

**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: ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРОБІЗНЕСУ**

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

Здобувачка

Анастасія НОВАК

**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

НОВАК АНАСТАСІЇ СЕРГІЙВНИ

1. Тема роботи: «Обґрунтування антикризової стратегії менеджменту на підприємстві агробізнесу»

Науковий керівник: Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцентка
 затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ № _____

2. Термін подання здобувачем роботи:

3. Вихідні дані до роботи: документація ТОВ «ВПК-АГРО» організаційно-розпорядчого характеру, звітність господарсько-економічної діяльності, контракти купівлі-продажу.

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

1. Теоретичні основи формування антикризової стратегії менеджменту на підприємствах агробізнесу.

2. Дослідження результатів виробничо-комерційної діяльності товариства

3. Пропозиції з удосконалення антикризової стратегії менеджменту ТОВ «ВПК-АГРО». Висновки і пропозиції

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

Схема класифікації кризи в підприємствах агробізнесу. Схема структурної трансформації моделі антикризового управління підприємствами агробізнесу. Заходи превентивного управління агробізнесом. Діаграма розподілу посівної площі ТОВ «ВПК-АГРО», 2024 рік. Діаграма показників структури товарної продукції товариства, 2024 рік, %. Графік результатів прогностичного аналітичного вирівнювання показників рядів динаміки прибутку, собівартості товариства, 2022-2026 рр. Графік результатів прогностичного аналітичного вирівнювання динаміки виторгу, вартості валової продукції, 2022-2026 рр. План антикризових дій для покращення діяльності ТОВ «ВПК-АГРО». Модель VSCG-аналізу для формування бачення антикризових стратегій для ТОВ «ВПК-АГРО». Трендовий прогноз результативних показників діяльності ТОВ «ВПК-АГРО».

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 наукових досліджень з теорії й практики формування антикризових стратегій менеджменту на підприємствах агробізнесу. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження виробничо-комерційної діяльності ТОВ «ВПК-АГРО». Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування антикризової стратегії менеджменту ТОВ «ВПК-АГРО». Виконання Розділу 3.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розроблення висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення написаного тексту кваліфікаційної роботи, збирання до неї супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка до захисту роботи - доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту щодо встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення до попереднього захисту роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Анастасія НОВАК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ	6
1.1. Зміст антикризових стратегій та їх види в агробізнесі	6
1.2. Зміни в підходах до формування антикризових планів розвитку й відновлення агробізнесу в трансформаційному періоді	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ «ВПК-АГРО»	22
2.1. Аналітична характеристика економічних показників аграрного виробництва ТОВ «ВПК-АГРО»	22
2.2. Оцінювання параметрів результативності стратегій менеджменту товариства статистичними методами	34
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ВПК-АГРО» З МЕТОЮ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	39
3.1. Побудова антикризової моделі менеджменту методами стратегічного аналізу і планування агробізнесової діяльності товариства	39
3.2. Економічна оцінка доцільності антикризової моделі менеджменту товариства.....	52
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Встановлено, що надзвичайно складні та нестабільні умови сьогодення, у яких змушені діяти аграрії, безпосередньо впливають на особливості формування системи протистояння викликам в підприємствах агробізнесу. При цьому динаміка змін обумовлюється затяжним характером війни та значним поглибленням економічних й соціальних дисбалансів у державі. Доведено, що під час розроблення стратегій, котрі протидіють розгортанню і тиску кризи, аграрним менеджерам необхідно одночасно вирішувати актуальні операційні завдання та враховувати виклики воєнного характеру. Близькість агровиробничих об'єктів до активних бойових дій, нестабільність середовища змушують агровиробників створювати адаптивні і, водночас, антикризові механізми стратегічного управління. Тому доцільно враховувати набір факторів - внутрішні виробничі потреби, загальний стан економіки, політичні, правові ризики, соціальні трансформації та інші фактори макросередовища.

Визначено, що кризові впливи війни істотно підривають виробничо-господарський потенціал аграрного сектору Дніпропетровщини. З'ясовано, що в окремих районах розроблені адаптивно-антикризові стратегії залишаються нереалізованими через швидку ескалацію бойових дій, яка унеможливорює подальше ефективне функціонування агропідприємств. Доведено, що рівень ризикованості діяльності агропідприємств досяг абсолютних величин, що вимагає радикальної переорієнтації стратегічних орієнтирів у розвитку агробізнесу. Вчені стверджують, що на четвертому році війни аграрії змушені нести суттєво вищий рівень відповідальності, приймати рішення в глибокій невизначеності, щоб утримати агробізнес в нормі [4]. Водночас, виживання підприємств агробізнесу залежить від здатності агроменеджерів до стратегічного передбачення, прийняття змін і активного реагування на непередбачувані обставини зовнішнього середовища.

Встановлено, що проектування протикризових стратегій для підприємств агробізнесу повинно базуватись на пошуку балансу між доступним ресурсним

потенціалом і викликами динамічного макро- оточення. Тобто підвищення результативності агровиробництва можливе шляхом впровадження таких рішень, які б дозволяли агробізнесу протистояти тиску кризи. Саме цьому напрямку і було присвячено наукове дослідження, викладене у кваліфікаційній роботі.

Мета дослідження базувалася на аналізі наукових підходів до формування стратегій протидії викликам, оцінці фактичного й потенційного стану антикризового менеджменту діяльності товариства з обмеженою діяльністю «ВПК-АГРО» (ТОВ «ВПК-АГРО»).

Для того, щоб отримати результат в досягненні мети опрацьовано завдання:

- 1) пошук теоретико-методологічних засад проектування стратегій антикризового протистояння в підприємствах агробізнесу;
- 2) аналіз фактичного стану економічних і організаційних передумов з протистояння тиску факторів кризи в діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»;
- 3) розроблення проектних пропозицій щодо антикризової платформи системи менеджменту для активізації функціонування ТОВ «ВПК-АГРО».

Об'єктом дослідження є процеси формування антикризової стратегії щодо відновлення розвитку аграрного підприємства.

Предмет дослідження становлять закономірності економічного і управлінського характеру, що сприяють оптимізації заходів з протидії чинникам кризи.

Визначено, що методичний інструментарій дослідження включає функціональний аналіз, абстрактно-логічний метод, монографічні дослідження, статистичні методи аналізу динамічних рядів, кореляційно-регресійний аналіз, трендовий прогноз, а також стратегічні методи аналізу SWOT, BCG, екстраполяції.

Інформаційні джерела – звітність товариства, регламентуючі документи, контракти, угоди та офіційні статистичні дані.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Зміст антикризових стратегій та їх види в агробізнесі

Оскільки агробізнес розвивається в умовах притаманної економічним системам циклічності, що проявляється у чергуванні фаз стабільності та періодів кризових потрясінь, то потрібно формувати ефективні антикризові стратегії. Вчені зазначають, що кризи, попри їх деструктивний вплив, створюють і можливості для адаптації господарських систем до нових викликів та формування передумов подальшого розвитку [5]. Традиційно кризи підлягають прогнозуванню, їх динамікою можна керувати, а також здійснювати заходи щодо зменшення або посилення їх впливу. Водночас з початком повномасштабної війни побудова антикризових програм діяльності підприємств агробізнесу ускладнилася, оскільки тиск факторів стає більш сильним та дещо непередбачуваним. Відтак в умовах загострення війни актуалізується потреба аграрного менеджменту у розробці механізмів оперативної протидії кризовим явищам. Тобто наголошується на важливості розробки превентивних заходів для швидкого реагування та мінімізації негативного впливу на економічне середовище агропідприємств.

Наразі сучасна ситуація вимагає від аграріїв глибшого усвідомлення економічної природи кризових процесів, спричинених глобальними трансформаціями і війною, та розуміння їх проявів у господарських структурах агробізнесу. Саме тому необхідно швидко ідентифікувати механізми нейтралізації криз, обґрунтовувати застосування комплексних стратегій протидії викликам задля виживання підприємств в національному агробізнесі.

Різними вченими здійснювалось вивчення природи та чинників виникнення кризових явищ [24, 26, 48]. Узагальнено, що суттєві теоретичні напрацювання у сфері кризового менеджменту агробізнесу представлені в роботах Василенка В.О., Галя С.Г., Грязнової А.Г., Терещенка О.О., Череп А.В.. Більш розвернуті

дослідження проводилися Прокопишиним О.С., Радченко О.Д., Тарасенком І.О., Мазаракі А.А., Манжосом С., Черніковою Н.М., Чернявським А.Д., Шершньовою З.Є. та інших. Враховуючи нарощення викликів антикризові стратегії підприємств агробізнесу потребують оновлень, що і відбувається шляхом активізації наукових досліджень і пошуку ефективних інструментів антикризового управління.

Науковцями встановлено підходи до визначення категорійного апарату кризових процесів та етапів розгортання криз [44]. Узагальнено, що криза є складовою економічного циклу розвитку, а кризові сигнали – це передвісники можливих порушень у функціонуванні систем. При цьому наголошено, що наявність окремих кризових симптомів не завжди свідчить про неминучість настання системної кризи. Доведено, що криза формується лише за умови накопичення та синхронного прояву багатьох негативних явищ, що спостерігалось, наприклад, у період пандемії та під час масштабного військового вторгнення. У цьому контексті аграрні підприємства стикаються із кризами політичного, макро- та мікроекономічного, фінансового й соціального характеру.

Водночас в умовах війни розгортання економічної кризи набуває загальнонаціонального масштабу. З'ясовано, що криза охоплює всю економічну систему країни, породжуючи глибокі руйнівні наслідки. На мікрорівні це проявляється у спаді аграрного виробництва, інфляційних процесах, руйнації фінансових механізмів. На макрорівні посилюється політична нестабільність, змінюється структура зовнішньоекономічних відносин. Наразі соціальний аспект криз проявляється через зростання рівня безробіття, нарощення конфліктів, погіршення здоров'я населення, інші негативні соціальні наслідки.

За дослідженнями вчених, з'ясовано, що кризові процеси мають як руйнівний, так і конструктивний потенціал [50]. До негативних наслідків віднесено порушення функціонування аграрних економічних систем, тоді як серед позитивних варто виділити стимулювання вдосконалення управлінських механізмів аграрної економіки. Науковці трактують антикризове управління як сукупність заходів, спрямованих на своєчасну адаптацію системи господарювання, прогнозування та нейтралізацію кризових явищ [38]. Так, окремі

вчені розглядають антикризове управління або як систему реагування на кризові загрози, або як інструмент запобігання негативним тенденціям. Однак єдині науковці в тому, що пріоритетами антикризового менеджменту є діагностика кризових симптомів, формування адаптивних механізмів реагування та використання кризових ситуацій для подальшого розвитку.

Класифікація кризи, що відбувається і тисне на діяльність підприємств агробізнесу, наведена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація кризи в підприємствах агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [38, 44].

Вчені зауважують на тому, що виникнення будь якого виду кризи, що впливає на підприємства агробізнесу, пов'язані індикаторами розвитку регіонального або національного аграрного виробництва країни [4]. В тому числі впливає й тиск глобальних тенденцій, наприклад, через зміну клімату або військових конфліктів, що відбуваються не тільки в нашій країні. Між тим на мікро-рівні кризи проявляються, як встановлено вченими, у суттєвому зниженні фінансово-економічних показників діяльності підприємств у часовій динаміці та відображають особливості функціонування конкретного агробізнесу.

При цьому зовнішні чинники кризового розвитку, на думку вчених, поділяються в межах аналізу на три категорії:

- соціально-економічні чинники загальнонаціонального розвитку, серед яких розглядаються лише ті, що справляють негативний вплив на економічну активність агропідприємства і створюють загрозу його неплатоспроможності;
- ринкові чинники, які передбачають дослідження несприятливих тенденцій на товарних (зокрема, щодо сировини, матеріалів та готової продукції) і фінансових ринках, що впливають на функціонування підприємства;
- інші зовнішні чинники, які визначаються агропідприємством самостійно з урахуванням особливостей його діяльності.

Стосовно внутрішніх чинників кризового розвитку, як дослідили науковці, відбувається теж розділення на три групи:

- чинники операційної діяльності підприємств агробізнесу;
- чинники, пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємств агробізнесу;
- чинники фінансової діяльності підприємств агробізнесу.

Визначено, що аналіз чинників виникнення криз у діяльності аграрних підприємств напряду впливає на формування антикризових управлінських заходів.

Узагальнено, що концепція антикризового менеджменту охоплює профілактичні заходи, безпосередню протидію кризовим явищам, стабілізаційні дії шляхом використання внутрішніх резервів і поступовий процес виходу з кризового стану. Вчені погоджуються, що превентивні заходи повинні містити

моніторинг зовнішнього середовища, адаптацію політики збуту та ціноутворення, що дозволяє мінімізувати ризики економічних втрат у період нестабільності. При цьому на думку вітчизняних науковців, превентивні механізми повинні мати системний характер, із регулярним аналізом зовнішніх змін для своєчасного реагування на надзвичайні обставини [38]. Між тим важливо формувати запобіжники у комплексі заходів протидії кризі. Зокрема розроблення протоколів безпеки, програм підтримки і стимулювання персоналу, зміцнення командної інтеграції та планування дій як у коротко-, так і довгостроковій перспективі в умовах криз.

Встановлено, що антикризове управління підприємствами агробізнесу ґрунтується на специфічних функціях: запобігання кризі, дії у фазі її розвитку, управління процесом подолання наслідків, мінімізація втрат, своєчасне ухвалення рішень. Вчені зауважують, що хоча кожна функція має свої особливості, вони формують єдину логічно узгоджену систему антикризового менеджменту. Для забезпечення її ефективності потрібно дотримуватися принципів мобільності ресурсів, оперативності управлінських рішень і адаптивності підходів. Встановлено, що у традиційних кризах важливими були чинники локальності, короткостроковості, відсутності безпосередньої фізичної загрози та стабільного доступу до інфраструктури [40]. В умовах війни кризи набули системного характеру: мають глобальні ланцюгові наслідки, тривалість у часі, вимагають координації з органами державної влади та органами військової адміністрації й діють за умов обмеженого інфраструктурного доступу.

