

**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: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ**

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

Здобувач

Захар КОЗАК

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

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОЗАКУ ЗАХАРУ ВІКТОРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Антикризове управління операційною діяльністю в агробізнесі»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документація підприємства регламентаційного, звітного, правового, організаційного, комерційного характеру.

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

1. Вивчення теоретичних блоків інформації щодо антикризових засад управління операційними процесами в агробізнесі.

2. Дослідницькі механізми з'ясування стану антикризового управління агровиробництвом товариства

3. Обґрунтування удосконаленого механізму антикризового управління процесами агровиробництва товариства.

Висновки і пропозиції

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

Домінанти антикризового управління. Складові комплексу антикризового управління процесами операційної діяльності агробізнесу. Підходи до управління кризою на базі ESG-стратегії. Система операційного управління агробізнесом. Напрями антикризового управління операційними процесами в агробізнесі. Діаграма структури товарної продукції ТОВ «Межівське», тис грн., 2024 рік. Діаграма структури рослинницької товарної продукції ТОВ «Межівське», тис грн., 2024 рік. Діаграма структури виторгу продукції тваринництва, 2024 р. Аналітичне вирівнювання показників обсягу валової продукції. Регресійний аналіз рядів динаміки за трендовими моделями. Трендовий прогноз формування прибутку від операційної діяльності ТОВ «Межівське». Модель БКГ для формування бачення з оптимізації операційної діяльності.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання24.09.2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи та об'єкту дослідження, затвердження теми	Вересень 2024 року	
2.	Формування, з подальшим затвердженням, розгорнутого плану роботи, завдання на її підготовку	Вересень 2024 року	
3.	Аналітичне вивчення теоретичних джерел інформації та практичних векторів щодо формування антикризового механізму операційної діяльності агробізнесу. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Виконання досліджень з наявної операційної системи управління агровиробництвом в ТОВ «Межівське». Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування удосконаленого механізму антикризового управління процесами аграрного виробництва в товаристві Виконання Розділу 3.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розроблення висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення написаного тексту кваліфікаційної роботи, збирання до неї супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту щодо встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення до попереднього захисту роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Захар КОЗАК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ ЗА СПЕЦИФІЧНИХ УМОВ	6
1.1. Засади теоретико-методологічного характеру з антикризового управління агробізнесом	6
1.2. Специфічні особливості формування технології антикризового управління в системі операційного менеджменту агроформувань	12
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВАРИСТВА «МЕЖІВСЬКЕ»	23
2.1. Характеристика економіко-організаційного устрою ТОВ «Межівське»	23
2.2. Оцінка методами статистичного аналізу діяльності товариства	40
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ВПЛИВУ НА ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА «МЕЖІВСЬКЕ»	46
3.1. Розробка антикризової програми управління зі стабілізації операційних процесів товариства	46
3.2. Економічне обґрунтування стратегії управління кризовими ситуаціями в операційній діяльності товариства	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В умовах, котрі характеризуються масштабною нестабільністю, погано прогнозованими подіями, особливої пріоритетності набуває впровадження концепцій адаптивного управління агробізнесом з метою протистояння кризі. Встановлено, що динаміка глобальних і локальних трансформацій чинить значущий вплив на формування моделей управління агропідприємствами. Під впливом поточного стану війни значно послаблюються виробничі позиції агробізнесу, оскільки через тиск бойових дій важко реалізувати стратегічні рішення. Науковці наголошують, що на четвертому році повномасштабної війни рівень ризику ведення агробізнесу досягає критичної межі, що вимагає перегляду стратегічних орієнтирів, зокрема, на регіональному рівні [5, 13].

Залишаються нездоланими виклики стрімкого зниження вартості виробленої агропродукції, втрати збутових ринків, а також дестабілізаційних цін на матеріальні ресурси, що спричиняє зростання витратної складової сільськогосподарського виробництва. Вчені зазначають, що додаткові загрози формуються внаслідок порушення логістичних ланцюгів постачання сировини, монопольного зниження закупівельних цін зернотрейдерами, що ставить виробників у не вигідне становище [18]. Негаразди, пов'язані із вжитою технічною базою, посилюються нестачею власного капіталу, обмеженим доступом до інструментів державної фінансової підтримки, а також загостренням енергетичної нестабільності. У цьому контексті важливим є чітке визначення стратегічних орієнтирів, які дадуть змогу аграрним структурам мінімізувати втрати та стабілізувати економічні процеси.

Визначено, що одночасно з діагностикою обмежень в операційній діяльності агропідприємств за умов надзвичайної ситуації, виникає потреба у розробці та реалізації протикризисних управлінських сценаріїв. Сучасні воєнні обставини диктують нові підходи і до формування здатності до аналітичної оцінки поточних дій та стратегічного бачення у керівників агропідприємств.

Саме тому актуальними є проведені у кваліфікаційній роботі дослідження з пошуку шляхів для протистояння загрозливим чинникам задля формування можливості виживання агробізнесу в надто складних обставинах.

Метою дослідження є обґрунтування практичних механізмів антикризового управління операційними процесами товариства з обмеженою відповідальністю «Межівське» (ТОВ «Межівське»).

У межах поставленої мети дослідження вирішувалися такі завдання:

1) проведено систематизацію наукових підходів до формування стратегій протистояння кризовим викликам в агросекторі;

2) здійснено оцінювання організаційно-економічного стану операційної діяльності ТОВ «Межівське» та аналіз ефективності впроваджених рішень;

3) розроблено прогноз розвитку операційної діяльності ТОВ «Межівське» з урахуванням впровадження стратегій адаптації виробничих процесів до умов невизначеності.

Об'єктом аналізу виступила система управлінських дій, спрямованих на формування ефективної антикризової стратегії адаптації операційної діяльності ТОВ «Межівське» до деструктивних впливів зовнішнього середовища.

Предмет дослідження охоплює сукупність науково-методичних положень і прикладних інструментів стратегічного планування та протикризового менеджменту в агросфері.

Для висвітлення проблематики застосовано систему наукових методів, зокрема, монографічного, абстрактно-логічного, економіко-математичного, прогнозного та статистичних методів: метод аналізу трендів у системі рівнянь динаміки, БКГ-аналізу, оптимізаційного моделювання).

Інформаційною базою дослідження виявились дані нормативної документації товариства, а також зовнішні джерела нормативно-правового та аналітичного характеру, що відображають особливості функціонування аграрного виробництва в умовах кризових обмежень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ ЗА СПЕЦИФІЧНИХ УМОВ

1.1. Засади теоретико-методологічного характеру з антикризового управління агробізнесом

Встановлено, що в умовах дестабілізації за сучасної економічної турбулентності питання упередження кризових проявів набуло глобального значення для функціонування агробізнесу. Оскільки кризові чинники проявляються через серію системних складових, то потрібно дослідити предмет кризи, тобто, що саме стало причиною ситуації чи проблеми і потім будувати план протидії. Звідси потрібно зауважувати на мікрорівні на комплексні показники щодо формування фінансових проблем, зокрема, збитковість, низьку платоспроможність, маржинальність діяльності, цінові перекоси, знижену конкурентоспроможність, дефіцит обігового капіталу. З боку макро- чинників враховувати тиск політичних, військових, економічних, соціальних, технологічних інших складових, на котрі агробізнес не може впливати [5, 16].

Вчені зауважують, що зазначені деструктивні аспекти зумовлюють нагальну потребу в розробці та впровадженні ефективних інструментів антикризового менеджменту [18]. При цьому вони повинні забезпечувати комплексну протидію дестабілізаційним процесам і підвищувати потенційну стійкість агробізнесу. У цьому контексті особливої важливості набуває формування цілісної системи управлінських рішень щодо операційної агровиробничої діяльності, спрямованої на нейтралізацію потенційних загроз та відновлення фінансово-економічної рівноваги агропідприємств.

Вченими встановлено, що раціональна система антикризової діяльності, гармонійно інтегрована в структуру стратегічного менеджменту агробізнесу дозволяє забезпечити його ефективність у функціонуванні в умовах мінливого

середовища [20]. Окреслена концепція має на меті пріоритетне оперативне адаптування до наявних трансформацій, а вже потім вбудовується у виробничі плани. Згідно з висновками науковців, успішність організаційної діяльності агропідприємств в сучасному економічному просторі зумовлена здатністю розробляти нестандартні, гнучкі підходи та швидко адаптувати їх до поточних викликів і загроз.

Встановлено, що реально працюючі на практиці агробізнесу управлінські парадигми підтверджують зміни у конкурентних перевагах, тобто потрібно ухвалювати нетривіальні рішення задля утвердження лідерських позицій у галузі. У контексті високої турбулентності середовища агропідприємства мають орієнтуватися на динамічне операційне планування в межах виробничих стратегій, тобто актуалізувати цілі і адаптувати управлінські дії [20, 21].

Осередок вчених з аграрного менеджменту зосереджують зусилля на вивченні особливостей управління агробізнесом та планування в умовах кризової турбулентності. Вагомі наукові напрацювання у цій площині здійснені низкою дослідників: І. Андрощук, Т. Воронько-Невіднича, В. Зайченко, М. Зось-Кіор, О. Накисько, І. Нечаєва, Н. Носань, О. Федірець тощо.

Ураховуючи характер стратегічного підходу, аграрні структури мають орієнтуватися на певні домінанти стратегічного управління у кризовий період (рис. 1.1.).

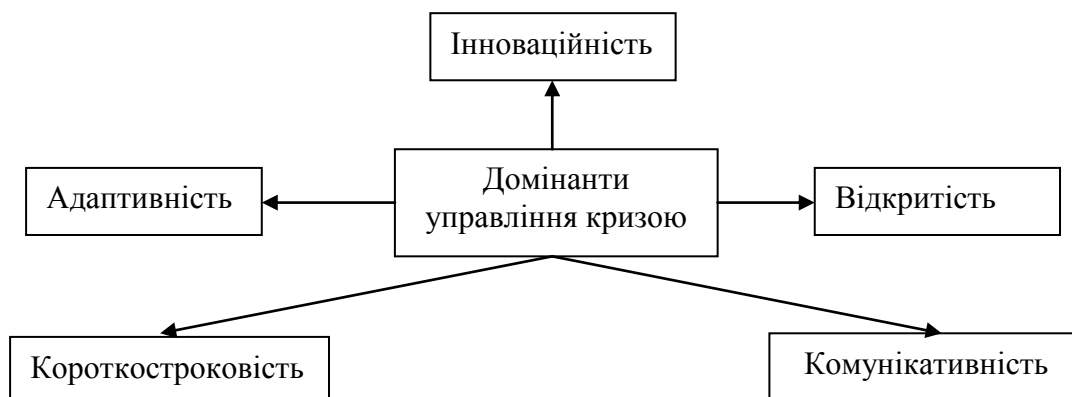


Рис. 1.1. Домінанти антикризового управління

Узагальнено на основі джерел: [18, 20].

Тобто, на думку вчених, до основних навігаторів антикризового менеджменту мають відноситись адаптивність, оскільки агробізнес повинен створювати стратегії [27]. При цьому стратегії повинні мати здатність оперативного трансформування відповідно до змін екзогенних умов, що охоплює варіативність у формуванні стратегічних орієнтирів, гнучкість бізнес-моделей, а також адаптивність до поведінкових змін споживачів і конкурентних дій. Що стосується реалізації новаторських рішень, застосування прогресивних методик ведення агробізнесу, то це відкриває можливості для формування джерел конкурентних переваг і досягнення домінування на ринку. Особливо важливим у цьому контексті, як зауважують науковці практики, є впровадження цифрових технологій, релевантних до аграрного виробничого процесу [7, 40]. Визначено, що висока мінливість середовища зумовлює доцільність акценту на стратегічному плануванні з коротким горизонтом, щоб своєчасно коригувати дії й оперативно адаптуватися до обставин. Водночас комунікаційна відкритість і залучення дозволяють краще вести управлінську діяльність, оскільки формується активний інформаційний обмін з урахуванням тиску кризи.

Вчені погоджуються, що в багатоскладних умовах для функціонування аграрних підприємств раціональніше застосовувати стратегії збереження набутого та подальшого зростання [14]. Відтак стратегії протистояння кризі мусять бути орієнтованими на стабілізацію діяльності та підвищення стійкості до кризових впливів. Як зазначають дослідники, до найефективніших із них належать: диверсифікаційні, концентрованого розвитку, скорочення та інтегровані [17]. Зокрема, стратегії концентрованого розвитку орієнтуються на вдосконалення існуючих напрямів виробничої діяльності або на експансію у нові сегменти ринку. Так, агробізнесові структури, фокусуючи ресурси на інтенсифікації виробництва традиційних для сівозміни агрокультур, можуть досягти вищої продуктивності та якості. Водночас можуть і розширити спектр агропродукції шляхом використання серії гібридів з метою підвищення рівня диверсифікації ризиків. Останнім часом популярними на думку практиків

аграріїв стає використання агрокультур, за рештками яких можна створити пелети, а відтак відбудувати нові альтернативи діяльності - джерела енергії. Щодо інтегрованих стратегій зростання, то вони передбачають реалізацію заходів вертикального або горизонтального типу інтеграції. Тобто агробізнес здатний забезпечити контроль за повним циклом створення доданої вартості: від посіву до реалізації агропродукції, або вийти на суміжні ринкові ніші як-от біоенергетика чи переробка, що посилює конкурентні позиції. Так, особливої актуальності набуває розвиток переробних потужностей із наступною реалізацією продукції через локальні канали розподілу, орієнтовані на сільські громади.

Встановлено, що диверсифікаційні стратегії розвитку забезпечують введення нових, часто спеціалізованих видів аграрної продукції або освоєння раніше неохоплених ринкових зон [18]. Тобто застосування механізмів диверсифікації знижує рівень вразливості агропідприємства, зменшуючи залежність від стандартних культур: зернові чи технічні, або від конкретного галузевого сегменту й збутової інфраструктури. Вчені наголошують, що стратегії скорочення передбачають цілеспрямоване обмеження масштабів господарювання, реалізацію частини активів чи зменшення операційних витрат [5]. Особливо актуально це для агропідприємств, що перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій, де збереження ресурсів і зниження ризиків мають пріоритетне значення для збереження агробізнесу.

Таким чином потрібен взаємозв'язок між діагностичними, управлінськими та регулятивними компонентами в межах операційної діяльності агропідприємства. Наразі потрібен регулярний моніторинг показників продуктивності, витрат і ризиків, діагностувати кризові явища, ідентифікувати відхилення, визначати причини нестабільності. Далі на підставі виявлених компонентів реагувати шляхом використання адаптивних виробничих технологій, реструктуризації чи оптимізації витрат, кадрової гнучкості. З урахуванням зазначеного, на думку вчених, операційні стратегії вбудовуються до загальної програми виробництва агробізнесу шляхом

стабілізації через впровадження ресурсозберігаючих рішень, оптимізації логістики. Після коригування моделі управління на основі результатів можливо очікувати на відновлення виробничої рентабельності та загальної стабілізації операційного циклу.

Алгоритм розробки механізму антикризових рішень в межах операційної діяльності укладений у малюнку 1.2.



Рис.1.2. Складові комплексу антикризового управління операційною діяльністю агробізнесу

Узагальнено на основі джерел: [17, 20, 26].

Таким чином багатокomпонентна система протикризового управління операційними процесами агробізнесу, на думку вчених, передбачає логічну послідовність елементів управління, спрямованих на подолання деструктивних наслідків війни [27]. Під час встановлення показників стану кризи

діагностичним чином визначається глибина порушень операційних процесів унаслідок форс-мажорних впливів. Зокрема, в умовах війни критичними є показники зниження аграрного виробництва, логістичної доступності, енергоємності операційних процесів. Шляхом порівняльного аналізу фактичних і нормативних параметрів діяльності оперативним способом виявляються точки операційного розриву. До них віднесені зупинка ланцюгів постачання добрив, пестицидів до посівів, втрати врожаю або неможливість реалізації продукції [32].

Встановлено, що державне регулювання передбачає антикризові важелі, котрі дозволяють зняти тягар з агровиробників і зменшити їх залежність від регуляторних механізмів. Зокрема: пільгове кредитування, компенсації збитків, пріоритети логістичної підтримки, стратегічне резервування дозволяють зняти тягар з агровиробників і зменшити їх залежність від регуляторних механізмів [36]. Розробка програми подолання кризових ситуацій охоплює сукупність дій із стабілізації агровиробництва, реструктуризації витрат, корекції агротехнологій. У воєнних умовах ця програма включає елементи оперативного перепрофілювання виробництва, диверсифікацію каналів збуту та адаптацію до погодних умов. Найбільш складним етапом є мобілізація доступних матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів. Війна різко обмежує традиційні джерела забезпечення, тому механізм передбачає кризову оптимізацію: застосування альтернативних технологій, скорочення споживання, відновлення через партнерства. Між тим використання цифрових засобів управління операційними процесами, на думку науковців, стають більш затребуваними для управління операційними процесами в агробізнесі. До цього блоку відносяться автоматизовані системи обліку, моніторингу та аналізу, зокрема стаціонарні сенсори, GPS-контроль, ERP-рішення. Вчені погоджуються, що в умовах війни цифрові засоби є ефективними для дистанційного управління процесами агробізнесу, зменшення втрат часу, оперативної корекції дій [38].

