 1. С. 72 – 77. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2022/11.pdf (дата звернення 2103.2024).

53. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління К.: Знання, 2008. 271 с.

54.. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда. 15.03.2023 року.* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/ (дата звернення 19.09.2024).

55. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.10.2024).

56. ERP рішення саме для компаній із галузі сільського господарства. *Сайт. TG Consulting.* URL: https://sb1.com.ua/cases/silgosp/ (дата звернення 08.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати кореляційно-регресійної моделі

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
Регресійна статистика	
Множинний R	0,9452
R-квадрат	0,8935
Нормований R-квадрат	0,7869
Стандартна похибка	16049,17
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

Результати	*df*	*SS*	*MS*	*F*	*Значущість F*
Регресія	2	4320305199,61	2160152599	8,39	0,11
Залишок	2	515151589,19	257575794		
Всього	4	4835456788,80			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

Параметри кореляційно-регресійної моделі	*Коефіцієнти*	*Стандартна похибка*	*t-статистика*	*P-значення*	*Нижнє 95%*	*Верхнє 95%*
Y- перетин	-807093,08	205124,63	-3,93	0,06	-1689673	75486,98
Змінна X 1	101,21	34,64	2,92	0,10	-47,83	250,25
Змінна X 2	7,63	1,93	3,95	0,06	-0,69	15,95

Залишки

Спостереження	*Передбачене Y*	*Залишки*	*Стандартні залишки*
1	56278,27	-11631,27	-1,02
2	45472,76	11136,24	0,98
3	57466,07	8370,93	0,74
4	-20139,70	4858,70	0,43
5	18453,59	-12734,59	-1,12

Вірогідність

Персентиль	*Y*
10	-15281,0
30	5719,0
50	44647,0
70	56609,0
90	65837,0

Додаток Б

Рисунок. – **Насіння турецького гороху**

Додаток В

Рисунок – **Рослина турецького гороху**

Додаток Г

Рисунок. – **Конфігурація рішень на впровадження функцій модулів SAP Business One ERP-системи**

Додаток Д

Результати оптимізаційної моделі

№ з/п	Умови/змінні	Площа посіву озимої пшениці	Площа посіву ячменя озимого	Площа посіву кукурудзи на зерно	Площа посіву соняшника	Площа посіву озимого ріпаку	Площа посіву турецького гороху	Розрахункове значення	Тип обмеження	Обсяг врожаю та ресурсів
		x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6			
Площі по сівозміні, га		1278,4	1150,2	0,0	1746,9	1068,4	650,0			
1	Врожай, ц: Озима пшениця	46,7						59700,0	>=	59700
2	Ячмінь озимий		40,6					46700,0	>=	46700
3	Кукурудза на зерно			78,1				0,0	=	0
4	Соняшник				24,5			42800,0	>=	42800
5	Озимий ріпак					29,5		31519,0	>=	31300
6	**Турецький горох**						15,5	10075,0	>=	10000
7	Загальна площа посіву, га	1	1	1	1	1	1	5894,0	=	5894
8	Площа посіву турецького гороху, га						1	650,0	=	650,0
9	Межа посіву кукурудзи			1				0,0	=	0,0
Загальний максимальний дохід по рослинництву, тис.грн.		23,15	24,07	1,18	29,25	35,95	41,46	**173738,2**		
Валовий врожай, ц		59700,0	46700,0	0,0	42800,0	31519,0	10075,0	190794,0		
Загальний максимальний дохід по тваринництву, тис. грн.								58621,0		
Загальний дохід по підприємству, тис. грн.								**232359,2**		
Загальні виробничі витрати, тис. грн.:								**214374,9**		
Прибуток:								**17984,3**		