Тобто війна істотно модифікувала механізми антикризового управління агробізнесом, зумовивши потребу в розробці комплексних заходів з протидії загрозам та забезпечення безперервності господарської діяльності. Дослідженнями встановлено, що запровадження антикризових стратегій на агропідприємствах необхідне через постійну невизначеність і мінливість ринкового середовища. Оскільки масштабні зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо впливають на діяльність аграрних підприємств, то необхідними є впровадження дієвих стратегій антикризового реагування.

Вченими запропоновано наступні види протикризисових стратегій для підприємств агробізнесу (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Набір протикризисових стратегій для підприємств агробізнесу за воєнного часу

№ з/п	Вид антикризової стратегії	Фактор впливу війни	Запобіжний засіб стратегії
1	Запобіжний	Перебої з поставками через руйнування ланцюгів логістики	Створення резервів насіння, пального, добрив, пестицидів
2	Реагуючий	Активні бойові дії, є влучання в активи підприємства	Виведення з обробітку земель, техніки тощо.
3	Локальний	Зростання потреби у зберіганні	Модернізація елеваторів, зернохосовищ
4	Комплексний	Блокування морських перевезень	Заміна на річкові, залізничні шляхи
5	Виживання	Дефіцит ресурсів, загроза втрати врожаю	Скорочення витрат, мінімізація посівів
6	Стабілізації	Висока вартість ресурсів, обмеження водопостачання	Перехід на бобові покривні культури
7	Розвитку	Зменшення чисельності працівників, підвищення ефективності ресурсів	Введення точного землеробства, оптимізація процесів цифровими сервісами
8	Оперативна	Дефіцити дизельного палива	Зниження кількості проходів при обробітку ґрунту, використання систем mini-till no-till strip-till
9	Стратегічна	Орієнтація на міжнародне фінансування для відновлення агробізнесу	Перехід на екологізацію та біологізацію агровиробництва за підтримки міжнародних донорів
10	Внутрішньо господарська	Неможливість залучити кредити	Продаж надлишкового майна
11	Зовнішньо ресурсна	Державна допомога	Отримання «Доступні кредити 5-7-9%»

За дослідженнями практиків та вчених з аграрного менеджменту при тривалій нестабільності антикризові стратегії агробізнесових підприємств мають ґрунтуватися на системному баченні ведення бізнесу. Тобто це підходи, спрямовані на відновлення фінансової стабільності, забезпечення виробничої адаптації та формування стійкості до ризиків середовища. Визначено, що вибір типу антикризової стратегії залежить від глибини кризових явищ, рівня загроз і потенціалу підприємств агробізнесу. Відповідно до класифікації стратегій вчені відокремлюють запобіжні стратегії, котрі розробляються до початку кризи для її попередження, передбачають створення резервів, диверсифікацію діяльності,

страхування ризиків. Реагуючі стратегії переважно застосовуються в умовах розвитку кризи та спрямовані на оперативне подолання негативних змін (наприклад, реструктуризація, санація). За масштабом впливу виділяють локальні стратегії, котрі охоплюють окремі підрозділи або напрями діяльності агропідприємства. В свою чергу комплексні стратегії торкають всієї системи агропідприємства та передбачають повну перебудову господарської моделі.

Також вчені класифікують антикризові стратегії за цілями функціонування: зокрема, стратегії виживання, котрі орієнтовані на мінімізацію витрат, підтримку мінімально допустимого рівня діяльності [32]. Актуальними є стратегії стабілізації: спрямовані на відновлення стійкого функціонування через оптимізацію виробництва, збільшення продуктивності праці, скорочення не вигідних напрямів. Крім цього стратегії розвитку формуються з метою не тільки виходу з кризи, а й забезпечення довгострокового зростання шляхом інвестування в нові технології, продукти, ринки. Також за глибиною перетворень антикризові стратегії поділяються на оперативні і стратегічні, оперативні містять короткострокові заходи щодо стабілізації ситуації без глибоких змін у структурі підприємства. Стратегічні трансформаційні стратегії: передбачають докорінну зміну бізнес-моделі, організаційної структури, товарного портфеля агропродукції. За класифікатором джерела ресурсного забезпечення відокремлюють внутрішньо-ресурсні стратегії, котрі: використовують виключно внутрішні резерви підприємства (наприклад, продаж активів, оптимізація витрат). А також зовнішньо-ресурсні стратегії, що базуються на залученні інвестицій, кредитів, стратегічних партнерств.

Вчені зазначають на особливостях застосування антикризових стратегій в агробізнесі: сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики, зміни аграрних ринків і обмеженість доступу до фінансування [27]. Тому для антикризових стратегій підприємств агробізнесу, на думку вчених, характерним є поєднання кількох стратегічних підходів одночасно. Наприклад, інтеграція диверсифікації виробничих ризиків, створення страхових фондів ресурсів чи агропродукції, модернізація технологічної бази, участь у програмах державної підтримки тощо.

1.2. Зміни в підходах до формування антикризових планів розвитку й відновлення агробізнесу в трансформаційному періоді

Встановлено, що цілі антикризового менеджменту в агробізнесі змінюються залежно від особливостей виробничої, фінансової та збутової системи. Наразі за умов відносної стабільності пріоритетним завданням, на думку вчених, є застосування діагностичних методів для оперативного виявлення потенційних кризових симптомів. У разі виявлення таких загроз антикризове управління орієнтується на ідентифікацію причин кризових процесів, обмеження їхнього негативного впливу та відновлення базових показників господарської діяльності. Водночас науковці погоджуються, що при високій загрозі банкрутства головним завданням антикризового підходу стає підтримка керованості підприємства навіть за тривалої фази кризи або економічної стагнації. Визначено, що у період зовнішньої нестабільності антикризове управління передбачає інтеграцію ресурсного потенціалу аграрного бізнесу з елементами соціально-економічного середовища. Так, інноваційна адаптація маркетингової політики сприяє зниженню впливу суперечностей і конфліктів, що виникають у взаємодії учасників економічних процесів. На думку дослідників, формування мотиваційних, комунікаційних та технологічних імпульсів сприяє розвитку суб'єктів господарювання в напрямі економічного та соціального зростання [26].

Науковці погоджуються, що антикризовий потенціал підприємства визначає рівень ресурсної бази для реалізації інноваційних проривів у ключових сферах бізнес-діяльності [24]. Тобто що такий підхід дозволяє пом'якшувати накопичені суперечності та мінімізувати їхній руйнівний вплив, спрямовуючи зусилля на вирішення складних аспектів розвитку. Під час воєнного стану в Україні усвідомлення важливості антикризових заходів стало критично необхідним, оскільки багато агропідприємств через відсутність систем протидії не змогли вчасно адаптуватися та втратили можливість продовжити свою діяльність.

Структура моделі антикризового управління підприємствами агробізнесу повинна бути сформована з урахуванням комплексу заходів, орієнтованих на реструктуризацію агровиробництва залежно від типу кризових явищ (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Структурна трансформація моделі антикризового управління підприємствами агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [24, 26, 38].

Вчені зазначають, що фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств в основному залежить від динаміки цін на насіння, паливо й мастило, основні виробничі засоби та решту матеріальних активів. Водночас суттєвий дисбаланс між рівнем цін на вироблену агропродукцію і промислові товари обмежує можливості більш розширеного відтворення, що посилює кризу в агробізнесі. Вчені погоджуються, що своєчасна структуризація антикризових

заходів і систематичний вплив на різні типи криз дозволять агропідприємствам оперативно адаптуватися до змін середовища. Крім цього має бути створено передумови для більш прогресивного розвитку агровиробництва, але при підтримці держаних інституцій [17].

З'ясовано на підставі досліджень науковців, що антикризові програми в агробізнесі мусять бути спрямовані на виявлення й усунення тих загроз, що заважають відновленню господарської діяльності. Тобто тривалість тиску кризових факторів, зокрема війни, тиск податкової політики, проблеми із збутом агропродукції, зростаюча собівартість, відсутність систематизованих заходів ускладнюють процес реалізації антикризового менеджменту.

Відтак вчені пропонують вирішувати поточні проблеми, що доцільно здійснювати через системно-логічний підхід в управлінні [16]. Пріоритетними напрямками при цьому, як вказують дослідники, фактично стає самостійне проведення процедур фінансового оздоровлення задля запобігання банкрутству агропідприємств. Тобто у сучасних реаліях відбувається суворий контроль витрат, забезпечення безпеки й мотивації персоналу, оптимізація процедур закупівлі та оцінка доцільності залучення аутсорсингових послуг. Доведено, що горизонтальна інтеграція закупівель дозволяє досягти економії агробізнесу за рахунок об'єднання замовлень. Між тим вертикальна інтеграція сприяє укладанню партнерських угод із постачальниками добрив та інших необхідних для агровиробництва ресурсів. Тобто систематичний моніторинг виробничих витрат дає змогу попередити перевитрати підприємств агробізнесу.

Встановлено, що задля економії витрат ефективним засобом під час кризи є застосування аутсорсингу, як-от енергозабезпечення, контроль якості агропродукції цифровими сервісами чи моніторинг процесів виробництва. Підсилюється і роль місцевого самоврядування, сільської громади та районних адміністрацій разом з воєнними, що дозволяє скорегувати роботу агробізнесу з метою її відновлення й покращення. Водночас у зворотному боці певні блага від такої співпраці отримує і пересічний мешканець громади. Оскільки виникають можливості отримання за низьку ціну або і безкоштовно агропродукції чи

механізованих послуг, також є сприяння продажу продукції, що виробили селяни у домогосподарствах. Все це зміцнює село і дає перспективу стратегічно відновити галузь попри тиск кризи.

Встановлено, що підвищення відповідності агропродукції міжнародним стандартам якості є критично для країни важливим завданням, а не тільки для села. У зв'язку з окресленим пріоритету набувають вжиття цифрових технологій, методів економіко-математичного аналізу та прогнозування задля оптимізації агротехнологічних процесів. Доведено, що покращення технологій виробництва вище зазначеними ланцюгами сприяє кращому входу на міжнародний ринок, зменшенню відходів і підвищенню ефективності аграрної діяльності.

Через високий рівень небезпеки за війни для збереження життєдіяльності працівників базово потрібно створити систему підтримки і безпеки, контролювати виконання заходів, прописаних у відповідних документах. Абсолютно важливими для продовження функціонування агробізнесу є дотримання протоколів безпеки. Крім цього - складання мотиваційних програми за воєнного часу, використовувати бонусні схеми заощадження витрат, що може стимулювати до раціоналізації ресурсів. Важливим в цьому ракурсі є оптимізація організаційної структури за рахунок скорочення зайвих ланок, що дозволяє вийти на підвищення ефективності управлінських рішень. Доведено, що такі заходи сприяють зменшенню витрат, покращенню фінансового захисту активів, підвищенню довіри працівників і зниженню впливу кризових процесів [11]. Отже, сформовані оптимізаційні рішення протидії кризі здатні забезпечити адаптацію агробізнесу до складних умов і стати основою його відновлення.

Визначено вченими, що складові механізму антикризового управління, регламентують застосування форм й інструментів прийняття рішень, тобто націлені на їх оцінку і враховують результативність на рівні агробізнесу. На мікрорівні суб'єктами є агропідприємства різних форм власності, де впроваджуються превентивні та реактивні антикризові заходи. До інструментарію цього рівня належать диверсифікація бізнесу, контролінг і моніторинг діяльності, фінансове оздоровлення, реінжиніринг процесів, санація, даунсайзинг і

реструктуризація. На макрорівні антикризові функції реалізуються державними органами, асоціаціями агротоваровиробників, При ОДА та ОВА департамент управління агропромисловим розвитком, шляхом застосування директивних, ринкових і індикативних методів. Тобто, як зауважують вчені, методи антикризового управління повинні базуватися на адміністративно-організаційних, економічних, юридичних, соціально-психологічних і мотиваційних підходах [13].

Дослідженнями виявлено, що серед антикризових методів виділяються директивне регулювання та стимули до розвитку малого і середнього агробізнесу [8]. Між тим ринкові методи охоплюють мінімізацію ризиків активних операцій, скорочення адміністративних витрат і обмеження за напрямками діяльності. Соціальна відповідальність у межах антикризового механізму, як вказують вчені, передбачає моральну й матеріальну мотивацію працівників, запровадження економічних нормативів, створення резервів та рефінансування. Науково обґрунтовано, що комплекс антикризових інструментів повинен включати заходи щодо попередження, діагностики, нейтралізації та мінімізації наслідків кризових явищ [4].

Тобто формування механізму антикризового управління потребує більш системного погляду у виборі рішень, більш кращого і достеменного аналізу. Оскільки перед ним стоїть завдання забезпечення гнучкого балансування між внутрішніми ресурсами агропідприємства та зовнішніми ризиками. Вчені зауважують, що антикризовий механізм агробізнесу за своєю структурою є багатофункціональною системою, що включає виконавчі органи, управлінські стратегії, цілі, суб'єкти й об'єкти управління. Крім зазначеного до них віднесено набір методів, принципів, завдань і критеріїв оцінювання результативності. Так як війна спричинила значне скорочення діяльності агропідприємств та зменшення чисельності персоналу, то використання аутсорсингових послуг дозволяє забезпечити безперервність базових бізнес-процесів у разі втрати фахівців. Вчені наголошують, що аутсорсинг зазвичай є економічно доцільнішим, тому що агропідприємство оплачує лише фактично надані послуги, уникаючи витрат на відпустки, лікарняні й організацію робочого місця [5, 18].