В тому числі варто перевіряти на достовірність документацій не та інформаційне забезпечення. Оскільки за кризи точність даних набуває критичного значення, щоб не привести до зупинки операційного циклу. У воєнний період зростає ризик втрати даних, що потребує цифрового дублювання й підвищеної контролюючої функції. Загострення стадії війни спричиняє більший тиск на всі вищезазначені складові механізму. Зокрема, науковці зазначають, що деструкція інфраструктури, ринко залежність від експортних шляхів, мобілізація працівників, зниження інвестиційної активності створюють умови нестійкості для операційної діяльності агробізнесу. Тобто механізм актуального адаптивного реагування на кризу повинен базуватися на гнучкості, цифровізації, державній підтримці та аналітичному контролі [20]. Відтак ефективність функціонування механізму залежить від системності прийняття управлінських рішень, здатності підприємства до адаптації та чутливості до змін середовища

1.2. Специфічні особливості формування технології антикризового управління в системі операційного менеджменту агроформувань

В результаті досліджень наукових підходів антикризового регулювання процесів операційного менеджменту агробізнесу через особливий період сучасного функціонування встановлено тиск групи чинників. Вчені зазначають передусім, продовження бойових дій, зростаюча економічна турбулентність, зокрема валютні коливання та фінансові деструкції, провокують миттєві дестабілізаційні процеси в діяльності агропідприємств [28]. Відтак впровадження антикризових управлінських рішень дає змогу забезпечити адекватну відповідь на зовнішні виклики та мінімізувати втрати. Крім того, глобалізація конкурентного середовища формує вимогу до постійного вдосконалення внутрішніх виробничо-операційних процесів. Такі технології дозволяють оперативно ідентифікувати порушення та запроваджувати ефективні інструменти їх усунення.

Встановлено, що інтеграція передових технологічних рішень, зокрема, штучного інтелекту, аналітичних платформ, машинного навчання, суттєво підвищують спроможність агробізнесу до прогнозування кризових сценаріїв та їх управління [9]. Паралельно із цим, трансформація споживчих вподобань, зростання виробничих ризиків та зниження ресурсної стабільності вимагають від агропідприємств формування адаптивного антикризового середовища для підтримки безперервності бізнес-процесів.

Науковці мають спільну думку щодо відновлення діяльності агропідприємств, що ґрунтується на швидкості прийняття рішень і здатності трансформуватися у відповідь на ринкові збурення [36]. Увагу слід приділяти забезпеченню цифрової інфраструктури, що підтримує зв'язок між усіма виробничими елементами операційної системи агробізнесу. Визначено, що важливою умовою ефективної цифрової трансформації є активна участь людського капіталу, який забезпечує належну реалізацію та експлуатацію інноваційних рішень. Для позитивних змін в системі управління бізнес-процесами аграрної сфери, як встановлено вченими, є освітньо-професійна підготовка персоналу, зокрема їх цифрова компетентність.

Водночас і антикризові управлінські технології становлять одну з важливих ланок забезпечення адаптивності, стійкості та результативності агробізнесу у період економічної дестабілізації. Так, вчені зазначають, що агропідприємства, які ефективно інтегрують подібні механізми в операційно-виробничі структури, зберігають конкурентні переваги в умовах змін сьогодення. Мірзоєва Т.В., Герасимчук Н.А. зазначають на певному взаємозв'язку оцінювання ризиків й принципів стратегій, зокрема ESG – стратегії, що дозволяє проаналізувати екологію, соціум та державні засоби управління. Тобто ця концепція пов'язана з формуванням плану протидії кризовим обставинам за рахунок розв'язання екологічних негараздів та проблемних аспектах соціальної відповідальності [24].

Встановлено, що оцінювання ризиків через війну, а також пов'язаних із кліматичними явищами, в умовах сучасного агровиробництва набуває більшого

значення як запобіжник втрат у сільськогосподарському секторі. Вчені зауважують, що при співставленні підходів до оцінки ризиків у агросекторі із засадами ESG-стратегії, важливою є складова «governance». Зокрема щодо питань деградації ґрунтів і втрати біологічного різноманіття, які в Україні за останні десятиріччя досягли критичних рівнів [30]. Посилення екологічних загроз справляє деструктивний ефект як на виробничу діяльність агропідприємств, так і на навколишнє середовище. Встановлено, що вихід із цього замкнутого процесу можливий тільки за умов переходу аграрного сектора до моделі функціонування, сумісної з принципами сталого розвитку. Відповідність аграрного виробництва екологічним стандартам, на думку вчених, формує позитивний вплив на довкілля, підвищує економічну віддачу агропідприємства завдяки вищій конкурентоспроможності екологічно чистої продукції. Окрім того, така продукція розглядається потенційними інвесторами як вагома перевага. Між тим агробізнес зіштовхується також із соціальними викликами, які включають проблематику розвитку сільських територій, дефіциту трудового потенціалу та кадрових ризиків. У період воєнного стану інтенсивність цих ризиків суттєво зросла, оскільки більшість аграрних підприємств стикнулися як з відтоком кваліфікованих кадрів, відсутністю професійної підготовки, поточною мобілізацією. Тобто відбувається пряма загроза безпеці виробництва та психологічне навантаженням на працівників.

Таким чином антикризові заходи, як вказують вчені, повинні враховувати потребу в адаптації до особливих умов, формувати стратегії зниження соціальних ризиків на засадах ESG-підходів [24]. У цьому контексті соціальний компонент ESG визначає рівень відповідальності агробізнесу перед працівниками, партнерами, споживачами й постачальниками. Наразі досягнення відповідності сучасним вимогам передбачає інвестування у поліпшення трудових умов і розвиток соціальних ініціатив, що особливо актуально для сільських громад, рівень соціальної інфраструктури яких продовжує занепадати. Проте під час війни вирішити ці аспекти важко, саме

тому потрібен антикризовий підхід, який би став допомогою аграріям щодо відновлення їх операційної діяльності.

Встановлено, що найбільш дестабілізуючою загрозою для агросфери в умовах воєнного стану є фінансові ризики, які потребують постійного контролю та управління. Вчені зазначають, що основна специфіка фінансових ризиків у сільському господарстві полягає у високій капіталомісткості виробництва, вузькій спеціалізації основних фондів, їх обмеженій сезонності використання та тривалому періоді окупності, що зумовлює необхідність залучення зовнішнього фінансування. Крім того, дефіцит обігових коштів і підвищення вартості логістичних послуг змушують агровиробників активніше звертатися до інструментів кредитування й пошуку інвестицій, що підвищує ризикованість фінансової діяльності. Оцінюючи фінансову стабільність агропідприємства, як наголошують науковці, варто враховувати його фінансовий профіль, наявність резервів для покриття можливих збитків, а також характер взаємовідносин із контрагентами. Такий підхід найкраще узгоджується з управлінською складовою ESG-стратегії – governance, яка передбачає інтеграцію системи ризик-менеджменту в загальну управлінську модель аграрного підприємства.

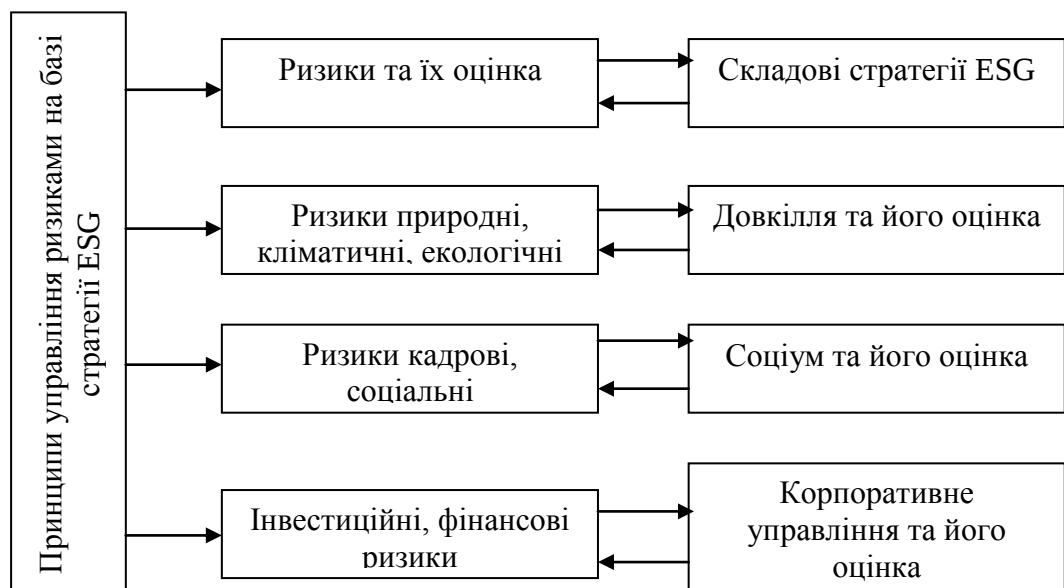


Рис. 1.3. Підходи до управління кризою на базі ESG-стратегії

Узагальнено на основі джерел: [24, 30].

З огляду на виклики, вченими прогнозується, що у найближчій перспективі агробізнесу не залишиться альтернатив окрім переходу до форматів «зеленого фінансування», де пріоритетну роль у прийнятті фінансових рішень відіграватимуть показники ESG. Досвід вітчизняних агрокомпаній свідчить про наявність позитивної практики щодо впровадження технології органічного й кліматоорієнтованого землеробства у власні виробничі системи. Так, компанія «Кернел» першою в Україні здійснила комплексну оцінку кліматичних ризиків у партнерстві з ЄБРР, охопивши сценарний аналіз і виявлення можливостей для низьковуглецевого розвитку. МХП реалізує практики локалізованого внесення добрив, управління рослинними залишками й біологічного збагачення ґрунтів. «Астарта» розгортає спільні з міжнародними партнерами пілотні ініціативи з відновлювального землеробства, акцентуючи на точній агротехнології, мультикультурній сівозміні та мінімальному обробітку ґрунту [24].

Таким чином, за умови використання в програмі антикризових заходів критеріїв ESG, можливо, на думку практиків агробізнесу, мінімізувати вплив комплексних ризиків. При цьому можливо залучити екологічне фінансування, забезпечуючи його тривалий розвиток попри війну.

Встановлено, що в контексті багаторівневих ризиків та невизначеності, які посилюються факторами воєнного стану, ускладнюється безперервне функціонування операційних систем агробізнесу. Під впливом зовнішньоекономічної дестабілізації рівень ризикованості діяльності агропідприємства, як вказують науковці, теж зростає, що може призвести до втрати ефективності, особливо у виробничому секторі. Однак, навіть за таких важких умов агропідприємства в стані ініціювати розробку індивідуалізованих моделей антикризового управління, заснованих на поєднанні дієвих технологій, інструментів і стратегій. Практики стверджують, що у зазначений спосіб можливо локалізувати вплив деструктивних факторів, сформувати дієвий механізм відновлення функціональних можливостей операційних та виробничих процесів агробізнесу [39].

Узагальнено на підставі досліджень наукових підходів вчених аспекти створення певних технологій з протидії кризовим викликам в системі операційного аграрного менеджменту (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Аспекти створення технологій антикризового управління в системі операційного менеджменту агробізнесу

№ з/п	Назва аспекту	Зміст аспекту
1	Гнучкі операційні структури агробізнесу	Вжиття гнучких мережевих систем для оперативного розподілу ресурсів, зміна агровиробничої тактики, швидкість реагування на зміни за впливу бойових дій.
2	Сценарне планування та ситуаційна логістика	Адаптація до різних рівнів викликів. Сценарії обробітку ґрунту за умови наближення бойових дій або мінної небезпеки чи забруднення полів рештками БПЛА чи ракет.
3	Цифровізація операційних процесів в ракурсі контролю	Керування операційними процесами агробізнесу ERP-системами, віддалений моніторинг техніки, систем точного землеробства, NDVI-аналізу, хмарних облікових систем.
4	Поєднання технологій керування ризиками і операційного менеджменту	Формування матриць ризиків, розробка оперативних протоколів на випадок форс-мажору (заміна культур, евакуація техніки, консервація агробізнесу), а також страхування активів.
5	Автономність енергосистем та ресурсних систем	Інтеграція постачання у виробничі цикли енергозберігаючих технологій, генераторів, модульних складів, резервних джерел палива, запасів насіння, ЗЗР, добрив щонайменше на 1–2 посівних цикли.
6	Безпека, людський чинник	Інструктажі з мінної безпеки, обмеження польових робіт у небезпечних регіонах, гнучкий графік праці, залучення місцевого населення у відносно безпечних зонах з відповідною підготовкою.
7	Коопераційні рухи	операційні альянси між агроформуваннями для спільного використання техніки, збутових каналів, складів, що підвищує ефективність та знижує ризики.

Вчені наголошують, що за умов війни специфічні особливості формування технології антикризового управління в системі операційного менеджменту агроформувань мають враховувати низку факторів. Як-от: екстремальну нестабільність середовища, ризики руйнування інфраструктури, обмежений доступ до ресурсів і непередбачуваність логістичних ланцюгів. У рамках антикризової технології доцільно формувати модульні, адаптивні і цифрові складники, щоб забезпечити безперервність життєво важливих

операцій навіть за умов бойових дій, блокад чи руйнування інфраструктури [38].

Антикризове управління в організації трактується як багатокомпонентна система управлінських дій, спрямованих на упередження, локалізацію та подолання криз різного походження.



Рис. 1.4. Система операційного управління агробізнесом

Узагальнено на основі джерел: [38, 41].

За дослідженнями вчених з'ясовано, що сучасна управлінська технологія, орієнтована на протидію кризам. Оскільки інтегрує методичні підходи й інструменти для виявлення ризиків і нівелювання їх наслідків у межах операційних і виробничих процесів. Тобто є певна вагомість у забезпеченні стійкості та адаптивності агроформувань в умовах зовнішньої нестабільності (рис. 1.5.).

Встановлено, що більш ефективний підхід до антикризового управління полягає у формуванні стабілізації діяльності агробізнесу в межах операційного та виробничого менеджменту. Науковці наполягають на тому, що аналіз середовища є пріоритетом, перш ніж аналізувати технології, придатні до використання в умовах загострення кризи. З'ясовано, що окреслена система

управління підвищує гнучкість суб'єкта господарювання, оптимізує операційні бізнес-процеси й підтримує спротив до коливань середовища. За кризи особливої ваги набуває підвищення прозорості управління як передумови координації дій, гармонізації інтересів і визначення пріоритетів. Тобто важливим стає інформування персоналу про перспективи розвитку, а також ухвалення обґрунтованих рішень з боку керівництва агробізнесу.



Рис. 1.5. Напрями антикризового управління операційними процесами в агробізнесі

Узагальнено на основі джерел: [37, 41, 43].

За умови забезпечення трудового колективу чіткою інформацією про ситуацію операційних процесів та шляхи її вирішення, встановлено вченими вищу результативність агробізнесу порівняно з іншим підходом. За війни і глобальної кризи атмосфера довіри між керівництвом і працівниками позитивно впливає на загальну продуктивність агроформувань. Тобто системний аналіз показує, що в умовах загострення операційної й виробничої кризи поширеною помилкою є ініціювання надмірних стратегічних змін. Дослідники погоджуються, що важливою є чітка регламентація функціональних обов'язків, узгодженість цілей і задач, а також формування згуртованої корпоративної культури [40]. Окреслені фактори у своїй сукупності, як вказують вчені, сприяють подоланню кризових станів і формуванню основ сталого розвитку агробізнесу.

У зв'язку з цим запропоновано уніфіковану модель технології антикризового управління в межах операційного та виробничого менеджменту, що включає такі етапи:

1) Ідентифікація деструктивних впливів із боку внутрішнього або соціального середовища, що загрожують здатності організації виконувати ключові функції.

2) Формування прогностичного сценарію розвитку кризових явищ у часовій динаміці.

3) Розроблення адаптивного плану дій щодо превенції кризових ситуацій, починаючи з тих, які мають найбільшу ймовірність реалізації.

4) Актуалізація нормативно-правового забезпечення з урахуванням юридичних, фінансових, кадрових та матеріально-технічних компонентів.

5) Посилення заходів із підвищення професійного рівня працівників, адже саме людський капітал є головним ресурсом у подоланні кризових викликів.