Водночас, є і наукові погляди щодо того, що враховуючи специфіку воєнного часу, надмірна залежність від зовнішніх підрядників може бути ризикованою. Вчені вказують, що у форс-мажорних обставинах можливе уповільнення реакцій або навіть зупинення діяльності аутсорсингових компаній [20]. Так, частина агропідприємств прагне до підвищення автономності для зменшення залежності від зовнішніх суб'єктів, тому варто звертати увагу на інтеграцію підходів, що передбачає впровадження сучасних систем управління. Наприклад, загального менеджменту якості, систем збалансованих показників, планування ресурсів агровиробництва тощо. На думку вчених в період війни такий підхід антикризового регулювання сприятиме оптимізації управлінських процесів і ефективнішому використанню ресурсів. Визначено, що застосування бенчмаркінгу як методу еталонних порівнянь дозволяє агропідприємствам адаптуватися до воєнних викликів, переймаючи кращі практики функціонування від інших господарюючих суб'єктів [22, 26]. Водночас позитивним досвідом є і вжиття бенчмаркінгу, котрий передбачає аналіз агропродукції, структурування процесів, вивчення цінових стратегій, сприяючи удосконаленню діяльності.

Як встановлено вченими, модернізація виробничих процесів в агробізнесі включає оновлення техніки, впровадження нових агрокультур або порід тварин, удосконалення систем збуту та організаційних структур [27]. Наприклад, реструктуризація певних операційних процесів за війни сприяє підвищенню конкурентоспроможності, однак потребує значних фінансових ресурсів. Шляхом диверсифікації агробізнесу можливо підвищити можливості та компенсувати проблеми в разі втрати прибутковості основних напрямів діяльності. Відтак реорганізація у формі злиття, приєднання або реструктуризації підвищує шанси на виживання агропідприємств у складних умовах війни. На думку науковців, такі об'єднання дозволяють відкривати нові канали збуту, підвищувати доходи та нарощувати конкурентні переваги. Зокрема стратегія реінжинірингу орієнтується на глибоке перепроєктування бізнес-процесів задля радикального підвищення ефективності аграрного виробництва. При цьому реінжиніринг потребує значних

ресурсних витрат і є доцільним переважно для підприємств у стані глибокої кризи [31].

Більшість вчених наполягають на тому, що антикризові заходи мають вузьку прикладну спрямованість: зупинення збиткових напрямків діяльності, скорочення виробництва, перепрофілювання працівників, вихід на нові ринки. Крім вказаного робиться акцент на вирощування високомаржинальних культур і цифровізацію агробізнесу. Авторами підкреслено, що впровадження таких заходів сприятиме підвищенню гнучкості реагування підприємств агробізнесу на виклики та пристосуванню до військових реалій. Встановлено, що на рівні стратегічного управління необхідно затвердити план заходів для реагування на надзвичайні ситуації, котрі супроводжують умови сьогодення. Так, вчені наголошують, що запуск такого плану передбачає етап аналізу кризової ситуації, оцінку масштабу загроз, встановлення потреби в ресурсах. Також закріплення ролей для оперативного реагування, пошук альтернативних рішень, їхню адаптацію або ліквідацію негативних наслідків [32, 35].

Алгоритм заходів антикризового реагування на зміни підприємствами агробізнесу (рис. 1.3.).

Таким чином на початковому етапі відбувається впровадження комплексу превентивних заходів, які дають змогу мінімізувати наслідки ще до початку кризових явищ. Одночасно в великих агропідприємствах зазвичай створюються резервні фонди, страхові запаси посівного матеріалу та ресурсів. А ось малий і середній бізнес вимушений орендувати склади або продавати продукцію за демпінговими цінами через брак ресурсної бази, що підвищує їхню вразливість і потребу в державній підтримці. На наступному етапі передбачається управління підприємством безпосередньо під час розвитку кризових явищ. Для цього формується комісія, що розглядає кризову ситуацію, до якої входять керівники підрозділів, провідні фахівці галузей тваринництва, рослинництва, економіки, логістики. Кожен учасник комісії відповідає за впровадження заходів у своїй сфері відповідальності. Наприклад, головний зоотехнік координує процеси на фермі, а логістичний підрозділ забезпечує безперебійне постачання матеріалів,

кормів, добрив та палива. Економічний відділ здійснює перерахунок фінансових показників і формує варіативні сценарії розвитку з мінімальним ризиком. Агроном виконує технологічні задачі з вирощування сільськогосподарських культур.

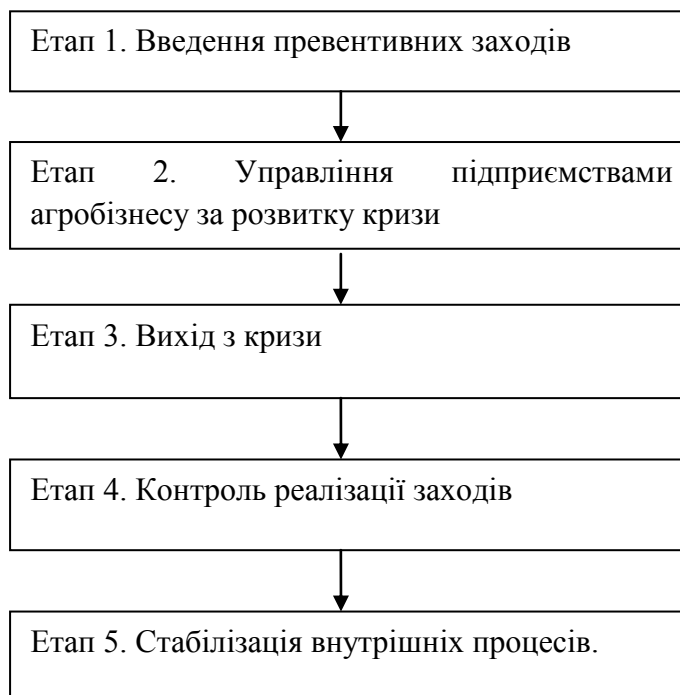


Рис. 1.3. Заходи превентивного управління агробізнесом

Узагальнено на підставі джерел: [34, 35, 38].

Третій етап охоплює заходи з виходу агробізнесу із кризового стану. Встановлено, що цей етап очолюється директором спільно з керівниками виробничих напрямів, які контролюють процес аудиту ресурсів, укладають контракти на постачання продукції та розробляють оперативні плани відновлення діяльності. При цьому обов'язково здійснюється моніторинг кон'юнктури ринку та вивчення поведінки конкурентів, щоб визначити найбільш вдалі цінову та товарну політику.

Після чого відбувається стадія постійного контролю реалізації антикризових заходів, наприклад шляхом щотижневих нарад вищого керівництва, що сприяють обговоренню ходу впровадження плану. У такий спосіб відбувається зворотній

зв'язок, що дозволяє оперативно коригувати дії підрозділів, своєчасно виявляти і ліквідовувати відхилення у виконанні запланованих заходів. Останній крок полягає у стабілізації внутрішніх процесів підприємства агробізнесу та поступовому поверненні до докризового рівня виробництва. У цей період пріоритетом стає контроль за дотриманням заданих бізнес-показників. Для підприємств малого та середнього масштабу вчені вважають необхідним запровадження заходів державної підтримки, таких як пільгове кредитування, податкові канікули, розвиток інфраструктури та інноваційних проєктів.

На підставі систематизації наукових підходів до впровадження принципів ризик-менеджменту в агробізнесі за умов війни визначено потребу дотримання описаної етапності. Таким способом забезпечується підвищення стійкості аграрних господарств до криз і відбувається їх відновлення діяльності. Таким чином поетапний підхід дозволяє зменшити вразливість агропідприємств до зовнішніх викликів та підвищити їхню довготривалу життєздатність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ «ВПК-АГРО»

2.1. Аналітична характеристика економічних показників аграрного виробництва ТОВ «ВПК-АГРО»

Дослідження здійснено за інформаційними даними товариства з обмеженою відповідальністю «ВПК-АГРО», що розміщене в селі Вишневе Дніпропетровської області за 104 км до міста Дніпро. Село Вишневе відноситься до Чумаківської сільської територіальної громади. Географічно воно розташоване в північній частині області, на лівобережжі річки Дніпро, в межах Придніпровської височини.

Територія села Вишневе характеризується помірно континентальним кліматом з теплим літом і помірно холодною зимою. Середньорічна температура повітря становить близько $+8,5^{\circ}\text{C}$. Середня температура липня складає $+22^{\circ}\text{C}$, січня біля -6°C . Річна кількість опадів коливається в межах 450–500 мм, що є характерним для степової зони України. Ґрунтовий покрив представлений переважно чорноземами звичайними малогумусними, які мають високу родючість. Дані ґрунти добре утримують вологу та забезпечують сприятливі умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

Агрокліматичні умови загалом сприятливі для ведення агробізнесу, тому організоване у 2006 році ТОВ «ВПК-АГРО» функціонує на ринку досить успішно в галузях тваринництва і рослинництва. В підприємстві вирощуються зернові культури, озимина та ярий ячмінь, також кукурудза як кормова, так і зернова, з технічних культур – соняшник і ріпак, також є люцерна для галузі тваринництва. Тваринництво представлено козівництвом та молочним і м'ясним скотарством великої рогатої худоби.

Загалом, умови природного та економічного характеру території земельного банку товариства сприятливі до розвитку сільськогосподарського виробництва. Між тим необхідністю є дотримання адаптивних агротехнологій зокрема до наростаючих негативних кліматичних змін.

Менеджмент товариства формує договори з постачальниками базових ресурсів в межах Дніпропетровщини, а також збудує канали збуту через зернотрейдерів, які представляють собою найбільші корпорації регіону. Незважаючи на низьку ціну попиту, агропідприємці в основному залишаються під впливом монополій покупців, щоб не збільшувати ризики.

Встановлено, що земля належна території товариства як засіб агровиробництва використовується досить ефективно та майже не втрачає господарської цінності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Структурні та інтенсивні показники земельного банку ТОВ «ВПК-АГРО»

№ з/п	Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
		га	%	га	%	га	%	
1.	Площа банку землі	1683	100	1677	100	1665	100	98,9
1.1.	в т.ч.: с/г угіддя	1680	99,8	1676	99,9	1664	99,9	99,0
1.1.1.	з них: - рілля	1630	97,0	1631	97,3	1618	97,2	99,3
1.1.2.	- пасовища	50	3,1	45	2,8	46	2,8	92,0
1.2.	не с/г угіддя	3,0	0,2	1,0	0,1	1,0	0,1	33,4
2.	Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,998		0,999		0,999		100,1
3.	Коефіцієнт розораності землі	0,970		0,973		0,972		100,2
4.	Кількість робітників, осіб	30		29		28		93,3
5.	Забезпеченість ріллею на 1 робітника	54,3		56,2		57,8		106,4

Розрахунками встановлено, що площа земельного фактичного банку зменшилась на 18 га, що вказує про поступове земле скорочення у користуванні товариства. Те ж саме стосується і сільськогосподарських угідь, які за три роки зменшились на 16 га, рілля меншими темпами на 12 га. Тоді як частка у структурі залишалась стабільною: 99,9% - угіддя, з яких понад 97,0% належить ріллі. Площа

пасовищ зменшилась на 4 га, що склало 8,0%, у структурі вони займають не більше 2,8–3,1%, тобто товариство орієнтовано переважно на рільництво, з мінімальним використанням земель для випасу груп тварин. Встановлено, коефіцієнт освоєння земельних ресурсів у товаристві дещо зріс на 0,1%, відтак є тенденція з підвищення ефективності залучення земель до агровиробництва. Коефіцієнт розораності землі також збільшується на 0,2%, тобто робиться висновок про поглиблення спеціалізації на рільництві. Кадровий потенціал набуває характеризується скороченням штату на 2 працівника із одночасним збільшенням навантаження ріллі на одну людину фактичне зростання 6,4%. Отже відбувається більша інтенсифікація трудової діяльності з початком оптимізації витрат на персонал у зв'язку із кризовими елементами впливу на діяльність товариства. Таким чином структурні зміни характеризуються стабільною перевагою ріллі з незначним скороченням площі при зменшенні частки пасовищ, тобто відбувається концентрація агровиробництва на рослинництві, ніж на тваринництві, оскільки відбувається скорочення тваринницького потенціалу.

В таблиці 2.2. наведено структурні показники розподілу площі товариства під посівами культурних рослин.

Встановлено, що у 2024 році посівна площа ТОВ «ВПК-АГРО» зменшилась на 12 га при одночасному структурному пере розподілу між основними групами культур. Так, частка зернових скоротилася на 3,9 відсоткових пункти, а їх площа зменшилась на 68,1 га, тобто відбувається витіснення зернової групи технічними культурами. Найбільше скорочення площі є під ярим ячменем на 19,9 га, що склало 66,6%, такий стан справ зумовив зниження питомої ваги цієї культури на 3,1%. Площа під зерною кукурудзою втратила 28 га, що становить спад на 21,2%. Водночас площа під озимою пшеницею майже стабілізувалась, демонструючи незначне зростання на 1,5% та збільшення частки в межах 3 відсоткових пункти, що свідчить про посилення орієнтації на більш стабільні зернові культури. Площа під озимим ячменем майже зберігалася протягом років дослідження скорочення склало лише на 5 га або 3%.

**Таблиця 2.2. Структурні показники розподілу посівної площі ТОВ
«ВПК-АГРО», га**

Посівні площі	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р.
	га	%	га	%	га	%	
1) зерновими культурами, загалом	613,1	37,6	563	34,5	545	33,7	88,9
з них:							
- пшениця озима	286,2	46,7	267	47,4	271	49,7	94,7
- ячмінь озимий	165	26,9	161	28,6	160	29,4	97,0
- ячмінь ярий	29,9	4,9	15	2,7	10	1,8	33,4
- зернова кукурудза	132	21,5	120	21,3	104	19,1	78,8
2) технічними культурами, загалом	852,9	52,3	911	55,9	933	57,7	109,4
з них:							
- ріпак	417,6	49,0	463	50,8	472	50,6	113,0
- соняшник	435,3	51,0	448	49,2	461	49,4	105,9
3) кормовими культурами, загалом	164	10,1	157	9,6	140	8,7	85,4
з них:							
- кормова кукурудза	61	37,2	56	35,7	67	47,9	109,8
- люцерна	103	62,8	101	64,3	73	52,1	70,9
Площа посівна, загалом	1630	100	1631	100	1618	100	99,3

Водночас встановлено, що посівні площі під олійними мають більше домінування у порівнянні з зерновою групою, оскільки площа зросла на 80,1 га або на 9,4%, при підвищенні структурної частки на 5,4 відсоткових пункти. Найбільше приросту зазнали площі під ріпаком на 54,4 га або 13,0%, соняшник збільшено на 25,7 га або 5,9%. З часом спостерігається втрата площ під кормовою групою рослин - 24 га при зниженні на 14,6% та скороченні частки на 1,4 відсоткових пункти. Зокрема, посіви люцерни зазнали найвідчутнішого зменшення: площа зменшилась на 30 га або 29,1%, що обумовлене зменшенням поголів'я ВРХ. Трава люцерни, що є багаторічною, використовується в як корм для них, так як має високий вміст протеїну, кальцію, каротину та вітамінів. В

товаристві ця трава застосовується у вигляді сіна, сінажу, зеленої маси, гранульованого борошна. Ефективність молочного скотарства залежить від люцерни теж, тому що вживання покращує надої, сприяє зростанню живої ваги і нормалізує травлення. Виявлено, що посіви кормової кукурудзи зросли на 6 га з приростом 9,8% та підвищенням питомої ваги на 10,7 відсоткових пункти всередині групи. Обумовлено це тим, що кормова кукурудза як доповнення до раціону кіз, використовується на корм у козівництві, який досить не погано розвивається. Структурні зрушення в розподілі посівної площі вказують на олійну спеціалізацію підприємства, оскільки відбувається поступове скорочення площ під ярим ячменем, зерновою кукурудзою та багаторічними кормовими травами.

Візуальна демонстрація розподілу посівних площ за структурою наведена на діаграмі (рис. 2.1.).

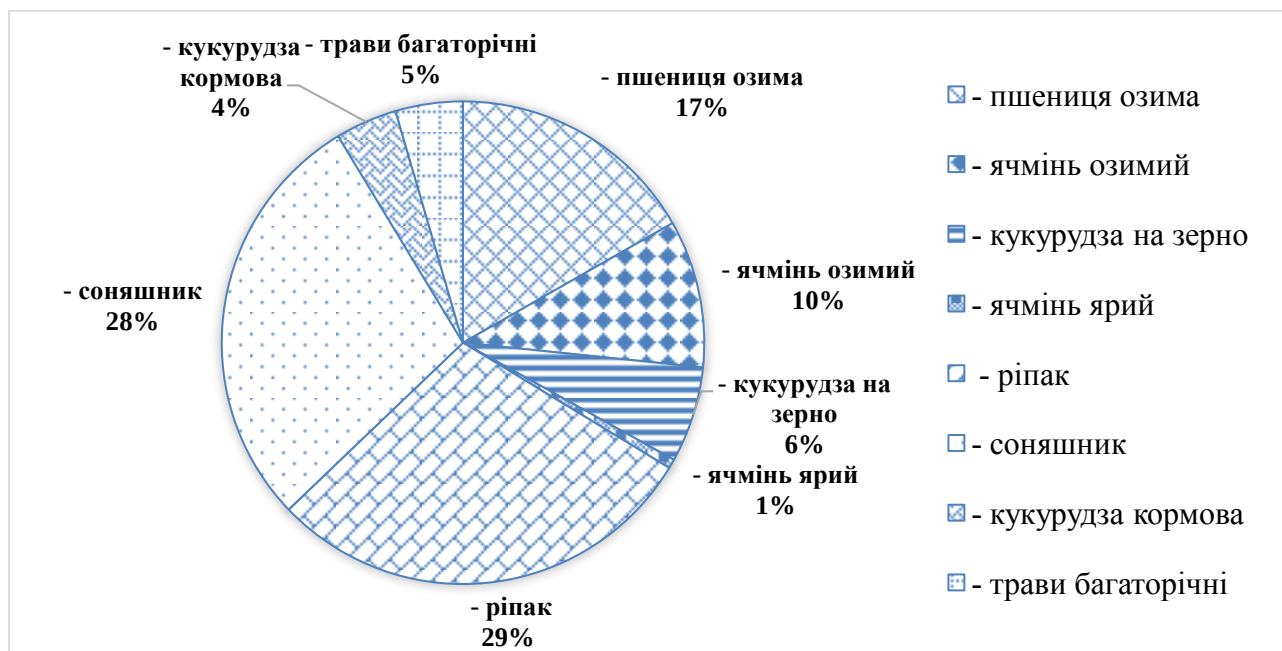


Рис. 2.1. Діаграма розподілу посівної площі ТОВ «ВПК-АГРО», 2024 рік

Аналіз діаграми дозволяє впевнитись, що олійні культури переважають над рештою груп культур, тобто посіви ріпаку і соняшнику разом становлять майже дві третини загальної площі. Частка зернових зосереджена переважно на озимині,

тоді як ярий ячмінь і кормові культури мають незначне представлення, що засвідчує товарну спеціалізацію з пріоритетом олійних культур.

Управління фондами товариства відбувається на підставі відповідних рішень, про ефективність яких свідчить серія показників (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Структурні показники використання фондів товариства

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість середня річна основних виробничих фондів, тис. грн.	21756,3	20572,9	19268,7	88,6
Вартість середня річна оборотного капіталу, тис. грн.	14833,9	15299,4	16438,2	110,8
Вартість валової продукція, тис. грн.	22637,2	25823,6	26453,8	116,9
Собівартість продукції, тис. грн.	17557,9	19428,5	21733,6	123,8
Прибуток, тис. грн.	4271,7	5164,3	4106,1	96,1
Фондовіддача, грн.	1,04	1,26	1,37	131,9
Фондомісткість, грн.	0,96	0,80	0,73	75,8
Фондооснащеність, тис. грн.	1295,0	1227,5	1158,0	89,4
Фондоозброєність, тис. грн.	725,2	709,4	688,2	94,9
Вартість оборотного капіталу на 1000 грн. основних фондів, грн.	68,2	74,4	85,3	125,1
Рентабельність активів, %	11,7	14,4	11,5	-0,2

Виявлено, що вартість основних виробничих фондів за три роки набула менших значень на 3487,6 тис. грн., що відповідає зниженню на 11,4%. При супроводженні зростання оборотного капіталу на 1604,3 тис. грн. або 10,8%, що вказує на переорієнтацію ресурсів з довгострокових у короткострокові активи. Встановлено, що обсяг валової продукції зріс на 5816,6 тис. грн. або 16,9%, проте собівартість зросла на 4175,7 тис. грн. або 23,8%, що негативно позначилося на прибутку, він скоротився на 165,6 тис. грн., тобто на 3,9%. Попри зниження основних фондів, вдалим рішенням менеджерів товариства вдалося підвищити фондовіддачу на 31,9%. Тобто капітальні ресурси почали використовуватися

доцільніше, підтверджується це зниженням фондомісткості на 24,2%, тобто потреба в основних засобах для створення одиниці продукції зменшувалася. Встановлено, що показник оснащеності фондами протягом дослідження впав на 137 тис. грн. або 10,6%, відтак відбувається обмеження вкладень в матеріально-технічну базу на одного працівника. Також фіксується зниження фондоозброєності на 37 тис. грн. або 5,1%, що означає зменшення забезпеченості праці основними засобами. Таким чином обігові кошти на фоні скорочення основних засобів більш інтенсивно використовуються, що підтверджується співвідношенням оборотного капіталу до основних фондів, яке зросло на 25,1%. Зниження показника рентабельності фондів на 0,2 відсоткових пункти підтверджує деяку стагнацію щодо нарощення ефективності діяльності в умовах зростання витрат. Загалом структура капіталу товариства зміщується в бік більшої мобільності, але на тлі зменшення вкладень у основні засоби і поступового зниження прибутковості. Окреслена картина дає підстави зробити висновок про необхідність розробки антикризових шляхів подолання набутих проблем.

Оцінка рішень з використання персоналу товариства наведена за системою показників, систематизованих у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Структурні показники використання персоналу товариства

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Кількість постійного персоналу, осіб	30	29	28	93,3
Прямі витрати на працю, тис. люд. год.	56,8	55,1	52,6	92,7
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1891,9	1898,7	1903,1	100,6
Продуктивність праці, тис. грн./рік	754,6	890,5	944,8	125,2
Продуктивність праці, грн./год.	398,8	469,0	503,0	126,1

Доведено незначну плинність кадрів у ТОВ «ВПК-АГРО» протягом останніх років, так як спостерігається скорочення штату на 6,7%. При цьому є зниження прямих витрат на працю на 4,2 тис. люд.-год., що є синхронним зі

скороченням штату. Кількість відпрацьованих годин на одного працівника практично не змінилася, отже, навантаження на персонал не зросло. Визначено зростання показника продуктивності праці на 190,2 тис. грн. у розрахунку на одного працівника або на 25,2%, а в погодинному вимірі - на 26,1%. Відтак є деяке зростання економічної ефективності використання штату, оскільки позитивна динаміка продуктивності при скороченні чисельності персоналу вказує на реалізацію технологічних рішень. Тобто вдалося зменшити потребу в робочій силі без втрати обсягів виробництва. Водночас існує ризик прихованого навантаження працівників, що може призвести до емоційного та фізичного вигорання через війну та впливу глобальних кризових чинників. Оскільки персонал це основа розвитку агропідприємства, за рахунок їх роботи можливо сформувати антикризові заходи, то задля уникнення проблем доцільно запровадити програму з підтримки персоналу. Наприклад, шляхом оптимізації графіків роботи, використання протоколів безпеки на базі мотиваційних заходів, запроваджувати краще технічне або цифрове забезпечення робочих процесів для полегшення роботи працівників.

Структура показників товарної продукції наведена у таблиці 2.5.

Встановлено прогресування в обсязі загальної товарної продукції товариства, а саме відбувся ріст на 4010,1 тис. грн. з приростом 18,4% за три роки. Основне зростання забезпечено за рахунок продукції рослинництва, виторг від реалізації якої підвищився на 4015,6 тис. грн., або на 22,7%. Питома вага продукції цієї галузі в загальному обсязі товарної продукції зросла на 2,9 відсоткових пункти. Водночас показник товарної продукції тваринництва зменшився на 5,5 тис. грн., що вказує на стагнації напряму та скорочення його частки в структурі всієї агропродукції на 2,9 відсоткових пункти. Найбільше зростання валового виторгу зафіксовано за озимою пшеницею - на 3695,6 тис. грн. або 54,9%, що зумовило підвищення її питомої ваги з 38,0% до 48,0%. Показник реалізації озимого ячменю також збільшився на 1853,5 тис. грн., або 52,5%, із супутнім підвищенням частки в структурі на 4,9 відсоткових пункти.

Таблиця 2.5. Структурні показники товарної продукції товариства

Агропродукція	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	6732,8	38,0	8429,6	41,5	10428,4	48,0	154,9
Озимий ячмінь	3529,1	19,9	3931,9	19,4	5382,6	24,8	152,5
Зернова кукурудза	2634,2	14,9	2391,4	11,8	591,2	2,7	22,4
Ячмінь ярий	578,3	3,3	732,6	3,6	285,1	1,3	49,3
Ріпак	1510,4	8,5	1623,7	8,0	1473,3	6,8	97,5
Соняшник	2378,1	13,4	2859,3	14,1	3284,1	15,1	138,1
Кормові культури	362,7	2,0	327,3	1,6	296,5	1,4	81,7
Продукція за рослинництвом, загалом	17725,6	81,2	20295,8	82,5	21741,2	84,1	122,7
ВРХ (жива маса)	1742,9	42,5	1794,5	200,7	1628,4	39,7	93,4
молоко	953,2	23,2	894,2	100,0	832,9	20,3	87,4
Козівництво (жива маса)	1407,9	34,3	1608,3	179,9	1637,2	39,9	116,3
Продукція галузі тваринництва, загалом	4104,0	18,8	4297,0	17,5	4098,5	15,9	99,9
Загалом товарна продукція по товариству	21829,6	100,0	24592,8	100,0	25839,7	100,0	118,4

Виявлено і зростання виторгу від реалізації соняшнику зріс на 906 тис. грн. (38,1%), що обумовило розширення його структурної частки на 1,7 пункти. Між тим спостерігається негативна динаміка за зерновою кукурудзою, виторг від якої скоротився на 2043 тис. грн. або на 77,6%, зі зменшенням її частки на 12,2%. Аналогічне скорочення виявлено і для товарної продукції ярого ячменю на 293,2 тис. грн. або 50,7%, що супроводжувалось зниженням питомої ваги на 2 пункти. Встановлено зменшення виторгу від реалізації ріпаку на 37,1 тис. грн., тобто на 2,5%, а його частка знизилася на 1,7 відсоткових пункти. Також є падіння обсягів кормових культур на 66,2 тис. грн. чи на 18,3%, з частковим скороченням їх ролі в структурі продукції на 0,6 пункти.

У тваринницькій галузі встановлено зниження доходності від реалізації живої маси ВРХ на 114,5 тис. грн. або 6,6%, а показник реалізації молока скоротився на 120,3 тис. грн., що становить спад на 12,6%. Єдиний напрям у тваринництві товариства, який продемонстрував позитивну динаміку, це приріст продукції козівництва. Встановлено зростання на 229,3 тис. грн., що еквівалентно 16,3% та доведено збільшення частки в структурі продукції тваринництва до 39,9%. З огляду на встановлені тенденції, доцільно переглянути структуру виробництва, зосередивши ресурси на високорентабельних напрямках, зокрема, озимині та соняшнику, із можливим вилученням низькодохідних культур, зокрема зернової кукурудзи й ярого ячменю. Для антикризової програми галузі тваринництва актуальним є забезпечити концентрацію зусиль на козівництві як на більш стабільному джерелі виторгу. Разом з цим напрями щодо вирощування ВРХ як молочного, так і м'ясного потребують можливого консервування.

Загалом у структурі товарної продукції ТОВ «ВПК-АГРО» частка рослинництва зросла на 2,9%, а тваринництва, навпаки, знизилась на 2,9%. Окреслена картина є характерною для стратегічної переорієнтації виробничої активності як напрямку протикризого управління. Тобто підприємство вже налаштовано на прибуткове зернове, олійне виробництво, з поступовим згортанням малоефективного тваринництва, зокрема молочного напрямку та вирощування ВРХ.