6) Виявлення внутрішніх чинників, що поглиблюють кризові процеси, та формулювання заходів їх нейтралізації, зокрема:

- несанкціоноване прийняття рішень;

- втрата управлінського контролю на окремих ділянках виробничо-організаційної діяльності;

- деструкція управлінської системи;

- дефіцит достовірної інформації або її навмисне спотворення.

7) Реалізація комплексу заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації.

8) Спрощення адміністративних процедур та переорієнтація колективу на конструктивне, колегіальне й креативне подолання внутрішніх бар'єрів формують основу мобілізаційного підходу в управлінні кризовими ситуаціями.

9) Доцільним є запровадження механізмів попередження конфліктів у горизонтальних і вертикальних комунікаціях, зокрема між структурними одиницями, працівниками та керівним складом організації.

10) Необхідно посилити рівень індивідуальної відповідальності персоналу за реалізацію функціональних обов'язків та результативність діяльності підприємства в цілому.

11) Передбачено впровадження постійного моніторингу організаційного стану як інструменту ранньої діагностики кризових тенденцій.

12) Розробка стратегії використання нових можливостей, які відкриваються в умовах криз, сприяє оновленню векторів розвитку підприємства на перспективу [38, 41, 43].

В окресленому контексті встановлено, що операційний і виробничий менеджмент виступають необхідними управлінськими блоками, що охоплюють планування, організацію, координацію, контроль та регулювання процесів. При цьому, як вказують вчені, операційні процеси мусять бути пов'язаними із використанням ресурсів, управлінням якістю, виробництвом продукції, логістикою та управлінням запасами. Тобто їх метою має бути досягнення максимальної продуктивності, ефективності функціонування агробізнесу та реалізація стратегічних орієнтирів.

Водночас визначено, що порушення балансу в координації операційної та виробничої діяльності агроформувань спричиняє структурні дисфункції, що без

належної технології антикризового менеджменту можуть трансформуватися у системну кризу. Вчені зазначають, що криза в операційному управлінні може виникнути під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів, і її наслідки здатні серйозно ускладнити виробничу діяльність [45]. Така деструкція виявляється у вигляді збоїв, зниження ефективності, затримок в аграрному виробництві тощо. Отже для її подолання необхідно впровадити комплексне антикризове управління з обов'язковим аналізом причин і визначенням стратегій стабілізації.

Встановлено, що умови Індустрії 5.0 впливають на операційно-виробничий менеджмент, актуалізуючи питання стійкості, адаптивності, цифрової трансформації та екологічної відповідальності. Наведена концепція розглядає агропідприємство як відкриту, технологічно розвинену систему, що поєднує автоматизацію з людською участю, інноваційністю та соціальною орієнтацією [43]. Тобто інтеграція принципів Індустрії 5.0 та антикризового управління дозволяє агрокомпаніям оперативно пристосуватися до зовнішнього середовища, зберігаючи гнучкість і підтримуючи оптимізацію агровиробничих й операційних процесів.

Запровадження технологій антикризового управління в межах операційного, агровиробничого менеджменту за Індустрії 5.0 є ефективним інструментом забезпечення стійкого розвитку організацій. У такий спосіб відбувається нарощення міцності, гнучкості операційної платформи агробізнесу. Водночас відкривається можливість і для підтримання цілісності бізнес-процесів і забезпечити стратегічну стабільність у періоди зовнішніх та внутрішніх викликів [41].

Такими чином завдяки впровадженню низки практичних заходів щодо технологій антикризового управління як інструментарію операційного та виробничого менеджменту можливо забезпечити виживання і відновлення агробізнесу навіть попри складні умови існування.

РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВАРИСТВА «МЕЖІВСЬКЕ»

2.1. Характеристика економіко-організаційного устрою ТОВ «Межівське»

Оцінювання стану операційної системи здійснювалося за матеріалами ТОВ «Межівське», яке реалізує виробничу діяльність у сферах тваринництва та вирощування сільськогосподарських культур. Виявлено, що ґрунтово-кліматичні умови території району формують сприятливе середовище для активізації вегетаційного розвитку рослин, забезпечують їх урожайність і продуктивність тварин. Агрокліматичні дані свідчать, що кількість опадів переважно припадає на весняно-літній період (травень - червень), що створює оптимальні умови для формування потенціалу зернових та олійних культур. Також характерний для зони діяльності помірно-континентальний клімат сприяє забезпеченню належного гідротермічного режиму. Водночас останніми роками зафіксовано зростання посух, що зумовлює необхідність упровадження систем управління ризиками та адаптаційних заходів з метою мінімізації їх впливу на урожай.

З'ясовано, що особливості рельєфу у вигляді хвилястої рівнини створюють можливості для удосконалення режиму зволоження ґрунтового середовища, що позитивно позначається на аграрному виробництві. Визначено, що ґрунти характеризуються високою агрономічною якістю, насамперед завдяки поширенню середньо-гумусних чорноземів, які формують продуктивну основу для інтенсивного вирощування культур. Вміст гумусу на рівні 3,8 % визначається як стабільний показник ґрунтової родючості, а належна концентрація фосфору й калію забезпечує потенціал для формування високоякісної продукції. Водночас виявлено дефіцит азоту, що обґрунтовує потребу в застосуванні мінеральних добрив для підтримання оптимального балансу живлення.

В умовах зовнішньої невизначеності аграрне виробництво товариства потребує впровадження оптимізаційних агротехнічних практик, обґрунтованого підбору культур для вирощування та стратегічної адаптації до ризиків. Застосування системи управлінських рішень в межах операційної системи сприятиме максимальному залученню потенціалу агробізнесу для досягнення стабільних показників урожайності, продуктивності тваринницької галузі та загальної економічної результативності.

Аналіз діяльності проводився в умовах кризового періоду, пов'язаного з наслідками глобальної пандемії й тривалої повномасштабної воєнної агресії РФ проти України. У контексті стратегічного переосмислення управлінських підходів та удосконалення виробничих механізмів товариства особливого значення набуває виявлення резервів та вразливих місць операційної системи.

Встановлено, що товариство здійснює роботу у форматі виробничої галузевої спеціалізації, має у своєму розпорядженні земельний фонд для вирощування культур. Крім цього для власних потреб і частково на продаж є функціональні підрозділи тваринництва - ферма ВРХ з виробництвом м'яса і молока та свинотоварний комплекс.

Товариство співпрацює з постачальниками необхідних для здійснення операційних процесів ресурсів та має опрацьовані канали просування готової агропродукції. Зокрема, м'ясо-молочну продукцію реалізують за тендерами згідно договорів до таких споживачів: Межівський ліцей №1 і №2, Межівський аграрний ліцей інтернат, Новопідгороднянська гімназія, Райпільський ліцей, Іванівська гімназія, Веселівський ліцей, Володимирівський ліцей, Новогригорівська гімназія-філія. Також є співпраця з дитячими садками «Барвінок», «Малютко», «Сонечко», «Капітошка», «Веселка», «Калинонька».

Зернову та олійну продукцію реалізують місцевим зернотрейдером, зокрема, ТОВ AgroEnergy. Агрохімічні препарати, препарати для біозахисту, дезінфекції купують у ТОВ «Agrosfera Ltd». ТОВ «AgroLand» - є постачальником сільськогосподарської техніки, необхідного обладнання до неї, запасних частин.

Аналітичними спостереженнями встановлено відповідність фактичних управлінських рішень стратегічним цілям розвитку товариства, оскільки переважна кількість економічних показників мають зростаючі значення. Проведений аналіз структури земельних ресурсів відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структурні дані використання агровиробничого земельного фонду

Показники	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
S земельного банку	2478	100	2476	100	2476	100	2470	100	2464	100	99,4
- S с/г угідь	2477	99,9	2473	99,9	2469	99,7	2461	99,6	2460	99,8	99,3
- S ріллі	2456	99,2	2454	99,2	2451	99,3	2446	99,4	2448	99,5	99,7
- S пасовищ	21	0,8	19	0,8	18	0,7	15	0,6	12	0,5	57,2
k освоєння землі	0,999	-	0,999	-	0,997	-	0,996	-	0,998	-	99,9
k розораності	0,992	-	0,992	-	0,993	-	0,994	-	0,995	-	100,4
Кількість персоналу, шт.од.	59	-	55	-	53	-	49	-	48	-	81,4
Землезабезпеченість	42,0		45,0		46,7		50,4		51,3		122,2

З'ясовано зменшення загальної площі земельних ресурсів за період дослідження, а саме на 14 га, що становить зниження на 0,6%. Наразі маємо відносну стабільність землекористування при незначному проте повільному скороченні, викликано це переглядом договорів оренди у зв'язку із закінченням терміну дії. Площа угідь зменшилась на 17 га, тобто на 0,7%, що зумовлено переважно виведенням із використання частини пасовищ у зв'язку зі зменшенням стада ВРХ. Встановлено зменшення потреби у тваринницькому кормо виробництві, що підтверджується падінням площ пасовищ на 9 га, або 42,8%. Така тенденція потребує корекції у частині структури угідь, зокрема шляхом уточнення подальшої доцільності збереження пасовищ і перегляду

стратегії розвитку тваринництва. Визначено скорочення на 8 га площі ріллі, що є незначним відхиленням і не порушує інтенсивної структури землекористування. Натомість коефіцієнт розораності збільшився на 0,3%, що засвідчує подальше залучення площ до рільництва. Пояснюється це реакцією на зниження продуктивності тваринництва та ухваленим стратегічним рішенням у напрямі посилення спеціалізації рослинництва. Коефіцієнт освоєння земель залишився майже незмінним, зміна становить лише 0,1%, що вказує на повну інтеграцію земельного фонду у виробничу діяльність і високу ефективність використання ресурсів.

Проблемними аспектами стало скорочення чисельності працівників на 11 осіб, тобто на 18,6%, пов'язане це з економічними обмеженнями в умовах кризи. Факт зниження супроводжується підвищенням рівня землезабезпеченості на одного працівника на 9,3 га, тобто має підвищуватися продуктивність праці. Оскільки виявлені закономірності можуть приводити до нарощення проблем, доцільно впроваджувати механізми збереження ефективності персоналу при одночасному технологічному переоснащенні.

Відтак встановлено адаптацію структури землекористування під зміну стратегічної моделі господарювання з фокусом на рослинництво, оскільки виявлено тенденцію до інтенсифікації використання ріллі, скорочення площ під пасовищами. В наступних пропозиціях для удосконалення операційної системи товариства потрібно переглядати планування з відмови від малоефективних напрямів на користь технологічно стабільних культур та оптимізації людських і земельних ресурсів. Важливо це з приводу росту загрозливих чинників, пов'язаних з війною, тому що зростає напруга у актуальній економічній та соціальній ситуації в середовищі існування товариства, що потребує на формування високої адаптивності, оперативності у прийнятті рішень і готовності до трансформацій.

В товаристві товарний портфель налічує 8 видів продукції, з них до галузі рослинництва відноситься пшениця озима, ріпак озимий, соняшник, ячмінь

озимий, кукурудза. До тваринницької продукції належать живець ВРХ, свиней та молоко.

Згідно наповнення товарного портфеля товариства розраховано рівень його спеціалізації (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Ряди розподілу товарної агропродукції товариства, 2024 рік

<i>di</i>	31,4	25,8	25,6	12,6	1,6	1,1	1,1	0,8
<i>i</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Назва продукції</i>	соняшник	озима пшениця	ріпак озимий	ж/в свиней	ж/в ВРХ	ячмінь ярий	горох жовтий	молоко

На підставі розрахунків розраховано спеціалізацію товариства за її коефіцієнтом:

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

де P_i – відсоток надходжень від продажів;

i – номер за порядком.

$$K_{cn} = 100 / 31,4 (2 * 1 - 1) + 25,8 (2 * 2 - 1) + 25,6 (2 * 3 - 1) + 12,6 (2 * 4 - 1) + 1,6 (2 * 5 - 1) + 1,1 (2 * 6 - 1) + 1,1 (2 * 7 - 1) + 0,8 (2 * 8 - 1) = 0,27$$

$$K_{cn} = 0,27$$

Оскільки отримане значення входить в проміжок 0,21-0,30, то воно відповідає за слабкий рівень спеціалізації, тобто товариство багатогалузеве, за рахунок стратегії диверсифікації виробничих напрямів утримується на ринку.

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

У 2024 році встановлено, що найбільшу частку в структурі продукції товариства займає соняшник, виторг від нього склав 22132 тис. грн., утворює максимум економічної значущості. Значна частка соняшнику пояснюється

стабільним попитом на ринку, високими цінами, спрощеною технологією вирощування у порівнянні з ріпаком.

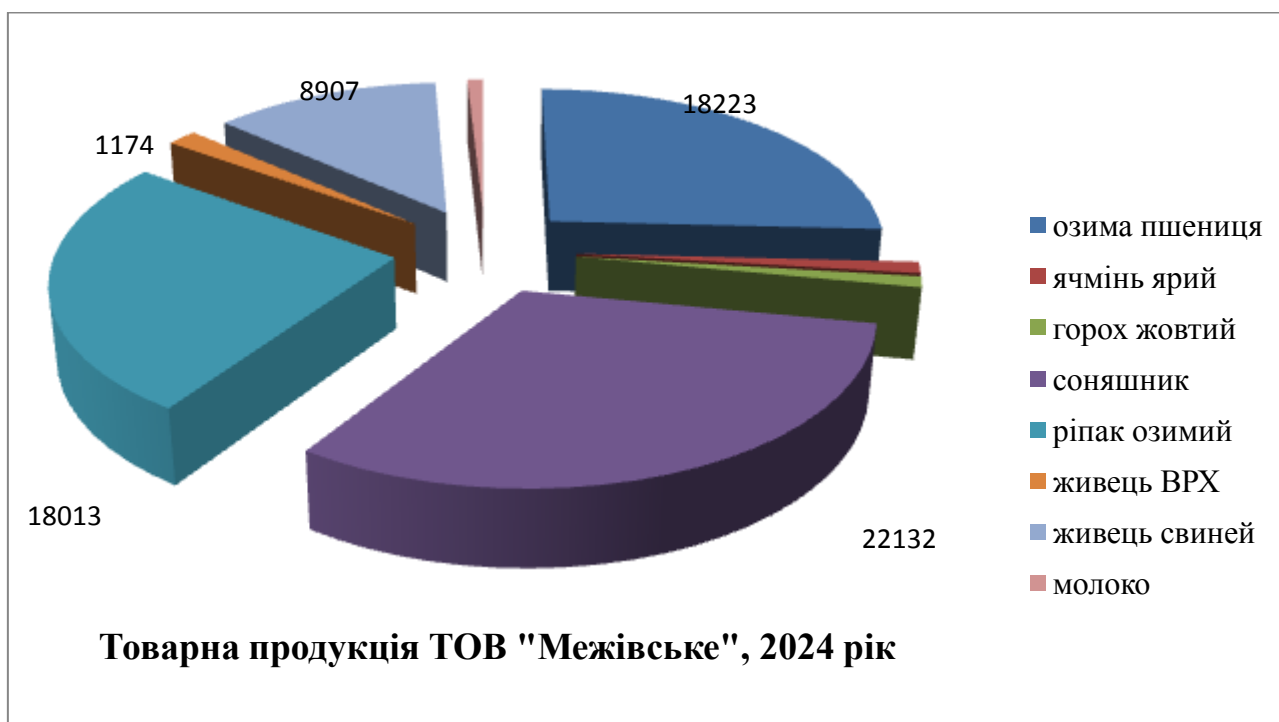


Рис. 2.1. Діаграма структури товарної продукції ТОВ «Межівське», тис грн., 2024 рік

Другу позицію посідає озима пшениця, надходження з продажу якої сформували виторг у сумі 18223 тис грн. Враховуючи сприятливість агрокліматичних умов, вирощування озимої пшениці є економічно обґрунтованим рішенням і традиційно забезпечує прибутковість товариства. Третє місце займає ріпак озимий, від продажу якого отримано 18013 тис. грн., хоча у технології вирощування є певні складності, проте економічний ефект отримано суттєвий. Ці культури і складають основу формування доходу товариства. Порівняно низькі виторги одержані від гороху жовтого та ячменю ярого відповідно 755 та 801 тис грн., тобто вони мають меншу частку серед рослинницьких культур, а також продукції тваринництва.

У галузі тваринництва найменше місце має виторг від молока – 612 тис грн., що відображено дуже вузьким сектором та продаж живця ВРХ складає 1174 тис. грн.. Продукція тваринництво в товаристві використовується переважно на власні потреби, але частина йде і на продаж на ринки м. Дніпро. Між тим свинарство в господарстві непогано розвинуто, оскільки виторг від продажу живця свиней у 2024 році склав 8907 тис грн. – це 12,6% у структурі товарної продукції. Отже ТОВ «Межівське» орієнтовано в своїй діяльності на галузь рослинництва, пріоритетом є олійний вектор. Тваринництво відіграє другорядну роль, в ньому напрям розвитку свинарства переважає над напрямом відгодівлі і виробництва м'яса і молока ВРХ. Тобто потрібно переглядати портфель пропозицій по двом галузям, щоб ефективно скерувати операційну систему товариства для балансування з викликами зовнішнього середовища.

В межах галузей товариства спеціалізацію встановлено відповідно рядів розподілу агропродукції. По рослинництву отримано наступні ряди (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Ряди розподілу товарної тваринницької агропродукції товариства, 2024 рік

<i>di</i>	36,8	30,4	30,1	1,4	1,3
<i>i</i>	1	2	3	4	5
<i>Назва продукції</i>	соняшник	озима пшениця	ріпак озимий	ярий ячмінь	горох жовтий

$$K_{cn} = 100 / 36,8(2*1-1) + 30,4(2*2 - 1) + 30,1(2*3 - 1) + 1,4(2*4 - 1) + 1,3(2*5 - 1) = 0,34$$

$$K_{cn} = 0,34.$$

Доведено середній рівень спеціалізації у межах галузі рослинництва, оскільки значення 0,34 знаходиться в проміжку 0,31 - 0,40. Спостерігається двовекторність спеціалізації одночасно як на виробництво олійних культур так і на виробництво зернових. Однак, за ємністю в товарній структурі олійні

культури мають значно переважаючий вплив, оскільки обсяг виторгу складає 67,0 %, цим обумовлено і напрям спеціалізації рослинництва олійний.

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

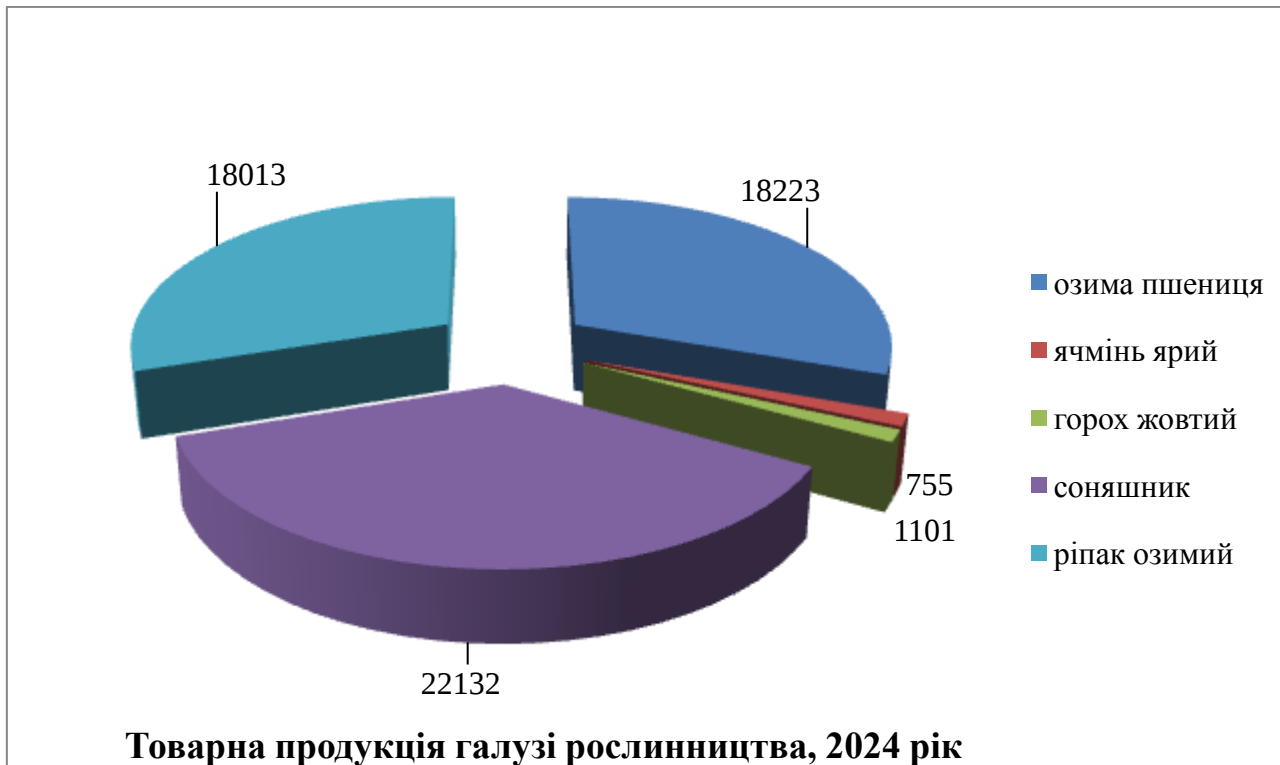


Рис. 2.2. Діаграма структури рослинницької товарної продукції ТОВ «Межівське», тис грн., 2024 рік

Галузь рослинництва зорієнтована на високомаржинальні культури: соняшник, пшеницю та ріпак, у наведеному співвідношенні спостерігається виправданим їх знаходження у товарному портфелі з економічної точки зору. Малозначна культура як-от ярий ячмінь потребує на інші рішення з оптимізації площ з урахуванням прибутковості та агробіологічного ефекту. Горох жовтий варто розширити в структурі посівів як агробіологічно важливу культуру, яка збагачує ґрунт азотом через симбіоз із бульбочковими бактеріями, покращує структурність шарів ґрунту, є хорошим попередником для озимих культур, зокрема пшениці та ріпаку.

Однак у зв'язку з низькою товарною продукцією слід спрямовувати рішення на збільшення його рентабельності шляхом підбору адаптованих високопродуктивних сортів та оптимізації технологій вирощування. Варто укласти прямі контракти з переробними підприємствами, які зацікавлені в протейновій сировині з гороху жовтого.

Щодо ярого ячменю встановлено, культура має менш стабільні врожаї порівняно з озимими, більш чутлива до погодних коливань. Низький рівень товарної продукції свідчить про невисоку рентабельність, тому пропозиціями можуть бути повністю вивести з сівозміни у разі збереження поточних показників і віддати площу під горох жовтий. Також можливо цю культуру залишити в обсязі, що мінімізує ризики, лише як резервну культуру на випадок посушливих весен, за умови зниження собівартості та підвищення врожайності. Тобто горох доцільно розширити у сівозміні з екологічних і агрономічних міркувань, але з фокусом на підвищення прибутковості. Водночас ячмінь ярий рекомендується скоротити по площі чи повністю замінити на більш ефективні культури, як-от горох жовтий.

Галузь тваринництва має товарні пропозиції, що складаються з трьох видів продукції: живця свиней, ВРХ та молока. Структура виторгу від цієї продукції наведена на рисунку 2.3.

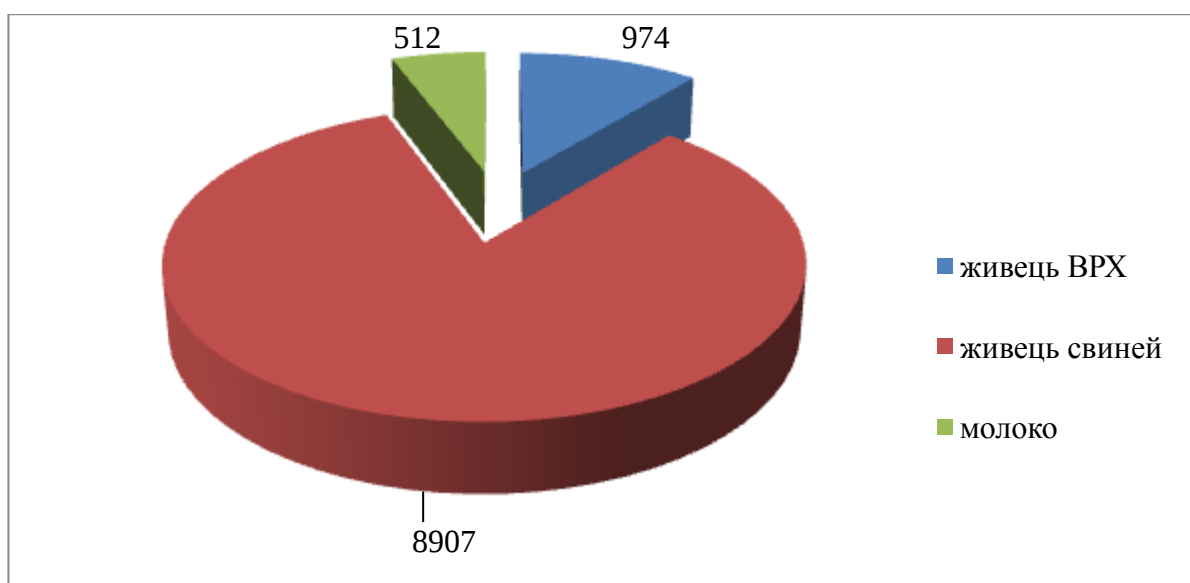


Рис. 2.3. Діаграма структури виторгу продукції тваринництва, 2024 р.

Встановлено, що в товаристві переважає живець свиней із виручкою 8907 тис. грн., що становить абсолютну більшість у структурі тваринницької продукції. Тобто це свідчить про економічну доцільність розвитку свинарства в умовах господарства, завдяки кращому співвідношенню затрат і доходів, ніж в інших підгалузях. Частка продажів живця ВРХ складає 974 тис. грн., що суттєво нижче і вказує на обмежене розведення тварин. З огляду на витрати, тривалий цикл відгодівлі та нестабільність цін, ця підгалузь має і нижчу рентабельність. Найменше значення має виторг молока 512 тис. грн., що свідчить про загрозу майбутнього згортання м'ясо-молочного напрямку по ВРХ. Відбувається така ситуація за рахунок невисокої ціни реалізації та високі витрати на утримання дійного стада, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Звідси свинарство доцільно зберегти та розвивати, зокрема шляхом підвищення продуктивності, покращення ветеринарного контролю та скорочення витрат кормів через точне годування. Також можливе впровадження мініцеку з спеціалізованої переробки м'яса на ковбаси для отримання доданої вартості. Напрямо відгодівлі та продажу ВРХ варто консервувати або частково скоротити, залишити лише на власні потреби. Молочне виробництво на зараз економічно занепадає, тому потрібно переглянути його шляхом вибору з рішень - повністю вивести зі структури, модернізувати його в напрямку виробництва молочнокислих продуктів, як-от: сирів, масла. Тобто оптимізація галузі тваринництва має ґрунтуватись на концентрації ресурсів у найбільш прибутковому напрямку свинарстві, із можливою переробкою, водночас поступовим згортанням малоефективних видів продукції.

В межах галузі тваринництва ряди побудовано наступним чином (табл. 2.4.).

$$K_{cn} = 100/85,7(2*1-1) + 9,4(2*2-1) + 4,9(2*3-1) = 0,73$$

$$K_{cn} = 0,73$$

Таблиця 2.4.

Ряди розподілу товарної тваринницької агропродукції товариства, 2024 рік

<i>di</i>	85,7	9,4	4,9
<i>i</i>	1	2	3
<i>Назва продукції</i>	Жива вага свиней	Жива вага ВРХ	Молоко

Отримано глибокий рівень спеціалізації галузі тваринництва, оскільки коефіцієнт спеціалізації вище за 0,60. Тобто орієнтація на вирощуванні свиней, критично менші обсяги виробництва належать ВРХ продажу у живій вазі та виробництву молока. Оскільки це так, то напрям спеціалізації тваринництва м'ясний з виділенням переважання свинини за яловичину.

Для деталізованого дослідження змін у операційних процесах створення товарної продукції за роками виконано аналіз за видами агропродукції (табл. 2.5.).

Встановлено значні структурні й кількісні зрушення у виробничій діяльності ТОВ «Межівське» за роки досліджень. Так, загальний обсяг продукції збільшився на 15434 тис. грн., забезпечуючи приріст 28,0%, що вказує на розширення операційної діяльності та зростання рентабельних напрямів. У галузі рослинництва спостерігається зростання на 17098 тис. грн., що зумовлено вибором традиційно найбільш ефективних культур соняшник, пшениця, ріпак. Доведено і зростання частки рослинництва в загальній структурі товарної продукції на 6,7 відсоткових пунктів. При цьому виторг від олійних культур підвищився на 12767 тис. грн. чи на 46,6%. Зокрема, соняшник збільшився на 6350 тис. грн. з приростом 40,2%, а ріпак озимий - на 6418 тис. грн., що становить зростання на 55,4%. Такий стан підтверджує економічну доцільність подальшого розширення площ під олійні культури. Надходження від реалізації зернових зросли на 33,0%, проте всередині групи відбулись протилежні зрушення. Озима пшениця демонструє збільшення на 6083 тис. грн.

чи на 50,1%, що забезпечило зростання її частки у групі. Суттєво зріс виторг від гороху жовтого на 99,8%, що є потенціалом для рослинництва.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників товарної продукції ТОВ «Межівське»

Показник и	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові всього:	15748	36,5	20122	38,8	16912	39,2	17067	36,6	20079	33,0	127,6
пшениця (озима)	12140	77,1	16323	81,1	14822	87,6	15216	90,2	18223	30,3	150,1
ячмінь (ярий)	3057	19,4	3146	15,6	1330	7,9	861	4,7	755	1,3	24,7
горох жовтий	551	3,5	653	3,2	760	4,5	990	5,9	1101	1,9	199,8
Олійні всього:	27378	63,5	31786	61,2	26256	60,8	29183	63,4	40145	67,0	146,6
з них: соняшник	15783	57,6	17829	56,1	17173	65,4	18101	62,0	22132	36,8	140,2
ріпак (озимий)	11595	42,4	13957	43,9	9083	34,6	11082	38,0	18013	29,9	155,4
По рослинн ицтву:	43126	78,2	51908	81,6	43168	79,4	46250	82,7	60224	84,9	139,7
Живець ВРХ	2345	19,4	2158	18,5	2064	18,4	1673	17,3	974	9,4	41,5
Молоко	1071	8,9	1038	8,9	982	8,8	893	9,3	512	4,9	47,8
Живець свиней	8641	71,7	8482	72,6	8149	72,8	7111,6	73,4	8907	85,7	103,1
По тваринн ицтву:	12057	21,8	11678	18,4	11195	20,6	9677,6	17,3	10393	15,1	86,2
ВСЬОГО	55183	100	63586	100	54363	100	55927,6	100	70617	100	128,0

Водночас виторг від продажів ячменю ярого впав на 2302 тис. грн., що дорівнює зменшенню на 75,3%. Така динаміка вказує на втрату його рентабельності. Грошові потоки від реалізаційної діяльності по продукції тваринництва суттєво скоротилися, а саме на 1664 тис. грн., що відповідає зменшенню на 13,8%. При цьому частка галузі в структурі товарної продукції знизилась на 6,7 відсоткових пунктів. Найбільше падіння виторгу відбулося по

живій вазі ВРХ, яке склало 1371 тис. грн. або 58,5% та молока - не отримано 559 тис. грн. падіння становило 52,2%. Натомість продаж живця свиней зріс на 266 тис. грн. з приростом 3,1%. Таким чином товариство успішно змістило акценти на високомаржинальні напрями: зокрема, соняшник, ріпак і озиму пшеницю. Водночас тваринництво зазнало скорочення, зберігши економічну життєздатність лише у секторі свинарства. Такі зміни свідчать про цілеспрямовану трансформацію структури виробництва відповідно до фінансових пріоритетів і ринкових умов. Відтак, у стратегічному контексті потрібно переглянути управління операційним процесами шляхом закріплення спеціалізації на м'ясному свинарстві, модернізувати підходи до утримання ВРХ шляхом скорочення стада та відкриття вівчарства. Така операційна стратегія відповідає поточній структурі доходів та дозволяє зосередити ресурси на найприбутковіших напрямках.

Система економічних показників, котра свідчить про стан управління фондами в товаристві відзеркалено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники стану застосування фондів в товаристві

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Основні фонди, тис. грн.	38592	37141	35728	34527	33889	87,8
Оборотні фонди, тис. грн.	22918	32832	37356	40831	42352	184,8
Валовий дохід, тис. грн.	55183	63586	54363	55928	70617	128,0
Фондооснащеність, тис. грн.	1558,0	1501,9	1447,1	1403,0	1377,6	88,4
Фондоозброєність, тис. грн.	654,1	675,3	674,1	704,6	706,0	107,9
Фондовіддача, грн.	1,51	1,75	1,6	1,58	2,11	139,8
Фондоємність, грн.	0,67	0,58	0,64	0,61	0,48	71,7
Норма прибутку, %	18,3	24,5	8,3	0,4	1,6	-16,7

Встановлено зниження середньорічної вартості основних фондів у 2024 році на 12,2% порівняно з 2020 роком, що констатує поступове вибуття застарілих активів без відповідного оновлення. Така динаміка говорить про моральне або фізичне зношення активів, відсутність оновлення машинно-тракторного парку та обмеження капітальних інвестицій. Водночас вартість оборотних фондів збільшилась на 19434 тис. грн., або на 84,8%, що вказує на зростання цін на насіння, добрива, ЗЗР та паливе, а також на потребу у фінансуванні обігових процесів за складних умов.