На діаграмі рисунку 2.2. відображено частки різних видів агропродукції у загальній структурі товарної продукції товариства за 2024 рік.

Встановлено розрахунками і візуально підтверджено, що в товаристві в галузі рослинництва переважає виробництво зерна озимини, так як сформовано майже три чверті всієї реалізованої продукції. Варто зазначити, що при зменшенні посівної площі під озиминою завдяки вдалим погодним умовам і дотриманню технології вирощування вдалося сформувати високу врожайність, що і стало запорукою отримання виторгу. Між тим ріпак має тенденцію по зменшенню значень доходу при підвищенні посівної площі.

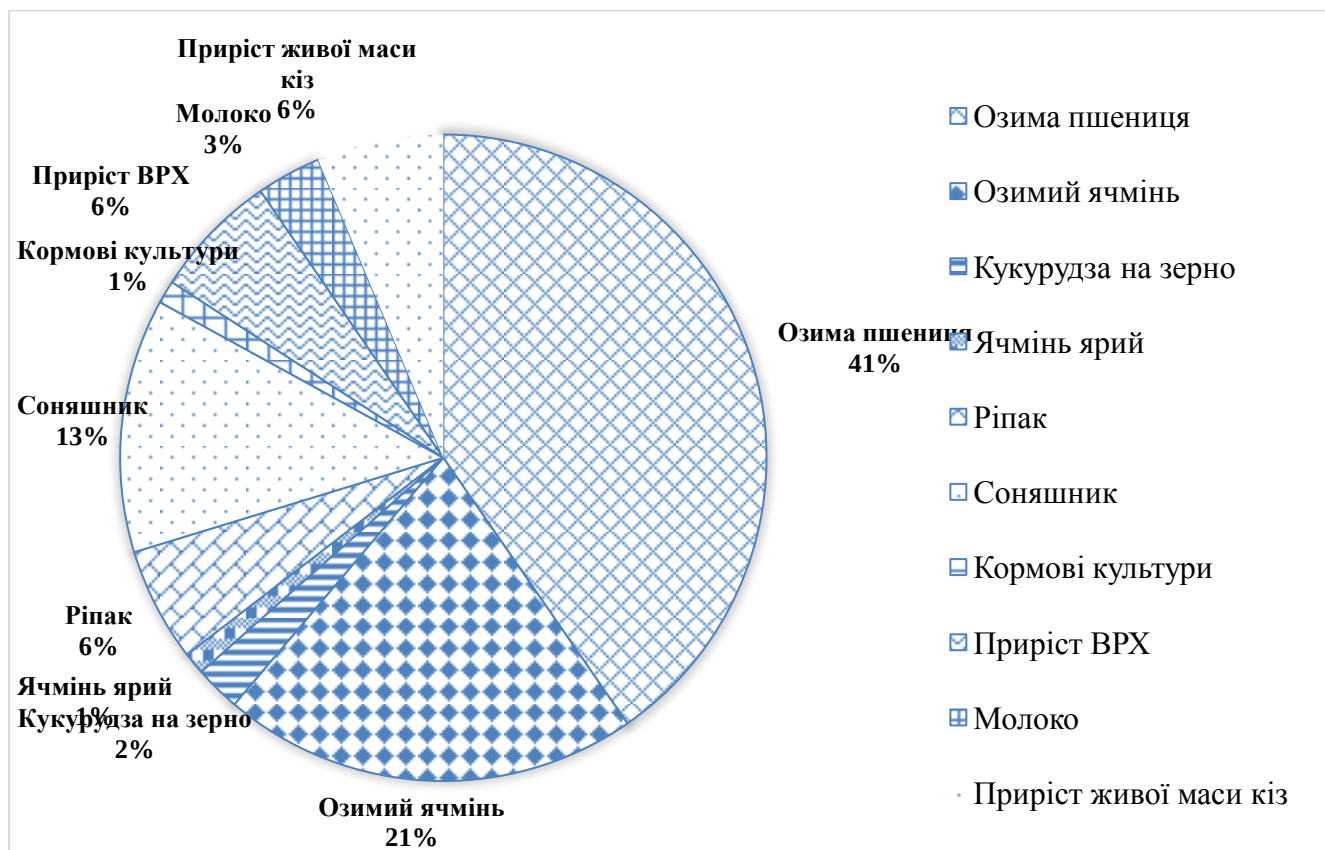


Рис. 2.2. Діаграма показників структури товарної продукції товариства, 2024 рік, %

Відбулося це тому, що через вимерзання не було сформовано у всіх рослин ріпаку розетку у 6-8 листків восени, тому врожайність була значно меншою у 2024 році. Доведено і зменшення частки тваринницької продукції, хоча приріст живої маси кіз зберігає зростаючі значення. Виробництво зернової кукурудзи й ярого ячменю має мінімальний внесок до загального доходу, що підтверджує стратегічну необхідність в оптимізації виробництва у товаристві.

Основні показники по комерційній діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» систематизовано у таблиці 2.6.

Встановлено, що за роки дослідження комерційно-виробнича діяльність ТОВ «ВПК-АГРО» характеризується певною стабільністю виторгу та валового обсягу виробництва на фоні зниження прибутковості. Доведено зростання виробництва валової продукції на 3816,6 тис. грн. або на 16,9%, при зростанні виторгу за галузями - на 5010,1 тис. грн., збільшення склало 18,4%.

**Таблиця 2.6. Основні показники комерційно-виробничої діяльності ТОВ
«ВПК-АГРО»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість валової продукція, тис. грн.	22637,2	25823,6	26453,8	116,9
Виторг за галузями, тис. грн.	21829,6	24592,8	25839,7	118,4
Повна галузева собівартість, тис. грн.	17557,9	19428,5	21733,6	123,8
Загальний прибуток, тис. грн.	4271,7	5164,3	4106,1	96,1
Рівень рентабельності, %	24,2	26,6	18,9	-5,5

Тобто спостерігається деяке розширення реалізації агропродукції та позитивну динаміку виробничого обороту. Проте повна галузева собівартість підвищилась більш стрімко - на 4175,7 тис. грн. або на 23,8%, що вказує на прискорене зростання витрат порівняно з виторгом через кризу. У результаті загальний прибуток скоротився на 165,6 тис. грн. при зменшенні у 3,9%. Показник рентабельності знизився на 5,5 відсоткових пункти, що означає втрату ефективності виробництва в умовах зростання витрат.

Проте в розрізі років спостерігається певна строкатість, так, у 2023 році відбулося підвищення результативних показників діяльності порівняно з початковим роком, але наприкінці дослідження через наростання кризи відбулося погіршення ділової активності товариства. Зниження прибутковості при зростанні обсягів свідчить про підвищення частки низькорентабельної продукції в структурі. Така ситуація потенційно небезпечна для фінансової стійкості товариства, особливо в умовах коливання ринкових цін й ризиків воєнного характеру, що обумовлює необхідність формування антикризового плану.

2.2. Оцінювання параметрів результативності стратегій менеджменту товариства статистичними методами

Для оцінки наскільки результативними виявилися рішення з протистояння кризовим аспектам зовнішнього середовища в контексті їх тиску на діяльність ТОВ «ВПК-АГРО» застосовано низку статистичних прогнозних методів. Завдяки трендовому прогнозу прибутку і собівартості за виробничою діяльністю товариства зроблено висновок про зростання у подальшому собівартості та падінню прибутковості, якщо не буде застосовано заходів антикризового управління. На рисунку 2.3. зображено графік аналітичного вирівнювання показників собівартості і прибутку за роками дослідження із прогнозом на 2025 та 2026 роки.

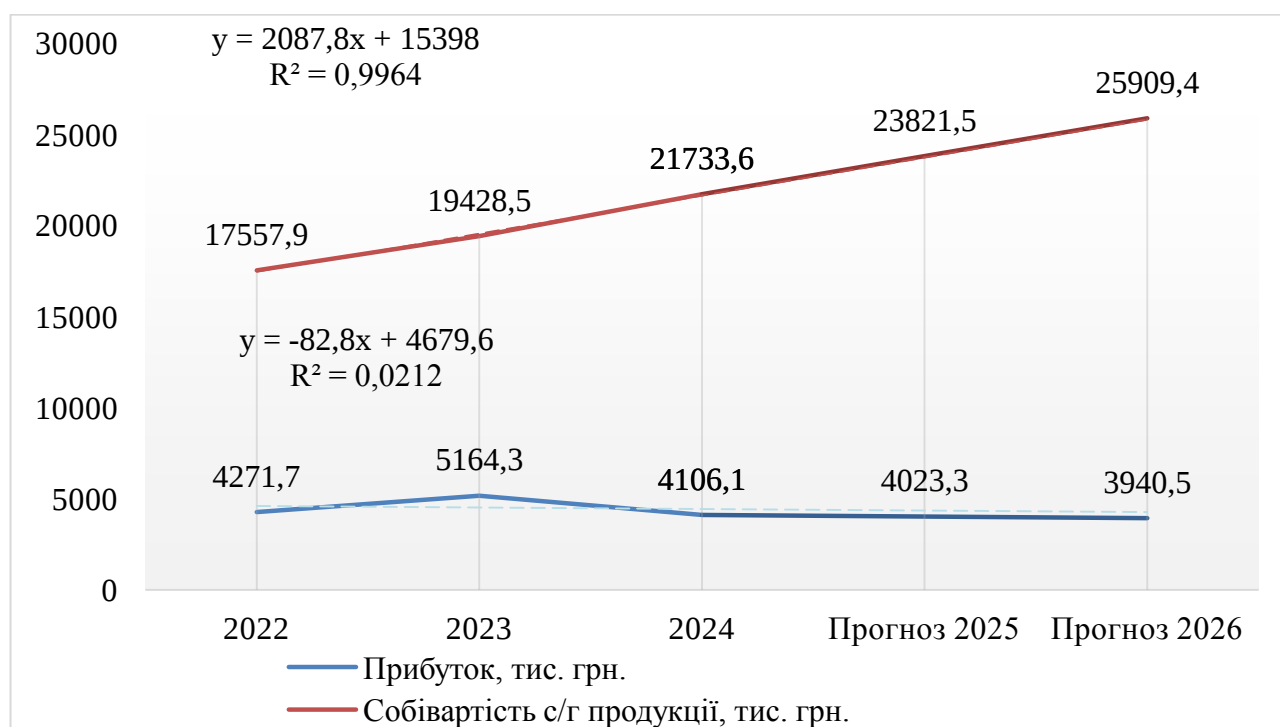


Рис. 2.3. Графік результатів прогнозного аналітичного вирівнювання показників рядів динаміки прибутку, собівартості товариства, 2022-2026 рр.

Опрацьованим статистичним методом підтверджено, що рослинництво демонструє стабільне зростання прибутковості та собівартості, що вказує на

інтенсивний розвиток галузі. Водночас тваринництво залишається збитковим: прибуток має від’ємне значення з 2024 року на тлі постійного зростання витрат, що свідчить про економічні проблеми цієї галузі.

Звідси теоретичні значення прибутку відповідно прогнозованому тренду на 2025 й 2026 рік становитимуть:

$$Y_{x2025} = 4106,1 - 82,8 = 4023,3 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 4023,3 - 82,8 = 3940,5 \text{ тис. грн.}$$

Щодо значень прогнозованої собівартості на 2025 й 2026 рік, то вони складуть:

$$Y_{x2025} = 21733,6 + 2087,9 = 23821,5 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 23821,5 + 2087,9 = 25909,4 \text{ тис. грн.}$$

Важливим є і результат дослідження трендовим прогнозом динаміки показників виторгу і вартості загальної галузевої собівартості по виробничій діяльності товариства (рис. 2.4.).

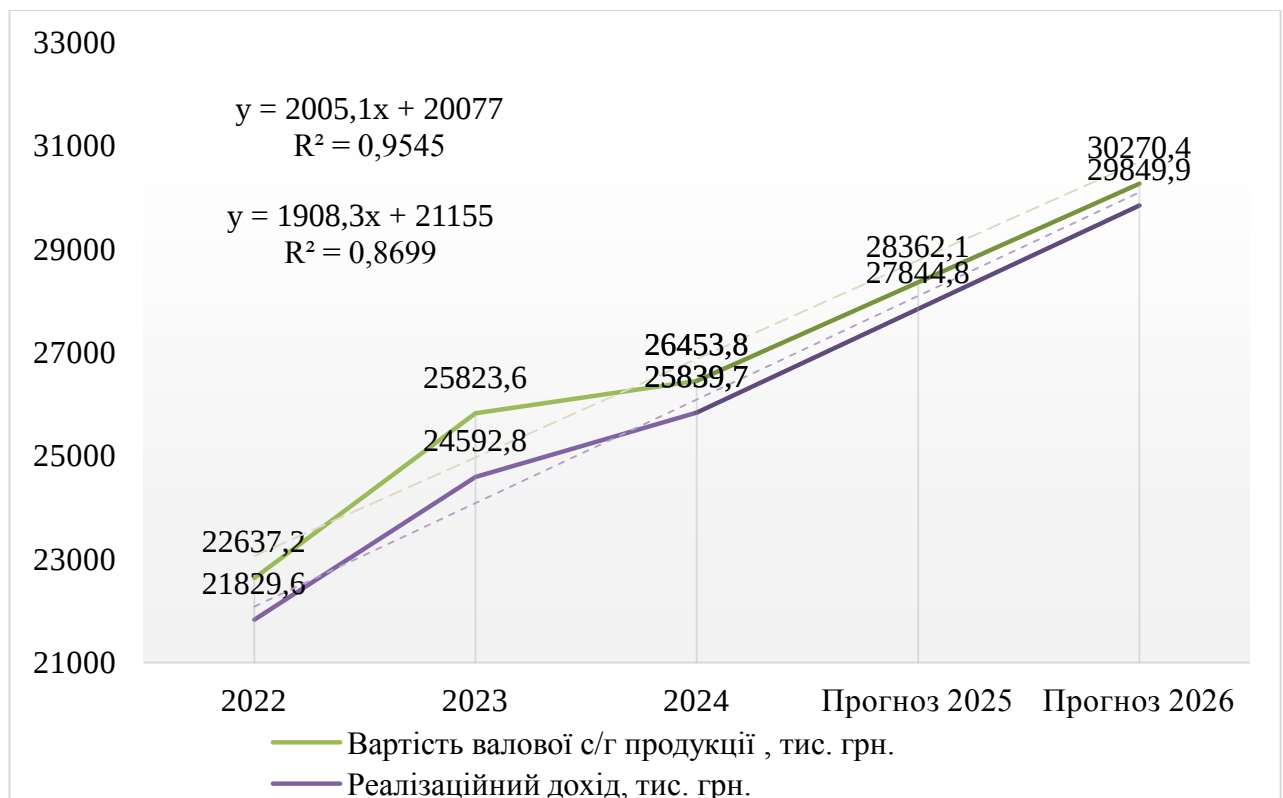


Рисунок 2.4. Графік результатів прогнозного аналітичного вирівнювання динаміки виторгу, вартості валової продукції, 2022-2026 рр.