При цьому валовий дохід зріс на 15434 тис. грн., тобто на 28%, що визначає загальну позитивну тенденцію до зростання товарної продукції, переважно за рахунок результативності рослинництва. Проте рівень фондооснащеності знизився на 180,4 тис. грн., такий стан говорить про недостатню модернізацію основних засобів у розрахунку на одного працюючого. Водночас показник фондоозброєності зріс на 51,9 тис. грн. через оптимізацію чисельності персоналу. Показник фондovіддачі зріс на 40,4%, що вказує на краще використання наявних основних засобів для формування валового доходу. У свою чергу фондоємність зменшилась на 28,8%, що є позитивною динамікою, оскільки на кожну гривню вкладень у фонди підприємство отримує більше продукції. Такі зміни свідчать на користь підвищення продуктивності основного капіталу навіть за умов його скорочення.

Водночас норма прибутку впала на 16,7 в. п., що відображає загострення фінансових проблем, особливо у 2022–2023 роках, коли спостерігалось суттєве зниження дохідності. Незначне зростання прибутковості у 2024 році до рівня 1,6% свідчить про поступове відновлення платоспроможності, однак ці значення залишаються критично низькими. Для покращення ситуації доцільно активізувати оновлення матеріально-технічної бази та посилити контроль за ефективністю обігових ресурсів. Загалом результати свідчать про ефективне використання фондів на фоні скорочення капітальної бази, проте прибутковість залишається нестабільною, що потребує посилення антикризового

менеджменту, оновлення техніки, а також раціоналізації витрат обігових ресурсів.

Систему економічних показників зі стану управління персоналом в товаристві відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники стану застосування персоналу в товаристві

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	59	55	53	49	48	81,4
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	106,4	99,2	99,9	92,7	90,2	84,7
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.	982,9	1181,3	1064,0	1171,3	1489,0	151,5
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	545,1	655,2	564,4	619,1	792,8	145,4

Упродовж 2020–2024 років виявлено суттєві зміни у використанні трудових ресурсів ТОВ «Межівське». Так, кількість працівників скоротилась на 11 осіб, що становить зменшення на 18,6%, що зумовлено поступовим згортанням тваринницької галузі. Тобто відбувається оптимізація персоналу через кризу потрібно скорочувати витрати з оплати праці за умов економічної нестабільності. Загальний обсяг відпрацьованого часу зменшився на 16,2 тис. люд.-год., або на 15,3%. Незважаючи на це, обсяг часу, відпрацьованого одним працівником за рік, збільшився на 4,2%, відтак інтенсивність індивідуальної роботи зростає. Найбільш показовим є зростання обсягу виробництва

агропродукції на одного працівника на 506,1 тис. грн. чи 51,5%. Звідси витікає, що продуктивність праці суттєво підвищилася через впроваджені рішення з певного технологічного покращення й більш раціонального перерозподілу функціональних обов'язків. Визначено й підвищення показнику виробництва валової продукції на одну люд.-годину на 247,7 грн., тобто ефективніше використовується час працівників. Отже загальна тенденція свідчить про зменшення потреби у кількісному складі персоналу за одночасного підвищення якісних показників його роботи.

Систему показників, по котрим визначають наскільки результативними були рішення в товаристві, наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Динаміка результативних показників роботи товариства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	57991	64973	56392	57394	71473	123,2
Валовий дохід, тис. грн.	55183	63586	54363	55928	70617	128,0
Вироблено валової продукції на:	2341,2	2627,3	2284,0	2332,1	2905,4	124,1
- 100 га угідь, тис. грн.						
- 1 грн. основних фондів, грн.	1,5	1,7	1,6	1,7	2,1	140,4
- одного працівника, тис. грн.	982,9	1181,3	1064,0	1171,3	1489,0	151,5
- одну люд.-год., грн.	545,1	655,2	564,4	619,1	792,8	145,4
Одержано на 100 га с/г угідь:	2227,8	2571,2	2201,8	2272,6	2870,6	128,9
– товарної продукції, тис. грн.						
– прибутку, тис. грн.	453,9	689,1	241,8	7,9	49,2	10,8
Рівень рентабельності, %	25,6	36,6	12,3	0,3	1,7	-23,8

За п'ять кризових років економічна діяльність товариства набула деякого розвитку, оскільки є зростання вартості валової продукції на 13482 тис. грн. чи на 23,2%. Показник валового доходу зріс на 15434 тис. грн., приріст склав 28%, що свідчить про стабільне розширення обсягів виробничої діяльності, зумовлене передусім результативністю у рослинництві. Продуктивність аграрного виробництва зросла у розрахунку на 100 гектарів було вироблено продукції на 564,2 тис. грн. більше за початковий рік, що засвідчує інтенсифікацію агротехнологій. Показник фондівдачі також збільшився на 40,4%, що вказує на ефективніше використання основних засобів. Встановлено, що обсяг валової продукції, виробленої одним працівником, підвищився на 506,1 тис. грн., на одну люд.-годину – на 247,7 грн. Тобто підтверджується тенденція до підвищення продуктивності праці, оскільки працівників стало менше.

Водночас результативність за показником прибутку демонструє протилежну тенденцію, так, прибуток на 100 га угідь зменшився на 404,7 тис. грн., що відповідає скороченню на 89,2%. Пов'язано з різким зростанням собівартості виробництва агропродукції через кризу, високим рівнем операційних витрат, ціновими диспропорціями на ринку, а також загальними економічними ризиками через війну. Відтак хоча виробництво продукції має тенденцію до зростання але темпів нарощення її недостатньо, щоб отримати прибутку у належній сумі. Отже потребують на вирішення кризові чинники, що впливають на цінову політику товариства, неможливість протистояти зростанню цін на ресурсну базу, неефективність управління агровиробництвом, витратами, фінансами. У зв'язки з цим потрібно обґрунтовувати напрями удосконалення заходів з протистояння кризі, як-от з посилення контролю за собівартістю, оптимізацією виробничої структури, адаптивного планування тваринництва для збереження економічної стійкості.

2.2. Оцінка методами статистичного аналізу діяльності товариства

За допомогою аналітичного вирівнювання показників обсягу виробленої у ТОВ «Межівське» валової продукції встановлено тенденцію до її незначного зростання на підставі статистичних методів екстраполяції (рис.2.4.).

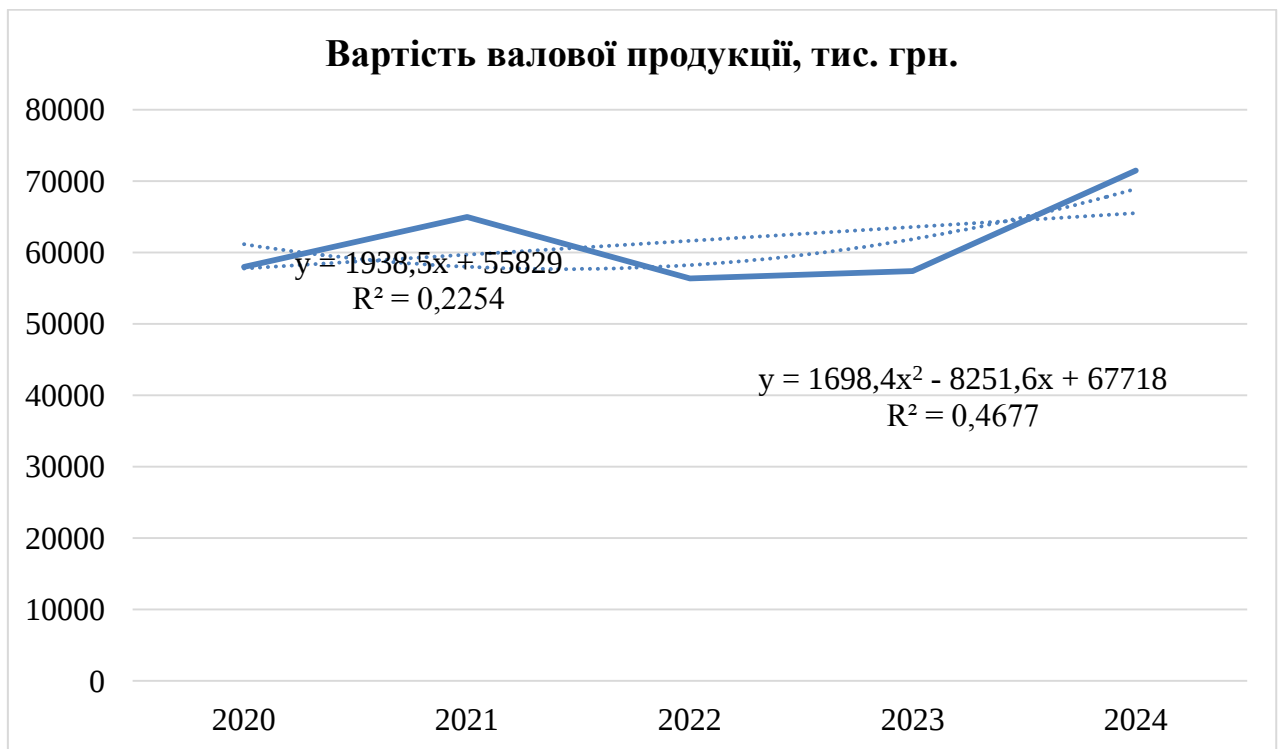


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання показників обсягу валової продукції.

За роки досліджень вивчено динаміку вартості валової продукції з апроксимацією лінійною та квадратичною регресіями. Встановлено, що у 2020–2021 роках вартість продукції зростала, досягнувши піку у 2021 році. У 2022 році через війну спостерігається спад, період характеризується руйнуванням логістики, падінням ціни на вже вироблену агропродукцію. Починаючи з 2023 року відновлюється зростання виробництва і вже у 2024 році воно стає більш потужним.

При цьому отримано лінійну модель, що показує загальну тенденцію до зростання:

$$y = 1938,5x + 55829,$$

Однак спостерігається слабка відповідність фактичним даним, так як отримано низький коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,2254$.

Квадратична модель отримала наступний вигляд:

$$y = 1698,4x^2 - 8251,6x + 67718$$

Одержано вищу точність за рахунок коефіцієнту детермінації $R^2 = 0,4677$, який краще відображає спад і подальше зростання.

Крива тенденції моделює кризовий спад у середині періоду та вихід на траєкторію відновлення, що дає підстави прогнозувати подальше зростання вартості продукції у 2025 році за умови стабілізації факторів виробництва. Відтак встановлено, що обсяг валової продукції ТОВ «Межівське» зазнав коливань із кризовим падінням у 2022 році та поступовим відновленням до 2024. Краще інтерпретує кризову динаміку квадратична модель, відповідно зроблено висновок, що товариство адаптується до зовнішніх викликів, оскільки відбувається чітка тенденція до зростання після 2022 року.

На підставі екстраполяційного методу прогнозування на базі трендової регресії встановлено динаміку трьох важливих показників ефективності агровиробництва в період 2020–2024 років із прогнозом на 2025–2026 роки (рис. 2.5.). На графіку відображено систему показників, які впливають на прогнозні аспекти аграрного виробництва ТОВ «Межівське». Так, встановлено, що показник відпрацьовано одним середньорічним працівником у середньому за рік, люд.-год. коливається в межах 1803–1891 люд.-год. з незначним зниженням у 2024 році до 1878,25. Зроблено прогноз на 2025 рік, за яким відбувається спад показника до 1489,02 люд.-год., тобто можливе скорочення тривалості зайнятості, зокрема й подальша плинність. Доведено, що тренд має параболічну форму з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,4849$, що вказує на середню достовірність моделі.

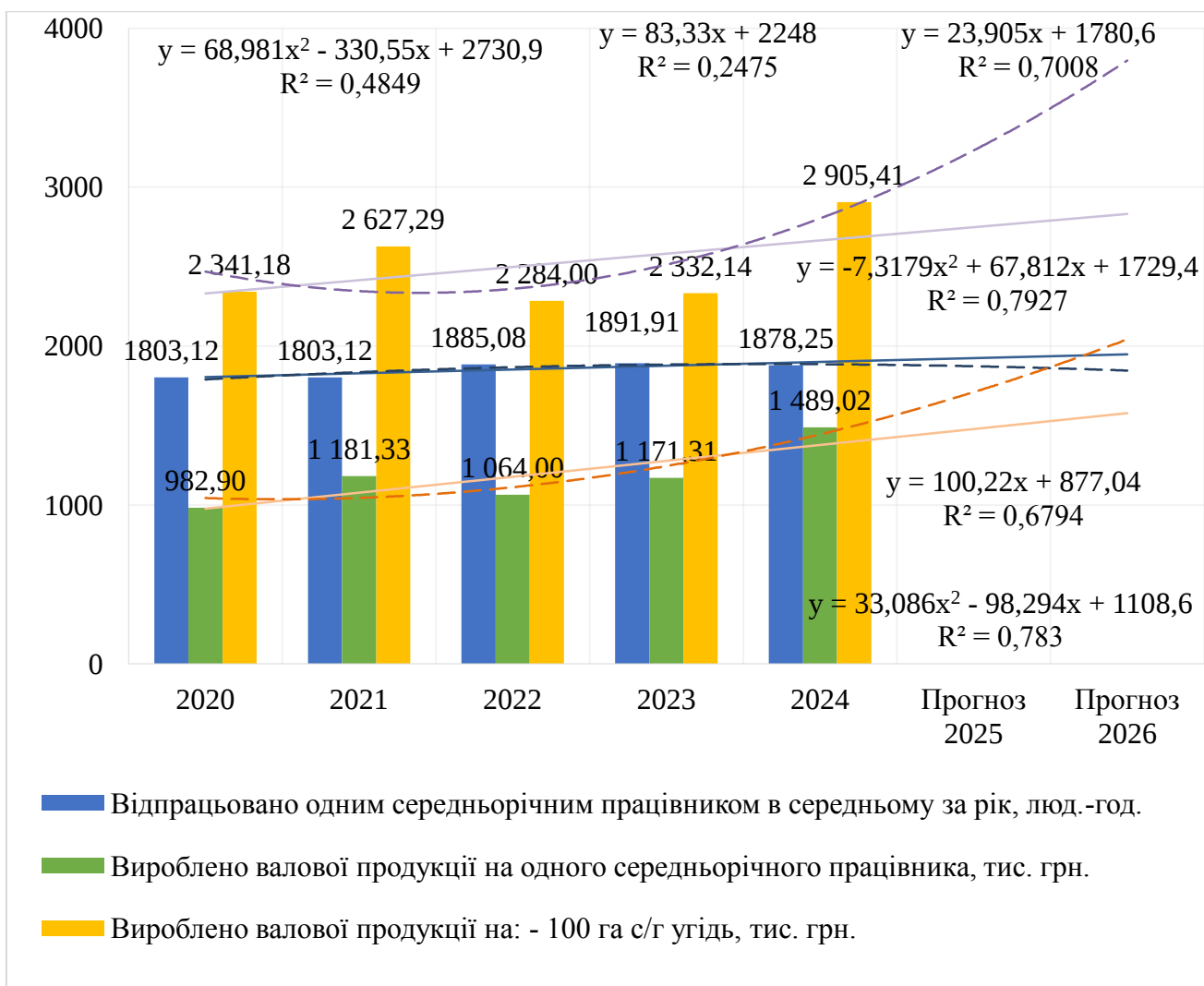


Рис. 2.5. Регресійний аналіз рядів динаміки за трендовими моделями.

Стосовно показника вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, то виявлено, що прогнозована динаміка демонструє прискорене зростання.

$$y = 23,905x + 1780,6,$$

При отриманому коефіцієнті з високим значенням $R^2 = 0,7008$ підтверджує надійність прогнозу.

Щодо виробництва валової продукції на 100 га угідь, то теж доведено стабільне зростання: протягом періоду дослідження та зроблено прогноз на 2025–2026 роки, який передбачає стрімке зростання до понад 3300 тис. грн., що вказує на підвищення ефективності використання землі. При цьому коефіцієнт детермінації моделі ($R^2 = 0,7927$) вказує на високу точність тренду. Відтак

продуктивність праці та ефективність використання угідь у ТОВ «Межівське» мають збільшуватися за умов впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності, як наслідок впровадження агротехнологій й оптимізації ресурсів.

Для висновків з потенційних векторів антикризового управління операційною діяльністю досліджено головні економічні показники ТОВ «Межівське», котрі формувалися протягом років дослідження (табл. 2.9.).

Таблиця 2.11

Показники економічної діяльності товариства у динаміці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Надходження, тис. грн.	55183	63586	54363	55928	70617	128,0
Собівартість сукупна, тис. грн.	43941	46544	48394	55733	69406	158,0
Прибуток/збиток, тис. грн.	11242	17042	5969	194,6	1211	10,8
Рівень рентабельності, %	25,6	36,6	12,3	0,3	1,7	-23,8

Встановлено, результати виробничо-економічної діяльності товариства зазнали істотних змін під впливом операційних рішень та зовнішніх кризових факторів. Фактично з початку дослідження виторг збільшився на 28% або на 15434 тис. грн. Тобто відбувалося попри кризу збільшення обсягів реалізації агропродукції переважно у рослинницькій галузі Проте зростання доходу супроводжувалося значно вищим темпом збільшення собівартості, яка підвищилась на 25465 тис. грн., тобто на 58%. Такий дисбаланс між темпами зростання доходу і витрат свідчить про різке здорожчання ресурсного забезпечення, в тому числі добрив, пального, засобів захисту та технічного обслуговування. Виявлено, що прибуток за п'ятирічний період зменшився на 10031 тис. грн., або на 89,2%, що демонструє критичне зниження фінансової результативності. Після початку повномасштабного вторгнення криза

заглиблюється, відбувається значний тиск інфляційних чинників та зростання собівартості понад темп зростання цін реалізації. Все зазначене приводить до падіння рівня рентабельності за п'ять років на 23,9 в. п., що свідчить про системне зниження ефективності використання витрат. У 2023 році товариство перебувало фактично у точці беззбитковості, а у 2024 показало лише 1,7% рентабельності, що не дозволяє формувати резерви. Тобто ТОВ «Межівське» перебуває в умовах критичного фінансового навантаження, коли темпи витрат перевищують можливості доходу.

Фактично зрозуміти наскільки проблемною є операційна діяльність товариства можливо на підставі результатів аналізу рядів динаміки прибутку з подальшим його прогнозуванням лінійною й поліноміальною регресіями (рис. 2.6.).

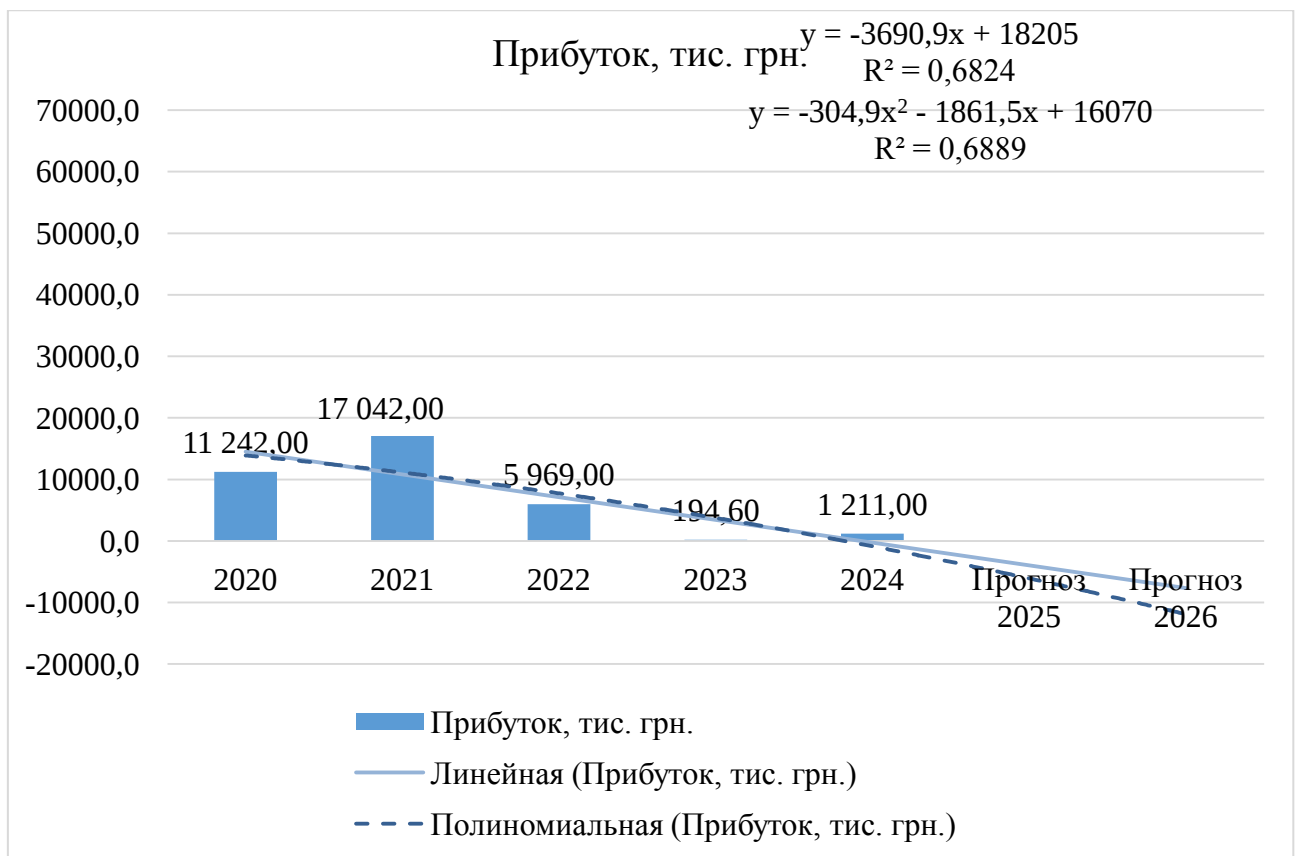


Рис. 2.6. Трендовий прогноз формування прибутку від операційної діяльності ТОВ «Межівське».

Встановлено, що у перші два роки дослідження товариство нарощує прибутковість, а з початком війни відбувається стрімке падіння у 2022 до 5969 тис. грн., у 2023 році отримано критично низьке значення лише 194,6 тис. грн. Водночас у 2024 році прибуток дещо зростає до 1211 тис. грн., але це не змінює загальної тенденції. Отримано такий вигляд лінійної моделі:

$$y = -3690,9x + 18205,$$

Рівняння дозволяє зробити висновок стосовно сталої тенденції зниження прибутку щороку в середньому на 3691 тис. грн. Достатньо високе значення $R^2 = 0,6824$ свідчить про відносно добру відповідність моделі реальним даним.

Отримано рівняння за поліноміальною моделлю:

$$y = -304,9x^2 - 1861,5x + 16070,$$

В побудованій моделі краще враховано зміни і зафіксовано уповільнення падіння в 2024 році, коефіцієнт становить $R^2 = 0,6889$, тобто прогнозується різке поглиблення збитків у 2025–2026 роках до від'ємних значень. Відтак у прогнозі на 2025 рік очікується вхід у зону збитковості, що посилиться у 2026, отже є сигнал до перегляду операційної стратегії товариства.

Досліджено, що прибутковість ТОВ «Межівське» має спадну динаміку відповідно поліноміальної моделі враховано кризові явища і прогнозуються збитки. Для стабілізації ситуації необхідно реалізувати заходи з контролю собівартості, оптимізації посівної структури, скорочення збиткових напрямів та підвищення рівня внутрішньої економічної гнучкості. В операційній стратегії варто зосередитися на високорентабельних культурах і ефективнішому управлінні обіговими коштами.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО ВПЛИВУ НА ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА «МЕЖІВСЬКЕ»

3.1. Розробка антикризової програми управління зі стабілізації операційних процесів товариства

Для оптимізації операційних процесів в товаристві використано аналітичний метод БКГ, на підставі якого зроблено висновок про ефективні стратегії управління аграрним виробництвом. Оскільки протягом п'яти років за деякими видами продукції відбулося зменшення суми грошових потоків, то було сформовано найбільш кращий сценарій антикризової програми. Вивчення змін у товарній продукції за останні два роки зроблено на підставі аналізу таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Дані з вивчення створення грошових потоків за видами агропродукції рослинництва і тваринництва методом БКГ

Показники	2023		2024		2024 до 2023 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
пшениця (озима)	15216	27,2	18223	25,8	119,9
ячмінь (ярий)	861	1,6	755	1,1	87,7
горох жовтий	990	1,8	1101	1,6	111,2
соняшник	18101	32,4	22132	31,3	122,3
ріпак (озимий)	11082	19,7	18013	25,5	162,6
живець ВРХ	1673	3,0	974	1,4	58,3
молоко	893	1,6	512	0,7	57,4
живець свиней	7111,6	12,7	8907	12,6	125,3
ВСЬОГО	55927,6	100	70617	100	126,3

Встановлено зміни структури виробництва та ефективність окремих видів агропродукції за 2023 та 2024 роки. Зокрема, пшениця озима забезпечила

приріст товарної виручки на 3007 тис. грн. з приростом 19,9%, проте її частка знизилась на 1,4 відсоткових пункти, тобто акцент в структурі на більш прибуткові культури. Вирощування озимої пшениці залишається стабільним джерелом доходу. Ячмінь ярий зменшив виручку на 12,3% та втратив частку ринку на 0,5 в.п., що демонструє його неефективність. Відтак продовження вирощування цієї культури є недоцільним. Водночас виторг від гороху жовтого збільшено на 111 тис. грн. чи на 11,2%, втративши при цьому частку на 0,2 в.п. Незначне зростання наводить на рішення із зміни технології або збільшення посівної площі за рахунок припинення вирощування ячменю ярого. Продаж соняшнику збільшилася на 4031 тис. грн. при зменшенні частки на 1,1 відсотковий пункт. Тобто соняшник зберігає провідну позицію серед інших культур в структурі доходів. Найвища динаміка зростання виторгу спостерігається при продажу ріпаку озимого на 6931 тис. грн. з приростом 62,6% та збільшенні частки на 5,8 в.п., що вказує на його стратегічну роль у структурі.

Стосовно галузі тваринництва виявлено, що продаж живої ваги ВРХ був не ефективним, спостерігається падіння виручки на 37,3%, також він втратив 1,7 в.п. у загальній структурі, що свідчить про глибоку кризу напряму. Виробництво молока теж стало менш ефективним, оскільки встановлено зменшення виторгу на 281 тис. грн. або на 31,5% та втратило 0,7 в.п., що підтверджує тенденцію зниження економічної доцільності утримання ВРХ у молочному напрямі. Виникає потреба в рішеннях такого контексту: консервація або повне згортання виробництва та перехід на напрям вівчарства. Продаж живця свиней привела до збільшення надходження коштів на 1795,4 тис. грн. або на 25,3% при стабільній частці. Тобто свинарство є ефективним і має доцільність у напрямку його розширення.

Таким чином загальний приріст товарної продукції за останні роки становив 14689,4 тис. грн. чи на 26,3%. Основними драйверами росту виступили такі види агропродукції: ріпак, соняшник і продукція свинарства. Між тим м'ясо ВРХ, молоко та ячмінь демонструють стійке скорочення

ефективності. На основі аналітичного висновку зроблено передбачення щодо необхідності оптимізації виробничої структури через згортання збиткових напрямів, масштабування гороху жовтого, консервування частини стада ВРХ та розгляд нішевої альтернативи – вівчарства.

Звідси визначено доцільність у створенні балансу операційної структури й обґрунтування більш кращої політики збуту ТОВ «Межівське». у порівнянні з конкурентом ТОВ «Вектор Х». Для агробізнесів уточнено межі обсягів виробництва й збуту щодо охоплення регіонального ринку (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Об'єми реалізації агропродукції відповідно регіональній ринковій частці

Показник	Агропродукція							
	Озима пшениця	Ячмінь ярий	Горох жовтий	Соняшник	Ріпак озимий	Живець ВРХ	Молоко	Живець свиней
Товарна продукція за 2023 рік	15216	861	990	18101	11082	1673	893	7111,6
Товарна продукція за 2024 рік	18223	755	1101	22132	18013	974	512	8907
Темп зростання, %	119,9	87,7	111,2	122,3	162,6	58,3	57,4	125,3
Частка ринку ТОВ «Межівське»	8,4	3,1	4,9	9,1	8,7	2,2	1,8	4,8
Частка ринку ТОВ «Вектор Х»	8,2	4,7	5,4	8,9	8,4	2,9	2,3	4,5
Відносна ринкова частка	1,03	0,66	0,91	1,03	1,04	0,76	0,78	1,07

Середня точка темпу зростання становить 105,6 %. Середня точка відносної частки ринку становить 0,92.

Вигляд змодельованої матриці згідно з отриманими результатами таблиці 3.2. наведена на рисунку 3.1.

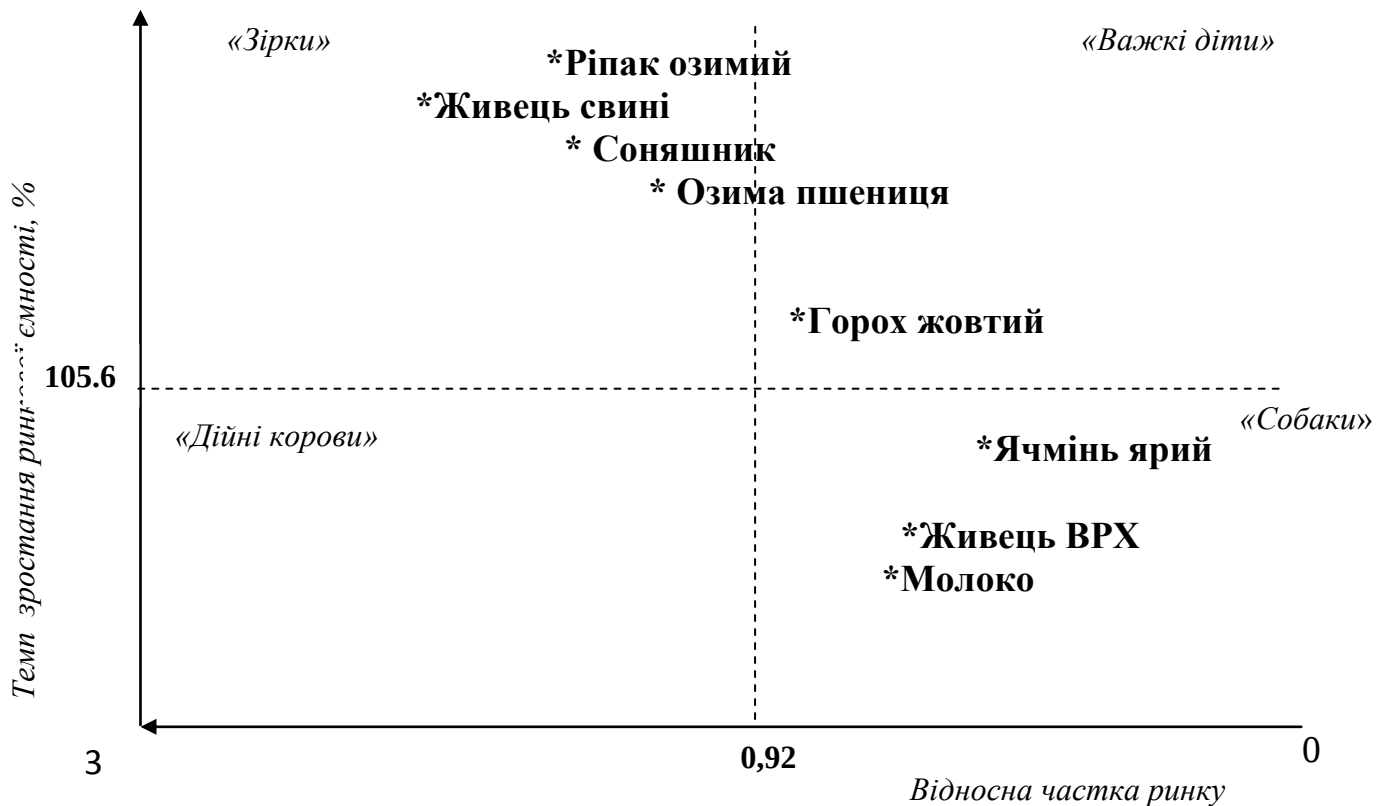


Рисунок 3.1. Модель БКГ для формування бачення з оптимізації операційної діяльності

Відтак сформульовано операційні стратегії згідно з матрицею БКГ для галузі рослинництва з урахуванням доцільності концентрації ресурсів на агропродукції із високим потенціалом прибутковості та ринкової частки, а також із вилученням збиткових напрямів. У сегменті «Зірки» зосереджено увагу на підвищенні комерційного потенціалу олійних культур - озимого ріпаку та соняшнику через переробку біомаси на енергетичні пелети, що створює синергію з тваринництвом. Крім цього пелетами можливо забезпечувати мешканців громади та безпосередньо працівників товариства, що створить певний соціальний ефект.