На графіку візуально можливо спостерігати вирівняні ряди динаміки виторгу від продажу агропродукції й її вартості з прогнозом на 2025 та 2026 роки.

Звідси теоретичні значення виторгу за прогнозом трендами на 2025 й 2026 роки відповідно становитимуть:

$$Y_{x2025} = 25839,7 + 1908,3 = 27844,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 27844,8 + 1908,3 = 29849,9 \text{ тис. грн.}$$

При цьому значення прогнозованої вартості валової продукції на ці роки складатимуть:

$$Y_{x2025} = 26453,8 + 2005,1 = 28362,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{x2026} = 28362,1 + 2005,1 = 30270,4 \text{ тис. грн.}$$

У рослинництві спостерігається стабільне зростання обсягів: реалізаційний дохід зростає із 17725,6 тис. грн. у 2022 році до прогнозованих 23600,0 тис. грн. у 2026 році, що становить приріст на 5874,4 тис. грн. або 33,1%. Вартість валової продукції за цей самий період статистично підвищується із 18400,0 до 24400,0 тис. грн. Дорівнює це зростанню на 6000,0 тис. грн. або 32,6%. Тобто можливо впевнено засвідчувати чітко виражене зростання ефективності галузі рослинництва попри кризу. На відміну від цього, тваринництво демонструє спадні тенденції виторг з часом зменшується з 4104,0 тис. грн. у 2022 році до 3900,0 тис. грн. у 2026 році, що становить зниження на 204,0 тис. грн. або 5,0%. Аналогічно, вартість валової продукції прогнозовано знижується на 137,2 тис. грн. або 3,2%. Відтак тваринництво поступово втрачає економічну результативність, що потребує стратегічних рішень з антикризового управління.

За допомогою кореляційно-регресійного методу визначено залежності між витратами і можливим виторгом з використанням даних, систематизованих до таблиці 2.7.

Лінійна функція множинної кореляційно-регресійної моделі набуде вигляду:

$$y_x = \alpha_0 + \alpha_1 X \quad (2.1)$$

Таблиця 2.7. Вихідна інформація для встановлення щільності зв'язку між обраними показниками

Роки	Рівень рентабельності, %	Фондоозброєність, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Теоретичне значення рентабельності, %
змінні	y	x ₁	x ₂	y _x
2022	24,3	725,2	17557,9	24,3
2023	26,6	709,4	19428,5	26,6
2024	18,9	688,2	21733,6	18,9
2025	16,2	669,6	23821,5	16,2
2026	13,5	651,1	25909,4	13,5

Визначено динаміку фактичного та теоретичного рівня рентабельності у 2022–2026 роках, з урахуванням впливу фондоозброєності та собівартості, що доводить їх щільний зв'язок.

В додатку А продемонстровано модель за результатами проведеного аналізу, розрахунок регресійної статистики показані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Результати регресійної статистики

Множинний R:	0,99999
R-квадрат	0,99999
Нормований R-квадрат	0,99999
Стандартна похибка	0,0018
Спостереження	5

Доведено, що коефіцієнт кореляції ($R = 0,999$) встановлює досить високий рівень щодо щільності зв'язку окреслених показників. Одночасно коефіцієнт детермінації засвідчує певну варіативність щодо результативного показнику відповідно років:

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

Звідси лінійне рівняння опрацьованого кореляційно-регресійного зв'язку має вигляд:

$$y_x = -5152,22 + 5,9020 x_1 + 0,0511 x_2$$

Тобто коефіцієнт регресії a_1 показує, що за зростання фондоозброєності, рентабельність має підвищуватися на 5,9%, за підвищення собівартості рентабельність повинна зростати на 5,11%.

Теоретичні значення, розраховані за допомогою множинної лінійної регресії, майже повністю збігаються з фактичними, що підтверджується високим коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,999$. Це означає, що 99,9% коливань рівня рентабельності пояснюються змінами у фондоозброєності та собівартості, отже зв'язок між цими показниками є надзвичайно тісним та економічно обґрунтованим. Кореляційно-регресійний аналіз підтверджує тісноту зв'язку показників рівня рентабельності, а також фондоозброєності, собівартості.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА «ВПК-АГРО» З МЕТОЮ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Побудова антикризової моделі менеджменту методами стратегічного аналізу і планування агробізнесової діяльності товариства

Для побудови антикризових заходів управління комерційною та виробничою діяльністю ТОВ «ВПК-АГРО» використано попередній аналітичний огляд, який показав необхідність структурних змін. Встановлено зменшення прибутковості, рівня рентабельності, ріст собівартості в тому числі така ситуація без втручання антикризових заходів прогнозується і на 2025–2026 роки. У зв'язку з чим виникає гостра потреба у стабілізації фінансових результатів, оптимізації виробничої структури, ресурсного забезпечення. Головні напрями плану з протидії тиску чинників кризи наведені на рисунку 3.1.

Тобто антикризові дії ТОВ «ВПК-АГРО» можуть полягати у 7 взаємопов'язаних напрямках, головним при цьому є необхідність зменшення непродуктивних втрат, стабілізації виробничих процесів раціональним використанням ресурсів. Першим напрямом визначено виведення збиткових напрямів з виробничої програми: ярого ячменю, зернової кукурудзи, що погіршують загальну рентабельність. Доречними є централізовані закупівлі добрив, РРР, ЗЗР та іншого в межах Чумаківської територіальної громади. Другим напрямом передбачено зменшити темпи зростання витрат шляхом виготовлення біопалива з частин, що залишаються після збирання врожаю ріпаку, соняшнику, зернових культур. Наступним етапом має стати розвиток напрямку козівництва шляхом технічного оновлення: придбання виробничої лінії з виготовлення козиного сиру. Наступним заходом має бути задача з раціоналізації утримання ВРХ, що можливо здійснити завдяки вибраковуванню зі стада малопродуктивних тварин з оптимізацією кормової бази.



Рис 3.1. План антикризових дій для покращення діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»

Через тиск кризи до фінансових заходів варто віднести продовження накопичення до стабілізаційного фонду 5% від чистого прибутку замість фактичних 3% для покриття певних операційних витрат. Утворення партнерств з СВК «Магдалинівський молочник» та ТОВ «Агро-Овен», з фермерами та Чумаківською територіальною громадою, розширить можливості просування продукції, в тому числі козівництва та проблемного м'яса і молока ВРХ. Відтак запропонований план є відповіддю на загрози з боку війни, зниження

платоспроможного попиту, коливань ринку та підвищення витрат, і має на меті забезпечення фінансової стійкості ТОВ «ВПК-АГРО».

Для новачки – закупівлі технологічної лінії з виробництва козиного сиру потрібен бюджет 378480 грн. До лінії входять пастеризатор, формувальне обладнання, преси, камери для посолу, дозрівання, вакуумні пакувальники, холодильники. Оскільки в підприємстві вирощуються кози, то система сертифікації є налагодженою для сиру потрібно пройти відповідність сертифікатів якості для продажів. В товаристві стадо налічує 137 дійних кіз, для виготовлення сиру достатньо 30 дійних кіз, щоб отримати 125 кг сиру та забезпечити прибуток 962,7 тис. грн. в рік з продажу сиру.

Для розробки антикризових стратегій обрано методи стратегічного аналізу та планування BCG-аналіз й SWOT-аналіз. З урахуванням результатів аналізу діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» за 2022–2024 роки, а також прогнозованих стратегічних змін у структурі виробництва досліджено SWOT-аналізом його сильні й слабкі позиції (табл. 3.1.), ринкові можливості й загрози (табл. 3.2.).

Таблиця 3.1. Сильні та слабкі позиції господарської діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» для побудови антикризових стратегій за SWOT-аналізом

№ з/п	Сильні позиції товариства	бал	Слабкі позиції товариства	бал
1	Наявне виробництво агропродукції рослинництва і тваринництва, економія на спільних витратах	3	Зниження загального прибутку на 3,9% та рівня рентабельності через зростання витрат.	3
2	Співпраця в перевірених каналах просування попри кризу дає стабільний виторг із позитивною динамікою	3	Зниження вартості основних фондів та рентабельності фондів	3
3	Рентабельність зернових і олійних культур в структурі рослинництва та продукції козівництва в структурі тваринництва.	3	Збільшення питомої ваги збиткових напрямів тваринництва: продукція молочного скотарства та жива маса ВРХ	3
4	Добре розвинена матеріально-технічна база, що забезпечує зростання фондівіддачі	3	Висока частка у структурі посівів культур із негативною рентабельністю: ярий ячмінь, зернова кукурудза	3
	РАЗОМ	12	РАЗОМ	12

До сильних сторін ТОВ «ВПК-АГРО» віднесено наявність інтегрованого виробництва рослинницької й тваринницької продукції, що забезпечує ефект

масштабу та економію на спільних витратах. Відзначено позитивну динаміку виторгу завдяки перевіреним каналам збуту, а також високу рентабельність зернових, олійних культур і продукції козівництва. Додаткову перевагу створює добре розвинена матеріально-технічна база, що сприяє зростанню фондовіддачі. Серед слабких сторін підприємства виділено зниження загального прибутку на 3,9% через зростання витрат, що негативно позначається на рівні рентабельності. Також спостерігається зниження вартості основних фондів, зростання питомої ваги збиткових напрямів тваринництва (зокрема молочного скотарства та вирощування ВРХ на м'ясо), а також значна частка у структурі посівів культур із негативною рентабельністю, таких як ярий ячмінь та зернова кукурудза. Оскільки загальна сума балів за сильними і слабкими сторонами є однаковою: по 12 балів, що свідчить про наявність як значного потенціалу для розвитку, так і серйозних внутрішніх ризиків, які потребують термінових управлінських рішень.

**Таблиця 3.2. Ринкові шанси та загрози для діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»
щодо побудови антикризових стратегій за SWOT-аналізом**

№ з/п	Шанси на ринку для товариства	бал	Загрози для товариства	бал
1	Зростання попиту на олійні культури з урахуванням стійких ринкових тенденцій.	3	Вплив воєнних дій на зниження платоспроможного попиту, поглиблення логістичних труднощів, загроза фізичному збереженню активів товариства.	3
2	Зростання попиту на зерно озимини особливо в роки із несприятливими погодними умовами	3	Коливання в бік зменшення закупівельних цін на продукцію рослинництва	3
3	Новий сегмент споживачів продукції козівництва – виробництво і продаж козиного сиру	3	Посилення конкуренції на ринку продукції олійних культур.	3
4	Використання вільного фінансового ресурсу на основі зростання обігового капіталу на 10,8% для реінвестування в виробництво козиного сиру.	3	Ризики втрати споживачів через загибель або хвороби сільськогосподарських тварин	3
5	Спільні ініціативи партнерством з фермерами району та Чумаківською сільською територіальною громадою для заощадження коштів	3	Ріст податків, цін на виробничі ресурси	3
	РАЗОМ	15	Вплив кліматичних змін на ріст й формування культурних рослин	3
			РАЗОМ	18

На підставі аналізу визначено головні шанси товариства щодо формування сприятливих ринкових передумов: зростання попиту на олійні культури та зерно озимини, що дозволяє розвивати рентабельні напрями рослинництва. Також важливим є можливість виходу на новий ринок через виробництво козиного сиру, що дозволяє збільшити дохідність напряму козівництва. Завдяки позитивній динаміці обігового капіталу є фактична фінансова база для можливості вкладання коштів у переробку. Важливим стає в обмежувальних факторах війни й потенціал товариства щодо утворення партнерств з місцевими агропідприємствами та Чумаківською територіальною громадою, що сприяє зниженню виробничих витрат. Зокрема – продавати продукцію шляхом формування каналів збуту з СВК «Магдалинівський молочник» та ТОВ «Агро-Овен».

У блоці загроз акцент зроблено на факторах, які посилюють невизначеність: наслідки воєнних дій, зниження платоспроможного попиту, ризик пошкодження активів, логістичні труднощі. Зростають ризики цінових коливань на продукцію рослинництва, загострюється конкуренція на ринку олійних культур, лишається загроза втрати поголів'я тварин, а також ріст податкового навантаження і цін на ресурси. Окремо проблемою отримання стабільного врожаю є насування негативних кліматичних змін щодо вимерзання та посухи. Загальна оцінка балів свідчить про те, що загрози сумою 18 балів дещо переважають шанси - 15 балів. Відтак є складні зовнішні умови, у яких функціонує товариство, тому формування антикризових стратегій повинно бути орієнтоване на активне використання доступних можливостей за одночасної нейтралізації ринкових ризиків.