Таблиця 3.3.

**Операційні стратегії для агропродукції галузі рослинництва на
підставі аналізу БКГ**

№ з/п	Сфери БКГ	продукція	Зміст операційних стратегій
1	«Зірки»	Ріпак озимий	Збільшення комерціалізації шляхом переробки решток рослин на пелети як альтернативного джерела енергії для тваринницьких приміщень.
2		Озима пшениця	Перехід на сорт Богдана для підвищення врожайності шляхом високої посухостійкості та протидії стресам, технології вирощування із застосуванням регуляторів росту, що приведе до економії витрат на 10-12%.
3		Соняшник	Збільшення комерціалізації шляхом переробки решток рослин на пелети як альтернативного джерела енергії для тваринницьких приміщень.
4	«Важкі діти»	Горох жовтий	З огляду на зростаючий попит на жовтий горох у тваринництві регіону, потенціал високої рентабельності, доцільно розширити посіви, замінивши менш прибутковий ярий ячмінь. Утворення нових можливостей щодо стратегічної співпраці в напрямі кормо виробництва з регіональними агропідприємствами.
5	«Собаки»	Ячмінь ярий	Економія змінних витрат після відмови від вирощування ячменю ярого. Повне виведення його з посівної структури, оскільки культура є збитковою та не має зростаючого потенціалу. Звільнені кошти в обсязі 858 тис. грн. доцільно спрямувати на вирощування гороху жовтого, що забезпечить різницю в прибутку понад 590 тис. грн. на тій же площі. Відтак відбудеться оптимізація ресурсного навантаження і підвищиться загальна результативність товариства.

Операційна стратегія для вирощування й продажу озимої пшениці охоплює елементи технології її вирощування. Зокрема, рекомендовано впровадити сортооновлення та технологічну модернізацію, яка забезпечує економію витрат на 10–12% за рахунок підвищеної адаптивності сорту Богдана та ефективного застосування регуляторів росту.

У сегменті «Важкі діти», де перебуває горох жовтий, найкращою операційною стратегією може бути експансія з метою посилення кормової бази тваринництва регіону, тобто отримує нову роль як перспективна кормова культура. У зв'язку з активним попитом з боку тваринницьких господарств регіону, а також з економічною доцільністю вирощування, стратегія передбачає розширення площ посіву шляхом заміщення ячменю ярого. Відтак

створюються передумови для укладання партнерських угод з агропідприємствами, зацікавленими у виробництві протеїновмісного корму.

Оскільки ячмінь ярий потрапляє до сегменту «Собаки» через відсутність перспективності та стабільну збитковість, то його виведення з сівозміни дозволить скоротити змінні витрати на 858 тис. грн., а пере направлення цих коштів на вирощування гороху сформує додатковий прибуток у розмірі понад 590 тис. грн. Такий підхід сприяє зниженню навантаження на ресурсну базу товариства та загальному підвищенню ефективності його операційної діяльності.

На підставі результатів матриці БКГ сформульовано операційні стратегії для галузі тваринництва товариства (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

**Операційні стратегії для агропродукції галузі тваринництва на
підставі аналізу БКГ**

№ з/п	Сфери БКГ	продукція	Зміст операційних стратегій
1	«Зірки»	Живець свині	Масштабування виробництва свинини, зниження витрат на 5-7% шляхом змішування кормів власного зерна та встановлення термодатчиків до базової системи вентиляції для економії енергії і зменшення хвороб. Перехід на контрактну співпрацю з мережею магазинів «М'ясна лавка» Дніпропетровська область.
2		Живець ВРХ	В умовах фінансового тиску, високих операційних витрат, доцільно консервувати стадо ВРХ – 40 голів, частину стада замінити на вівчарство, яке є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним рішенням, що дозволяє перейти до рентабельного і адаптивного формату тваринництва в умовах війни та нестабільної економіки. Орієнтація на м'ясну породу вівці з середньою реалізацією по 100 грн/кг живої ваги. Частина ягнят реалізується у вигляді живої ваги, частина - тушками у торгову мережу «М'ясна лавка». Продаж вовни й кооперація з місцевою міні-переробкою. Поступове введення додаткової продукції: сири, бринза, м'ясні вироби.
3		Молоко	Залишити молочне стадо 15 голів для власних потреб, соціальних потреб місцевих закладів освіти.

Операційні стратегії для тваринницької галузі сформовані на основі сегментації продукції за матрицею БКГ з урахуванням ринкових тенденцій, витратної структури та стратегічного потенціалу. Продукція свинини

класифікується як «Зірки» завдяки стабільному попиту та високій рентабельності, відтак операційна стратегія передбачає масштабування виробництва за рахунок інтенсифікації, зниження собівартості та виходу на гарантовані канали збуту шляхом контрактної співпраці з торговою мережею «М'ясна лавка». Такий підхід забезпечує стабільність доходу й адаптивність до кон'юнктури ринку. Крім цього додати змішування зернової продукції і гороху жовтого у кормозмішувачі, що скоротить витрати до 1,5–2,0 тис. грн./т комбікорму, що при споживанні 50 т/рік дає економію понад 75–100 тис. грн. Вартість простого змішувача 43 тис. грн. Оцінка очікуваного ефекту: підвищення обсягів продажу на 30–35% протягом 12 місяців при зниженні собівартості продукції на 8–10%, тоді рентабельність підвищиться до 35–40%. Відтак напрям свинарства у тваринництві є опорним сегментом операційної діяльності.

У сегменті «Собаки» перебуває напрям відгодівлі ВРХ та молочного виробництва, який останніми роками є економічно збитковим через високі витрати та падіння попиту на м'ясо й молоко ВРХ. У зв'язку з цим запропоновано консервацію стада у складі 40 голів і часткову його заміну на вівчарство. Така трансформація обґрунтована економічно, зважаючи на нижчу собівартість утримання, високий попит на м'ясо вівці (приблизно 100 грн/кг живої ваги), а також потенціал диверсифікації продукції: продаж живих ягнят, тушок, вовни, а в перспективі - розвиток спеціалізованої переробки (сири, бринза, м'ясні вироби). У такий спосіб буде утворено напрям формування нової цінності через розвиток нішевого, але перспективного сегмента.

Щодо молока, в умовах зменшення рентабельності й ринкової привабливості варто зберегти у виробничому процесі мінімальне молочне стадо з 15 голів для забезпечення власних потреб та потреб соціальної інфраструктури – місцевих дитячих садочків та інших закладів освіти. Таким способом можливо уникнути втрат на реалізації продукції за нерентабельними цінами, зберігаючи при цьому гнучкість на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування стратегії управління кризовими ситуаціями в операційній діяльності товариства

Враховуючи виявлені проблеми в операційній діяльності ТОВ «Межівське», прогнозовано потенційні наслідки від стратегічних чинників зовнішнього середовища (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Потенційні наслідки від фактичних стратегічних чинників, що формують операційну діяльність ТОВ «Межівське»

№ з/п	Стратегічний чинник	Значення	Можливі наслідки
1	Частка галузі рослинництва	84,9 %	Формування високого рівня ресурсної ефективності
2	Збитковість ячменю ярого	-73,8%	Витіснення з виробничої структури
3	Потенціал гороху	37,0%	Розширення посівної площі
4	Збитковість молочного виробництва	-42,9%	Зменшення молочного стада та використання на власні потреби
5	Збитковість живця ВРХ	-50,1%	Зменшення стада та використання на власні потреби
6	Рівень рентабельності	1,7%	Втрата фінансової стійкості
7	Прибуток	1211 тис грн.	Обмеженість власних коштів

Звідси можливо запропонувати заходи антикризового управління операційною діяльністю ТОВ «Межівське» (рис. 3.2.). Окреслені заходи спрямовані на трансформацію виробничої структури з метою підвищення її ефективності та протистояння до зовнішніх ризиків. Встановлено, що пріоритетом є поетапне скорочення поголів'я ВРХ шляхом консервації стада із перепрофілюванням частини ресурсів на розвиток вівчарства. Для рослинництва - оптимізація посівної структури через заміну ярого ячменю на жовтий горох, а також диверсифікація видів діяльності додаванням цеху з доробки біопелет з решток олійних культур.



Рисунок 3.2. **Заходи антикризового управління операційною діяльністю ТОВ «Межівське»**

При цьому додатковими заходами є впровадження технологій кормо виробництва на виготовленні власних кормів, та налагодження контрактної співпраці із торговельними мережами для стабілізації збуту. З'ясовано, що зазначені дії формують комплекс антикризових заходів, націлених на підвищення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної та воєнної нестабільності.

В кінцевому рахунку побудовано економічне обґрунтування пропозицій з удосконалення управління операційною діяльністю в галузях рослинництва і тваринництва. Операційна стратегія для напрямів м'яса ВРХ і молока в ТОВ «Межівське» з консервацією частини стада та поступовим виведенням їх із виробництва передбачає відкриття напряму вівчарство. Обумовлено це тим, що

протягом років вивчення виручка по живцю ВРХ скоротилася на 1171 тис. грн., по молоку на 459 тис. грн., їх частка у структурі продукції зменшилася з 28,3% до 2,5%, що свідчить про системну втрату рентабельності. Враховуючи тиск економічної кризи собівартість перевищує виторг, то напрям є збитковим, потужності зайняті низькоефективним стадом. З метою зменшення збитків товариства запропоновано поетапну консервацію стада ВРХ у кількості 40 голів, збереження 15 корів молочного стада та перерозподіл ресурсів на вівчарство з орієнтацією на м'ясо-вовнову продукцію. У 2024 році для досягнення зафіксованої виручки по ВРХ і молоку підприємство утримувало приблизно 55 голів великої рогатої худоби. Для забезпечення аналогічного обсягу товарної продукції за рахунок вівчарства, достатньо впровадити близько 500 голів вівці, що дозволить підвищити рентабельність напрямку.

Як антикризовий захід, запропоновано провести консервація стада у кількості 15 високопродуктивних корів, щоб уникнути повної ліквідації ВРХ, мінімізуючи витрати. Частину стада ВРХ, що є непродуктивними, 25 голів доцільно реалізувати СТОВ «Дніпро Н» та на Салтівський м'ясокомбінат і спрямувати одержані кошти на вівчарство. При цьому знадобиться біля 260–270 тис. грн. на рік, що у 2–2,5 рази менше за повну експлуатацію цього поголів'я. Крім цього провести скорочення витрат на корми шляхом переходу на комбіновані зерно-горохові суміші власного виробництва.

На наступному етапі відкриття вівчарства – ферма на 500 голів, переоблаштування наявних тваринницьких приміщень. Розрахунок операційних витрат, очікуваного прибутку та рівня рентабельності щодо відкриття ферми на 500 овець зроблено на підставі типових норм витрат і ринкових цін станом на кінець 2024 року з урахуванням інфляційного коригування.

Сума загальних витрат на утримання стада вівці кількістю 500 голів складає 2250 тис грн.

Операційні витрати наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Витрати на утримання 1 вівці, грн./рік

№ з/п	Статті витрат	Утримання, грн./голова на рік
1	Корм	2500
2	Ветеринарні послуги та ліки	250
3	Обслуговування, оплата праці	1000
4	Комунальні витрати (вода, енергоносії, тощо)	350
5	Амортизація	50
6	Інші витрати	350
	Всього на 1 вівцю	4500

Розрахунок економічної ефективності фермерського стада на 500 голів вівці представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Економічна ефективність фермерського стада вівці, тис грн.

№ з/п	Показник	Сума, тис грн.
1	Загальні витрати	2250000
2	Загальний виторг	2772500
3	Очікуваний прибуток	522500
4	Рівень рентабельності, %	23,2

Відповідно до розрахунків очікувана виручка складається з трьох перспективних напрямів:

1) 450 ягнят при середній вазі 38 кг при ціні реалізації живця біля 100 грн./кг складає 1710 тис грн.

2) 250 овець на м'ясо після 4-го року експлуатації при середній масі 50 кг та ціні 80 грн./кг складає 1000 тис. грн.

3) за умови додаткового вовнового виробництва, що можливо за умови спеціалізації, складає при середньому настригу 2,5 кг з однієї вівці по ціні 50 грн./кг - 62500 грн.

Відтак сумарна виручка за умови не змінених обставин з урахуванням вовни становитиме:

$$1710000 + 1000000 + 62500 = 2772500 \text{ грн.}$$

Таким чином, ферма вівці на 500 голів може забезпечити річний прибуток близько 522 тис. грн. при рівні рентабельності 23,2%. За умови розширення продажу побічної продукції - вовна, молоко, сири, бринза, рентабельність може зрости до 35–40%. Такий рівень ефективності свідчить про доцільність диверсифікації операційної діяльності та інвестування у вівчарство як антикризову альтернативу ВРХ. Тобто вівчарство на тій же площі та з меншими витратами дає майже втричі більший дохід, що мінімізує ризики та адаптуватися до змін. Це дозволить знизити витрати, зберегти тваринницьку ланку в агроєкосистемі та збалансувати виробничу структуру у складних економічних і воєнних умовах.

Операційна стратегія для галузі рослинництва ґрунтується на оптимізації посівної площі із розширенням посівної площі під горохом жовтим за умови виведення нерентабельного ярого ячменю. Стосовно економічної ефективності вирощування жовтого гороху у порівнянні з ячменем ярим встановлено його переваги. Станом на квітень 2025 року середня ціна на жовтий горох у Дніпропетровській області коливається в межах 13200–15900 грн./т. За умови врожайності 2,5 т/га та ціни реалізації 14 000 грн./т, валовий дохід від гороху жовтого становитиме 35000 грн./га. Враховуючи витрати на вирощування в межах 20000 грн./га, рентабельність може досягати 75%.

Порівняння з ярим ячменем демонструє зниження його виторгу та рентабельності. У 2024 році виторг від ячменю становив 755 тис. грн., що на 12,3% менше порівняно з 2023 роком. Натомість горох показав зростання виторгу на 1,4% за той же період, тобто доцільно розглядати рішення із заміни ярого ячменю на жовтий горох на частині площ. До переваг гороху відноситься

його абсолютна сприятливість як попередника для олійних і зернових культур, зокрема, як попередник для озимих культур, зокрема пшениці, він сприятиме підвищенню врожайності останньої. При цьому варто використовувати посухостійкі сорти гороху, адаптовані до умов Дніпропетровщини. Для продажу рекомендовано залучати маркетплейси GrainTrade, Agro-Ukraine та Agronizer, щоб укласти найбільш вигідні контракти.

З огляду на зростаючий попит на жовтий горох, стабільні ціни та потенціал високої рентабельності, доцільно розширити посіви цієї культури в ТОВ «Межівське», замінивши менш прибутковий ярий ячмінь.

Якщо впровадити горох жовтий на площі, яку займав ячмінь ярий, то виробнича програма набуде змін, які обґрунтовані методом економіко-математичного моделювання. Оптимум досягнення найбільшого із можливих рівнів прибутків з 1 гектару угідь. Вихідну інформацію розташовано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Дані до оптимізаційної моделі

Культура	*Дохід, тис. грн. (D_i)	Площа, га (x_i)	Дохід, га/тис.грн. (d_i)
Пшениця	18223	744	24,49
Ячмінь ярий	755	33	22,88
Горох	1101	31	35,52
Соняшник	22132	904	24,48
Ріпак	18013	736	24,47
План - жовтий горох	-	33	-

Відповідно проведених розрахунків операційні витрати згідно виробничої програми становитимуть 70269,4 тис. грн. При цьому за оптимум взято найбільше з можливих значень досягнення прибутку за вказаних в моделі обмежень. До них віднесено:

Сукупний обсяг площ посівів товариства:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 2884,0$$

Розміри виробництва пшениці: $45,9X_1 \geq 38900$

Виведення ярого ячменю: $24,2 X_2 \geq 0$

Розміри виробництва гороху: $27,1 X_3 \geq 24610$

Розміри виробництва соняшнику: $27,5 X_4 \geq 51840$

Розміри виробництва озимого ріпаку: $46,7 X_5 \geq 46310$

Розміри виробництва планованого гороху жовтого: $30,8 X_6 \geq 28530$

$X_6 = 33,0$ – критерій з раціональної ротації агро культур

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

Результати оптимального розподілу посівних площ під фактичними і планованими культурами

Посівна площа	2024 рік	Проект	Проект до 2024 року	
			+, -	%
Пшениця озима, га	744	752	+8,0	101,1
Ячмінь ярий, га	33	-	-33	-
Горох жовтий наявний + планований, га	31	64	+ 33	206,5
Соняшник, га	904	911	+ 7	100,8
Ріпак озимий, га	736	721	-15	98,0
Загальна площа, га	2448	2448	0	100

Результати оптимального розподілу посівних площ під фактичними і планованими культурами свідчать про досягнення збалансованого співвідношення культур у межах сталої площі у 2448 гектарів. Збільшення площі озимої пшениці на 8 гектарів або на 1,1% у проектному варіанті забезпечує зміцнення позицій зернової групи без зростання загального навантаження на землю. Вилучення ярого ячменю зі структури посівів на 33

гектари створило резерв для раціональнішого використання земельного фонду. Тобто їх доцільно залучити під розширення посівів гороху жовтого, утворивши сукупно 64 га, що дозволить покращити агробіологічні складові ґрунту та зміцнити власну кормову базу для тваринництва. Відтак в результаті проведеної оптимізації площу під жовтим горохом збільшено на 33 гектари, з приростом 106,5% відносно базового показника, що є стратегічно обґрунтованим кроком для біологічного покращення посівів сівозміни. Незначне розширення площі під соняшником на 7 гектарів підтримуватиме прибутковість виробництва олійних культур без порушення екологічної рівноваги. Натомість площі під ріпаком озимим зменшено на 15 гектарів, що відповідає зниженню на 2%, що компенсується агротехнічними перевагами впровадження бобової культури.

Узагальнюючи, оптимізація структури посівних площ засвідчила можливість одночасного досягнення економічної результативності та агроекологічної стійкості. Відбувається такий результат через інтеграцію жовтого гороху у сівозміну, що забезпечує підвищення родючості ґрунтів і диверсифікацію ризиків виробництва, зокрема збагаченням кормової бази галузі тваринництва.

Відтак обґрунтування вдосконалення операційної діяльності в галузі рослинництва задля нейтралізації кризових викликів відкриває можливості для внесення змін до чинної стратегії управління товариством. Прогнозовані результати, отримані шляхом економіко-математичного моделювання з аналізом ефективності антикризових заходів, подано у таблиці 3.8.

Отже впровадження антикризових рішень в управління операційними процесами спрямоване на підвищення раціональності вжиття ресурсів та зниження виробничих витрат. Доведено, що за рахунок розширення посівів жовтого гороху, передбачається посилення кормової бази товариства, що сприятиме зменшенню витрат на закупівлю кормів і підвищенню рівня самозабезпечення.

Таблиця 3.8

Прогнозування ефекту від антикризового рішення в системі операційного менеджменту товариства

Показник	Наявні дані 2024 рік	Прогнозні дані 2025 рік	2025 р. до 2024 р., тис грн.	2025 р. до 2024 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	71473	76007,4	4534,4	106,4
Одержано товарної продукції на 100 га угідь, тис грн.	2870,6	2935,0	64,4	102,3
Дохід, тис. грн.	70617	72200,4	1583,4	102,2
Собівартість, тис. грн.	69406	70269,4	863,4	101,2
Прибуток, тис. грн.	1211	1931,0	720,0	159,5
Рівень рентабельності, %	1,7	2,75	-	1,05

Прогноз ефективності антикризових рішень у системі виробничого менеджменту галузі рослинництва товариства свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників у 2025 році порівняно з 2024 роком. Так, вартість валової продукції прогнозовано зросте на 4534,4 тис. грн. або на 6,4%, що вказує на поліпшення результативності виробничої діяльності. Також можливо одержати товарної продукції на 100 га угідь більше за минулий період на 64,4 тис. грн., тобто почнуться позитивні зрушення в ефективності у використанні ресурсів. Планується ріст доходу на 1583,4 тис. грн. або на 2,2%, при меншому зростанні собівартості виробництва - на 863,4 тис. грн. або на 1,2%, що забезпечить покращення фінансового результату. Прибуток, згідно з прогнозом, збільшиться на 720,0 тис. грн., що еквівалентно приросту на 59,5%, тобто це є вагомим підтвердженням ефективності впроваджених антикризових заходів. Помітне підвищення прибутковості вплине на ріст рентабельності на 1,05 відсоткових пункти, відтак прогноз демонструє успішність прийнятих антикризових рішень та перспективи подальшої стабілізації і розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) В результаті вивчення інформаційних джерел з антикризового управління окремими процесами операційної діяльності агробізнесу з'ясовано напрями та підходи. Так, встановлено, що в умовах економічної дестабілізації агробізнес потребує розробки і впровадження комплексних антикризових механізмів, спрямованих на нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх викликів. При цьому кризові прояви виникають під впливом системних чинників, серед яких визначено фінансову нестабільність, зниження платоспроможності, логістичні труднощі та макроекономічний тиск. Вчені зазначають, що ефективне антикризове управління передбачає впровадження оперативного планування, реструктуризацію витрат, диверсифікацію збутових каналів та адаптацію технологій. Зокрема, використання цифрових засобів управління, таких як автоматизовані системи моніторингу та ERP-рішення, забезпечують оперативність і точність управлінських рішень у кризових умовах. В умовах війни найбільш критичними для агробізнесу є фінансові, екологічні та соціальні ризики, що потребують комплексного управління на засадах ESG-підходів.

2) Встановлено, що в структурі земельних ресурсів ТОВ «Межівське» спостерігається помірне скорочення загальної площі на 14 га, із одночасним зменшенням сільськогосподарських угідь на 0,7%. Причиною зменшення площ пасовищ на 42,8%, є спад чисельності стада ВРХ, що вказує на необхідність перегляду стратегії розвитку тваринництва. Виявлено адаптацію землекористування до спеціалізації на високомаржинальних культурах з підвищенням інтенсивності використання земель. В результаті трансформації виробничої структури у 2024 році найбільшу частку товарної продукції сформував соняшник із виторгом 22132 тис. грн., що становить 67,0% серед олійних культур. Дохід від озимої пшениці досяг 18223 тис. грн., а від ріпаку озимого 18013 тис. грн., що обґрунтовує економічну доцільність їх подальшого вирощування. При цьому частка свинарства в структурі тваринництва склала 8907 тис. грн., або 12,6% загального виторгу, що свідчить про перспективність

розвитку цього напрямку. Встановлено, що вирощування гороху має агробіологічний потенціал для збагачення ґрунтів, тоді як ярий ячмінь втратив економічну привабливість, його доцільно скорочувати у структурі посівів. Тобто проявлено тенденцію щодо орієнтації товариства на диверсифіковану стратегію зі спеціалізацією на олійних культурах.

3) Визначено, що за результатами економічного аналізу за 2020–2024 роки загальний виторг ТОВ «Межівське» зріс на 28,0%, тоді як собівартість підвищилася на 58,0%, що спричинило скорочення прибутку на 89,2%. В свою чергу це викликало зменшення рівня рентабельності на 23,8 в. п., з критичним зниженням до 1,7% у 2024 році. Між тим продуктивність праці зросла на 51,5%, а виробництво валової продукції на одного працівника збільшилося на 506,1 тис. грн., пояснюється це зменшенням кількості працівників на 18,6%. Отже, незважаючи на позитивні тенденції в створенні продуктивності праці, критична фінансова нестабільність потребує розроблення й впровадження антикризових заходів для підвищення ефективності використання ресурсів і прибутковості.

4) Доведено за допомогою статистичних методів аналізу рядів динаміки, що обсяг валової продукції ТОВ «Межівське» у 2020–2024 роках демонстрував коливання з кризовим спадом у 2022 році та подальшим відновленням. Так, поліноміальна регресія прибутку фіксує спад із подальшим загостренням прогнозованих збитків у 2025–2026 роках. Відтак показник валової продукції на 100 га прогнозовано зростатиме, з досягненням понад 3300 тис грн., що підтверджується високим рівнем детермінації $R^2 = 0,7927$. Тобто обґрунтовано необхідність перегляду операційної стратегії товариства з акцентом на підвищення рентабельності та диверсифікацію аграрного виробництва.

5) Аналітичними методами встановлено, що загальний приріст товарної продукції ТОВ «Межівське» у 2024 році становив 14689,4 тис. грн., або 26,3%, що обумовлено зростанням виторгу від ріпаку озимого на 62,6%, соняшнику на 22,3% і живця свиней на 25,3%. При цьому озима пшениця залишилася стабільним джерелом доходу з приростом виручки на 19,9%, проте з втратою частки на 1,4 в.п., що вказує на необхідність технологічної модернізації.

Водночас ячмінь ярий втратив ефективність, зменшивши виручку на 12,3%, що обґрунтовує його виведення з посівної структури. З'ясовано, що ринок гороху жовтого має потенціал зростання, адже виручка збільшилась на 11,2%, що підкріплює доцільність розширення його посівних площ. Тобто основними драйверами розвитку стають олійні культури й свинарство, тоді як галузі ВРХ і молочного виробництва поступово втрачають економічну доцільність.

6) Методом БКГ доведено, що відповідно до аналізу ринкової частки та темпів зростання агропродукції, ріпак озимий, соняшник і живець свиней увійшли до сегменту «Зірки», тоді як ячмінь ярий, живець ВРХ та молоко до сегменту «Собаки». Операційна стратегія рослинництва має передбачати розширення площі під горохом жовтим за відміни вирощування ячменю ярого, переробку рослинних решток ріпаку і соняшнику на біопаливо для енергозабезпечення галузі тваринництва. Обґрунтовано доцільність збільшення виробництва свинини за рахунок оптимізації кормової бази, що забезпечить економію до 100 тис. грн. на рік. Актуальним антикризовим заходом рекомендовано поетапне скорочення стада ВРХ до 40 голів із подальшим збереженням 15 високопродуктивних корів для власних потреб та перенаправлення ресурсного потенціалу на розвиток вівчарства, орієнтованого на виробництво м'ясної та вовнової продукції. Отже доцільно запровадити концепцію переходу на вівчарство як нішеву альтернативу в умовах згортання напряму ВРХ.

7) Визначено, що економічна ефективність створення ферми на 500 голів вівці забезпечує річний прибуток 522,5 тис. грн. при рівні рентабельності 23,2%, з перспективою зростання до 35–40% за умови диверсифікації продукції. При цьому утримання вівці обходиться в 4500 грн. на рік, тоді як очікуваний виторг складає 2772,5 тис. грн. за рахунок продажу живої ваги та вовни. Доведено економічну перевагу вівчарства над традиційним виробництвом м'яса ВРХ, де спостерігається падіння прибутковості на понад 50%. Тобто перехід до вівчарства мінімізує витрати й водночас дозволить підвищити фінансову стійкість товариства в умовах воєнної економіки. Обґрунтовано необхідність

реалізації заходів із скорочення витрат на корми через використання зерно-горохових сумішей власного виробництва з використанням простого змішувача кормів.

8) З'ясовано, що оптимізація посівної структури через заміну ярого ячменю на горох жовтий забезпечить вищу рентабельність, яка може досягати 75%. Визначено, що за умови ціни гороху на рівні 14000 грн./т і врожайності 2,5 т/га валовий дохід складе 35000 грн./га, що значно перевищує економічну ефективність ярого ячменю. Враховуючи, що горох жовтий має агробіологічні переваги як попередник для озимих культур, можна отримати зростання урожайності наступних культур від 8,0 – 12,6 %.

9) Встановлено, що завдяки виведенню ярого ячменю на 33 га й розширенню площі під горохом жовтим до 64 га, формується основа для підвищення агробіологічної стійкості та зміцнення кормової бази. При цьому структурна оптимізація посівів сприятиме покращенню сівозміни, економії витрат і зниженню ризиків у господарській діяльності. Відтак якщо запровадити антикризові рішення в операційній діяльності, то відбудуться позитивні зрушення у фінансових показниках товариства. Доведено, що вартість валової продукції прогнозовано зросте на 4534,4 тис. грн., а прибуток підвищиться на 720,0 тис. грн., що становитиме приріст на 59,5%. Визначено, що приріст доходу на 2,2% при мінімальному збільшенні собівартості на 1,2% забезпечить зростання рівня рентабельності на 1,05 в.п. Отже розширення посівів жовтого гороху дозволить зменшити витрати на закупівлю кормів завдяки власному виробництву. Таким чином, обґрунтовано перспективність адаптивної зміни посівної структури для протистояння тиску кризи і більш кращого розвитку товариства.

Відтак, згортання збиткових напрямів, таких як ячмінь ярий, молочне виробництво й вирощування ВРХ, є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим антикризовим кроком. Подальший розвиток має орієнтуватися на рентабельне вівчарство, свинарство, залучення енергоефективних технологій, поступове набуття агроекологічного результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н.О. Перспективи ефективного розвитку галузі вівчарства. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»* 2020. Випуск 2. С. 57 – 68. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/49/47> (дата звернення 19.03.2025).
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
3. Басанець О., Красновська Я. Посівна озимих під урожай 2025 стала черговим стресом для агрономів: фокус на головні проблеми. Сайт. *SuperAgronom.com*. 2024. Жовтень. URL: <https://superagronom.com/articles/745-posivna-ozimih-pid-urojay-2024-stala-chergovim-stresom-dlya-agronomiv-fokus-na-golovni-problemi> (дата звернення 12.11.2024).
4. Безперервний зерновий сезон – з якими ціновими тенденціями Україна входить в 2024/25 МР. Сайт. *ELEVATORIST.COM*. 2024. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/219-bezperervniy-zernoviy-sezon--z-yakimi-tsinovimi-tendentsiyami-ukrayina-vhodit-v-2024-25-mr> (дата звернення 17.03.2025).
5. 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 19.11.2024).
6. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.04.2025).
7. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521> (дата звернення: 25.03.2025).

8. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 – 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 19.02.2025).
9. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2025).
10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 14.02.2025).
11. Дзядук Г.О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2(54). URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4643/1/%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 18.12.2024).
12. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.11.2024).
13. 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 15.04.2025).
14. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753> (дата звернення 17.02.2025).

15. Ковбаса О.М., Максимчик А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 21.03.2025).
16. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.11.2024).
17. Косач І.А. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління капіталізацією агропромислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3296/3332> (дата звернення 25.11.2024).
18. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.03.2025).
19. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 09.10.2024).
20. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> (дата звернення 15.04.2025).
21. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Крупа Н.М. Напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. URL:

<http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/753/741> (дата звернення 11.01.2025).

22. Маковецька І.М., Коровін В.О., Ставринов М.Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860>

23. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.02.2025).

24. Мірзоєва Т.В., Герасимчук Н.А. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3274/3198> (дата звернення: 17.12.2024).

25. 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: 11.04.2025).

26. 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: 10.03.2025).

27. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 18.04.2025).

28. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. 2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення 19.03.2025).

29. Обух В. Урожай 2024: попередні прогнози. *УКРІНФОРМ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827456-urozaj2024-poperedni-prognozi.html> (дата звернення 12.02.2025).
30. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп. / В.М. Русан, Л.А. Жураковська, Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД. 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosector_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення 20.03.2025).
31. Петков О.І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 42. С. 35 – 39. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/8.pdf (дата звернення 19.11.2024).
32. 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 12.03.2025).
33. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємництва. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 1. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_79/204831 (дата звернення 12.10.2024).
34. Польова Н.М., Бойко А.О., Гуляйко А.П. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони*. 2024. № 2 (132). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення 12.10.2024).
35. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Вид-во ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення 23.01.2025).

36. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред.. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/stiykist-realsektor-dopovid_gotove.pdf (дата звернення 11.12.2024).
37. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 23.11.2024).
38. Райтер, Н. І., Мацьків, Г. В. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16. № 1-2. С. 41–50. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf (дата звернення 6.10.2024).
39. Райтер Н., Мацьків Г. Диверсифікація українського агробізнесу як спосіб зниження підприємницьких ризиків в умовах війни. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу : обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 27-28 березня 2024 С. 138 – 140. URL: <https://surl.li/hkmyrw> (дата звернення 25.12.2024).
40. Рачинська Г.В., Копець Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2731/visnyk2015-240-247_0.pdf (дата звернення 18.11.2024).
41. Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5,0. *Економічний простір*. № 189. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1443/1389> (дата звернення 26.11.2024).
42. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).

43. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Сушич В.С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення AGRICULTURE 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 182-186. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1483> (дата звернення 20.01.2025).
44. Серов І.В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a73.pdf (дата звернення 24.01.2025).
45. Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *АгроСвіт*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5912/5972> (дата звернення 24.11.2024).
46. Січкач В.І. Ефективний метод зростання виробництва гороху у степовій зоні України. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 17. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/117_2021/22.pdf (дата звернення 21.04.2025).
47. Стукан Т.М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. №5. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/24.pdf (дата звернення 20.11.2024).
48. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. 2022. Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy> (дата звернення 28.02.2025).
49. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.12.2024).

50. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.11.2024).
51. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
52. Черевко І. Поняття нішевих культур та їхнє місце у диверсифікації сільськогосподарського виробництва. *Теорія і методика наукових досліджень*. 2018. Т. 11. № 1-2. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2018_11_1-2/3.pdf (дата звернення 21.03.2025).
53. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.10.2024).

ДОДАТКИ

«Межівське»

[illegible]