Таким чином у межах SWOT-аналізу зроблено відповідні комбінації факторів для утворення антикризових стратегій розвитку ТОВ «ВПК-АГРО». На основі наведених у таблицях 3.1. та 3.2 сильних і слабких сторін, ринкових шансів і загроз, можливо сформуванати чотири напрями SWOT-матриці (рис. 3.3.):

Таблиця 3.3. Антикризисні стратегії за результатами SWOT-аналізу

Комбінація	Антикризові стратегії
Сила / шанси	Реалізувати програму масштабування виробництва козиного сиру, спираючись на рентабельність козівництва та зростання регіонального попиту, із залученням коштів в технологічну лінію з переробки молока в сир. Збільшити частку озимих зернових у посівах, орієнтуючись на стійкий попит і рентабельність, при цьому зберігаючи позитивну динаміку виторгу через надійні канали збуту. Посилити взаємодію з місцевими фермерами, СВК «Магдалинівський молочник», ТОВ «Агро-Овен» та Чумаківською ОТГ для кооперації щодо збуту/постачання агропродукції.
Сила / загрози	За рахунок оптимізації виробничої структури рослинництва (рентабельність зернових та олійних) компенсувати можливе падіння закупівельних цін. Завдяки консервуванню малопродуктивних корів оптимізувати стадо ВРХ, зменшуючи, тим самим, витрати в тваринництві. Використати регіональні канали збуту в межах громади для зменшення ризику.
Слабкість / шанси	Реорганізація напрямку з утримання ВРХ та молочного виробництва. Розвиток козівництва через переробку молока в козиний сир. Виведення з сівозміни ярих ячменю та кукурудзи з негативною рентабельністю, натомість: орієнтація на озимину з позитивною рентабельністю і стабільним попитом. Оптимізувати структуру кормових культур, зосередившись на люцерні та кукурудзі силосній як додаткового корму для кіз та подальшого оновлення напрямку молочного скотарства.
Слабкість / загрози	Консервація збиткових напрямів тваринництва задля запобігання втратам від хвороб тварин, зменшення залежності від затратних сегментів галузі. Оптимізація використання виробничих ресурсів щодо операційних процесів галузі рослинництва і тваринництва особливо в умовах зростання податків і цін на ресурси. Запровадження кліматично стійких сортів/гібридів зернових/олійних культур для нівелювання ризиків зміни погодних умов та забезпечення стабільності врожаю.

Економічне обґрунтування антикризових стратегій для ТОВ «ВПК-АГРО» базується на порівняльному аналізі рентабельності, змін витрат і тенденцій ринку, що дозволяє підтвердити доцільність реалізації запропонованих дій. Так, в результаті переходу на напрям переробки козиного молока у сир можливо одержати ріст рентабельності до 23 - 25%. Тобто продукція козівництва демонструє позитивне зростання загалом за роки дослідження і напрям варто розвивати через переробку. Тоді як утримання ВРХ з кожним роком стає збитковим, збільшується питома вага витрат на корми, ветеринарне обслуговування й амортизацію. Антикризисне рішення з консервації частини стада

дозволить скоротити витрати на 10 - 12% у галузі тваринництва. При цьому кошти, що вивільняються, можливо спрямувати у виробництво козиного сиру, що відкриває доступ до нового платоспроможного ринку, з високою маржинальністю продукції.

Антикризові рішення в галузі рослинництва передбачають вивід з ротації не продуктивних культур ярого ячменю і кукурудзи через падіння виторгу та втрати на одиницю площі в середньому 847,3 тис. грн./га. Розширення площі під озиминою сприятиме отриманню додаткового прибутку у межах 14,2–16,7 тис. грн./га за рахунок приросту валового доходу. Також це знижує ризик втрат унаслідок коливань ринку, адже попит на озимину є стабільно високим. Крім цього вирощування зернових є сприятливим для структури ґрунту, якщо порівнювати з технічними культурами.

Інвестиційне антикризове рішення щодо підвищення обігового капіталу на 10,8% дає можливість створити фінансовий резерв для часткової модернізації основних засобів та запуску переробного цеху із виробництва козиного сиру. Враховуючи наявність попиту на козиний сир на регіональному ринку, то формується й прогнозована грошова виручка без сезонних провалів, як це відбувається з галуззю рослинництва, зокрема.

Маркетингові антикризові рішення шляхом формування партнерських можливостей в межах Чумаківської ОТГ з фермерами та масштабними агропідприємствами СВК «Магдалинівський молочник» й ТОВ «Агро-Овен» дозволять знизити ризики. Тобто співпраця з фермерами та територіальною громадою дозволяє заощадити на логістиці, укладати договірні постачання, формувати спільні ініціативи щодо використання техніки, зерносховищ, устаткування, що знижує операційні витрати. Потенціал рішення суттєвий, оскільки від його впровадження можливо одержати біля 8,4 % приросту чистого прибутку за рахунок зменшення витрат і розширення каналів розподілу.

Таким чином, запропоновані антикризові стратегії базуються на чітких економічних розрахунках і структурних змінах, спрямованих на підвищення

прибутковості, зниження операційних ризиків та формування стабільного фінансового базису у воєнних умовах.

З метою вдосконалення операційної діяльності підприємства застосовано методологію BCG-аналізу, за результатами якого визначено дієві управлінські стратегії в аграрному виробництві. Враховуючи тенденцію скорочення грошових надходжень за окремими видами продукції впродовж останніх п'яти років, сформовано оптимізований сценарій реалізації антикризових заходів. Оцінка трансформацій у структурі товарної продукції за два останні роки здійснена на основі даних таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Дані показників товарної продукції для аналізу методом BCG

Види продукції	2023		2024		2024 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Озима пшениця	8429,6	34,3	10428,4	40,4	123,7
Озимий ячмінь	3931,9	15,9	5382,6	20,8	136,8
Зернова кукурудза	2391,4	9,7	591,2	2,3	24,7
Ячмінь ярий	732,6	3,0	285,1	1,1	38,9
Ріпак	1623,7	6,6	1473,3	5,7	90,6
Соняшник	2859,3	11,7	3284,1	12,8	114,9
Кормові культури	327,3	1,4	296,5	1,2	90,7
ВРХ (жива маса)	1794,5	7,2	1628,4	6,2	90,4
Молоко ВРХ	894,2	3,6	832,9	3,1	93,1
Козівництво (жива маса)	1608,3	6,6	1637,2	6,4	102,7
Загалом товарна продукція по товариству	24592,8	100,0	25839,7	100,0	105,1

За результатами аналізу структури товарної продукції у 2024 році в порівнянні з 2023 роком встановлено зростання обсягу реалізації озимої пшениці на 23,7% та частки у структурі на 6,1 %. Подібна позитивна динаміка спостерігається щодо озимого ячменю: обсяг зріс на 36,8%, а частка на 4,9%. Водночас обсяги реалізації зернової кукурудзи зменшилися на 75,3%, що зумовило скорочення її питомої ваги на 7,4%. Значне зниження спостерігається і в сегменті ярого ячменю на 61,1%. Встановлено, що за два останні роки соняшник

мав виторг більший на 14,9% при незмінній структурній частці. Напрямок козівництва поступово нарощує обсяги реалізації на 2,7%. Між тим виробництво ріпаку, кормових культур, продукції ВРХ (жива маса) і молока є проблемними оскільки встановлено спад в отриманні прибутку у межах 6,9–9,4. Тобто наявна тенденція до зниження економічної ефективності цих напрямів потребує антикризових стратегій.

Основним конкурентом для ТОВ «ВПК-АГРО» у регіоні діяльності виступає ТОВ «СГ АГРО-ГРУП», діяльність якого у порівнянні дозволила виявити відносні ринкові частки. Звідси встановлено доцільність обґрунтування антикризових стратегій оптимальної виробничої й збутової діяльності для ТОВ «ВПК-АГРО» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Об'єми продажів агропродукції згідно регіональній ринковій частці

Показник	Агропродукція									
	Озима пшениця	Ячмінь озимий	Зернова кукурудза	Ячмінь ярий	ріпак	соєшник	Кормові культури	ВРХ	молоко	козівництво
Товарна продукція за 2023 рік	8429,6	3931,9	2391,4	732,6	1623,7	2859,3	327,3	1794,5	894,2	1608,3
Товарна продукція за 2024 рік	10428,4	5382,6	591,2	285,1	1473,3	3284,1	296,5	1628,4	832,9	1637,2
Темп зростання, %	123,7	136,8	24,7	38,9	90,6	114,9	90,7	90,4	93,1	102,7
Частка ринку ТОВ «ВПК-АГРО»	9,3	8,7	4,2	3,9	7,8	9,1	3,6	5,3	5,1	6,4
Частка ринку ТОВ «СГ АГРО-ГРУП»	8,9	8,6	4,9	4,8	8,1	8,7	4,2	5,5	5,3	6,1
Відносна ринкова частка	1,05	1,02	0,86	0,81	0,97	1,05	0,97	0,86	0,93	1,05

Визначено середні точки графіку матриці: темпу зростання - 90,7 %, відносна частка ринку - 0,96.

Матриця BCG-аналізу згідно з результатами таблиці 3.5. відображена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. Модель BCG-аналізу для формування бачення антикризових стратегій для ТОВ «ВПК-АГРО»

На підставі матриці можливо сформувані конкретні антикризові стратегії для кожного виду аграрної продукції товариства, виходячи їх локацію в певному сегменті матриці.

Таким чином використовуючи результати методу BCG встановлено ряд антикризових стратегій для окремих видів аграрної продукції ТОВ «ВПК-АГРО» (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. Запропоновані стратегії антикризового управління галузями ТОВ «ВПК-АГРО» на підставі результатів BCG-аналізу

№ з/п	Сфери BCG	продукція	Зміст операційних стратегій
1	«Зірки»	Ячмінь озимий	Вкладення в розширення площ та інтенсифікацію технологій як високорентабельної культури з потенціалом стабільного прибутку. Рекомендується централізоване забезпечення ЗЗР і насіння в межах Чумаківської ОТГ.
2		Озима пшениця	Підтримка високої частки ринку через збільшення посівних площ за рахунок виведення ярого ячменю та кукурудзи.
3		Соняшник	Стабілізація фінансової бази через формування страхового фонду.
4		Жива маса та молоко (козівництво)	Збереження стабільного прибутку шляхом оновлення технічної бази, укріплення логістики та використання біопалива з лушпиння й решток рослин як енергетичного ресурсу для утримання господарських тваринницьких приміщень.
5	«Дійні корови»	Молоко ВРХ	Масштабування через відкриття цеху з переробки молока на козиний сир, розширення збуту через СВК «Магдалинівський молочник», розвиток регіональної кооперації.
6		Кормові культури	Збереження продуктивного ядра стада, модернізація доїння через DairyRobot R9500, збут через СВК «Магдалинівський молочник», часткова консервація в умовах низької рентабельності.
7	«Важкі діти»	Ріпак	Скорочення площ під кукурудзою силосною, підтримка мінімальної бази для залишеного стада, переорієнтація площ під озимі зернові.
8	«Собаки»	Збільшення площі під люцерною.	Дотримання оптимальних строків сівби, сортооновлення, осіннє регулювання росту ретардантами, застосування агротехнічної інтенсифікації. Збільшення комерціалізації шляхом переробки решток рослин на пелети як альтернативного джерела енергії для тваринницьких приміщень.
9		ВРХ	Часткова консервація стада, вивільнення коштів на розвиток козівництва, продаж м'ясної продукції через кооперацію з ТОВ «Агро-Овен», збереження інфраструктури для відновлення напряму за сприятливих умов.
10		Ячмінь ярий.	Економія змінних витрат після відмови від вирощуванні ячменю ярого, кукурудзи. Повне виведення ячменю ярого з посівної структури, оскільки культура є збитковою та не має зростаючого потенціалу.
		Зернова кукурудза	Зменшення площі під кукурудзою силосною, для оптимізації ресурсного навантаження, підвищення результативності галузевого виробництва.

Озима, соняшник, продукція козівництва віднесені до сектору «Зірки», що свідчить про їх високу частку на ринку та динамічне зростання. Мова йде про зростаючу грошову віддачу, мають стратегічне значення для формування товарного прибутку агропідприємства. Продукція у секторі «Зірки» потребує

стратегії інвестування задля утримання позицій. Доцільно спрямувати ресурси на інтенсивне виробництво, розширення площ і технічне оновлення в озимих зернових і соняшнику. Розширення площ можливе за рахунок мало рентабельних культур, зокрема – ячмінь ярий, кукурудза зернова. Масштабувати напрям козівництва шляхом відкриття технологічної лінії з пробки молока на сир, при цьому формувати збуту через прямі контракти та регіональну кооперацію. Важливо укріпити логістичні ланцюги для уникнення ризиків збуту у періоди пікових продажів - централізовані в межах Чумаківської ОТГ закупівлі добрив, ЗЗР, насіння тощо.

Антикризова стратегія для продукції молоко ВРХ та кормові культури – локація сектор «Важкі діти» матриці полягає в уникненні фінансових втрат за рахунок скорочення збиткових сегментів. Продаж молока корів найкраще може бути реалізовано через СВК «Магдалинівський молочник». Також поетапно потрібно підходити і до консервації молочних корів за малопродуктивною ознакою, однак зберегти продуктивне ядро стада з найвищими надоєм. Варто модернізувати систему годівлі та догляду шляхом використання новацій в автоматизованих доїльних залів, а також контролю якості молока. Для цього пропонується придбати модуль доїльного місця DairyRobot R9500, що дозволяє отримувати інформацію про конкретну корову, використовувати індивідуальний підхід та не завдаючи стрес тваринам. За умови покращення ситуації з молочним виробництвом та стадом ВРХ автоматично вирішуватиметься питання й зі зростанням площ під кормові культури, зокрема люцерну та силосною кукурудзу. На даному етапі з метою оптимізації витрат варто скоротити площі під кукурудзою та ячменем ярим з подальшим розширенням площі зернових культур.

Антикризова стратегія для озимого ріпаку з метою переведення із сегменту «Дійні корови» до сегменту «Зірки» може полягати в більш інтенсивному агротехнологічному управлінні. Для розв'язання проблеми неможливості утворення розетки у ріпаку для гарантування її формування доцільно сіяти ріпак в останню декаду серпня, використовувати зимостійкі сорти зі стабільною енергією осіннього росту. Необхідно застосовувати стартове внесення фосфору і калію для

формування потужної листкової розетки і вживати ретарданти тебуконазол для обмеження витягування точки росту. Варто у подальшому розглянути виготовлення біопалива з решток ріпаку для зниження витрат на паливо, електроенергію наприклад для утримання господарських приміщень галузі тваринництва.

Отже шляхом впровадження окреслених заходів можливе переведення озимого ріпаку в сегмент «Зірки», що дозволить отримати приріст ринкової динаміки і прибутку.

Антикризова стратегія для продукції, що потрапила до сегменту «Собаки»: живець ВРХ, ярий ячмінь і зернова кукурудза знаходиться в межах скорочення ризиків, пов'язаних з капіталовкладеннями в їх виробництво. Рекомендовано проводити продаж м'яса ВРХ через кооперацію з ТОВ «Агро-Овен», як найбільшого агропідприємства регіону. Для стада ВРХ переважно увійти в процес консервації хоча б частині стада, враховуючи падіння економічної доцільності його утримання, при цьому кошти, що вивільняться, перевести в переробний напрям галузі козівництва. Водночас важливо зберегти інфраструктуру напряму утримання ВРХ для можливого відновлення виробництва за сприятливих умов, зокрема шляхом впровадження модулю доїльного місця DairyRobot R9500. Ярий ячмінь і зернова кукурудза мають низьку частку в структурі товарної продукції, що віддзеркалюється у підвищенні собівартості виробництва та спаді грошових надходжень. Варто вивести ці культури з ротації та перерозподілити площі під озимину, як пріоритетних культур з високою ринковою віддачею.

Таким чином з новацій це переробний напрям у секторі козівництва, який варто підтримувати та розвивати як стабільно дохідний у тваринництві. Натомість виробництво молока і ВРХ доцільно частково скоротити або перевести в режим консервації з орієнтацією на альтернативні шляхи використання ресурсів. Відтак загальна стратегія має орієнтуватись на диверсифікацію, оновлення виробничих потужностей, впровадження інновацій і підвищення ресурсної віддачі з одиниці площі.

3.2. Економічна оцінка доцільності антикризової моделі менеджменту товариства

Враховуючи виявлені недоліки у виробничій й комерційній роботі ТОВ «ВПК-АГРО», зроблено прогноз результатів діяльності за умови запровадження окреслених вище пропозицій (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7. Прогнозні дані з удосконалення антикризового управління ТОВ «ВПК-АГРО», 2020-2027 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027	2027 у % до 2020	2027 у % до 2024
Реалізаційний дохід, тис. грн.	34465,2	32814,0	21829,6	24592,8	25839,7	30040,0	37265,0	47282,0	137,19	182,98
Собівартість, тис. грн.	23025,8	22074,1	17557,9	19428,5	21733,6	25645,4	31572,6	39342,8	170,86	181,02
Прибуток, тис. грн.	11439,4	10739,9	4271,7	5164,3	4106,1	4394,6	5692,4	7939,2	69,40	193,35
Рівень рентабельності, %	49,68	48,65	24,33	26,58	18,89	17,14	18,03	20,18	-29,50	1,29

На підставі результатів прогнозування індексним методом зроблено висновок, що рекомендації, за умови їх впровадження, можуть надавати ефект для результативності галузей товариства. Так, обсяг реалізаційного доходу у 2024 році становив 25839,7 тис. грн., що на 8,3% більше за попередній рік, але на 25,1% менше порівняно з 2020 роком. Прогноз передбачає зростання цього показника до 47282 тис. грн. у 2027 році, тобто на 37,19% більше від рівня 2020 року та на 82,98% більше від 2024 року. Встановлено, що собівартість у 2027 року прогнозується на рівні 39342,8 тис. грн., що на 70,86% більше, ніж у 2020 році, і на 81,02% більше за 2024 рік. Прибуток, за прогнозними розрахунками, буде збільшуватися поступово і за планом по відношенню до 2024 року він зросте у 2027 році майже вдвічі – на 93,35%. Поволі планується і зростання рівня рентабельності на 1,29 пункту вище, ніж у 2024 році. Тобто при житті

розроблених заходів очікується на стабілізацію прибутковості, зокрема через оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. Водночас варто посилити контроль за собівартістю, яка зростає майже пропорційно доходам, що стримує зростання чистого прибутку. Саме тому пропозиції з оптимізації виробничої програми, переходом на власну переробку та біоенергетику дозволить протистояти кризі більш якісно.

На рисунку 3.3. представлено прогноз зростання показників фінансової результативності діяльності товариства від впроваджених заходів на 2025, 2026 і 2027 роки.

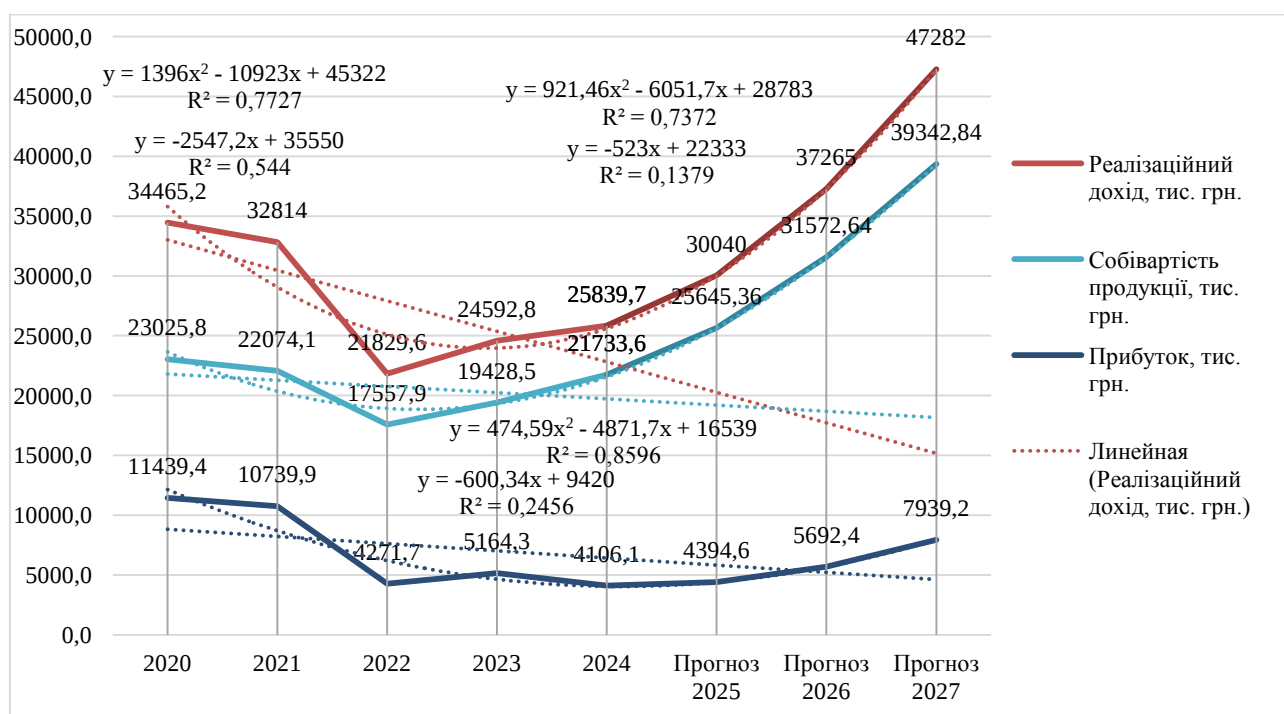


Рисунок 3.3. Трендовий прогноз результативних показників діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»

На підставі прогнозного аналітичного вирівнювання показників реалізаційного доходу, собівартості, прибутку встановлено, що вони збільшаться відповідно 2025, 2026 та 2027 років на 83,0 %, 81,0% та 93,4 %.

У таблиці 3.8. подано прогнозні значення основних показників ефективності господарської діяльності на 2027 рік у результаті впровадження удосконаленого механізму антикризового управління.

Таблиця 3.8. Прогнозування економічних показників після впровадження антикризової стратегії до ТОВ «ВПК-АГРО»

Показники	Фактичне 2024	Прогнозні дані 2027	Прогноз до факту	
			+ -	%
Реалізаційний дохід, тис. грн.	25839,7	47282,0	21442,3	183,0
Собівартість за галузями, тис. грн.	21733,6	39342,8	17609,2	181,0
Чистий сукупний прибуток; тис. грн.	4106,1	7939,2	3833,1	193,4
Рівень рентабельності, %	18,9	20,2	1,3	

Стратегії антикризового характеру при їх запровадженні до діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» сприятимуть відповідно розрахунків зростанню виторгу у 2027 році на 21442,3 тис. грн. або на 83%. Водночас витрати на виробництво зростатимуть меншими темпами за рахунок заходів з оптимізації витрат, що дозволить сформувати достатньо чистого прибутку для отримання рентабельної діяльності. Варто спрямувати зусилля на подальше зниження питомої собівартості, що дозволить покращити рентабельність, яка поки зростає повільно. Так, рівень рентабельності за прогнозом підвищиться на 1,3 відсоткових пункти, що є тенденцією до покращення попри тиск кризи.

Таким чином систематизація управлінських рішень повинна бути в площині внутрішнього контролю за витратами. Тобто заходи, пропоновані у роботі, можуть стати поштовхом для відновлення діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» в більш ефективному напрямку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Визначено на підставі проаналізованих джерел інформації, що антикризовий механізм управління підприємствами агробізнесу повинен охоплювати мікро- та макрорівень, з використанням організаційних, економічних і соціальних інструментів. Підтверджується доцільність впровадження контролінгу, реінжинірингу, санації, даунсайзингу та реструктуризації залежно від глибини кризи. Встановлено, що фінансова стійкість агропідприємств значною мірою залежить від цінової динаміки на матеріальні ресурси, тоді як диспропорція між цінами на продукцію і промислові товари обмежує відтворення. З'ясовано, що загострення кризових факторів, включаючи війну, податковий тиск і високі витрати, уповільнює реалізацію ефективного антикризового управління. Відтак структурні зміни в моделі антикризового управління підприємствами агробізнесу повинні містити низку факторів. Зокрема, організаційно-виробничу перебудову, оптимізацію розмірів агровиробництва, управлінське та організаційне оновлення МТБ, пристосування інтелектуального ресурсу, налагодження внутрішньогосподарської взаємодії з аудитом результативності впроваджених змін.

2) В результаті аналізу виробничої й економічної діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» виявлено, що антикризові рішення не розробляються в достатній кількості, про що свідчить падіння основних показників економічної ефективності за деякими напрямками. Так, у структурі посівів частка зернових зменшилась на 3,9 в.п. через скорочення площі на 68,1 га, зокрема ячменю ярого на 66,6%, кукурудзи на 21,2%. Натомість площі під ріпаком зросли на 13,0%) соняшником на 5,9%, що спричинило загальне збільшення технічних культур в структурі товариства. Встановлено зменшення вартості основних фондів за роками дослідження на 3487,6 тис. грн. або 11,4%, при цьому оборотний капітал зріс на 1604,3 тис. грн. чи на 10,8%. Водночас зростав і обсяг валової продукції на 5816,6 тис. грн. чи на 16,9%, при більших темпах росту витрат - на 4175,7 тис. грн. чи на 23,8%, що спричинило зниження прибутку на 165,6 тис. грн. або 3,9%.

Позитивною тенденцією є ріст фондівдачі на 31,9%, негативною – падіння на 24,2% оснащення фондами на 137 тис. грн. або на 10,6%. Незважаючи на підходи до оптимізації капітальних ресурсів, відбувається поступове зниження рентабельності активів на 0,2 в.п., що засвідчує обмежену ефективність у зростаючих витратах. Узагальнено, що структура капіталу зміщується у бік короткострокових ресурсів із втратою потенціалу довгострокового розвитку.

3) Доведено зростання обсягів товарної продукції на 4010,1 тис. грн. з приростом 18,4%, що стало можливим переважно за рахунок рослинництва, виторг якого підвищився на 4015,6 тис. грн. або 22,7%. Питома вага продукції рослинництва зросла на 2,9 в.п., тоді як тваринництво втратило 5,5 тис. грн. у виторгу та 2,9 в.п. у структурі. Найбільше зростання забезпечили посіви озимої пшениці – на 3695,6 тис. грн. або на 54,9%, озимий ячмінь на 1853,5 тис. грн. або на 52,5%. Водночас товарна зернова кукурудза за обсягами виявила падіння на 2043 тис. грн. чи на 77,6%, а ярий ячмінь на 293,2 тис. грн. чи на 50,7%. У тваринництві відбувається зниження реалізації ВРХ на 114,5 тис. грн. або на 6,6%, молока на 120,3 тис. грн. або на 12,6%,. Позитивним розвитком характеризується напрям козівництва, обсяг товарної продукції якого зріс на 229,3 тис. грн. або на 16,3%, в товарній галузевій структурі склало 39,9%.

4) Визначено, що рівень рентабельності агробізнесу ТОВ «ВПК-АГРО» має надзвичайно тісний кореляційний зв'язок із фондоозброєністю та собівартістю, що підтверджується коефіцієнтом кореляції $R = 0,999$. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 99,9\%$ засвідчує, що зміни рентабельності на 99,9% пояснюються варіаціями у зазначених факторах. Побудоване рівняння множинної регресії демонструє, що кожне підвищення фондоозброєності спричиняє зростання рентабельності на 5,9%, а кожне підвищення собівартості - на 5,11%. Теоретичні значення, розраховані за моделлю, практично збігаються з фактичними, що свідчить про високу точність прогнозу. Тобто у рослинництві прогнозований виторг на 2026 рік становитиме 29849,9 тис. грн., собівартість - 25909,4 тис. грн., прибуток - 3940,5 тис. грн. У тваринництві, навпаки, передбачено зниження виторгу на 204,0 тис. грн. або збиток на 5,0%, що вимагає стратегічного реагування.

5) За рахунок виявленої проблематики було опрацьовано напрями покращення анти кризового компоненту управління товариством. Оцінювання позицій агропродукції ТОВ «ВПК-АГРО» в матриці BCG засвідчило, що до сегменту «зірок» належать озима пшениця (приріст виторгу на 23,7%) та озимий ячмінь на 36,8%) що мають високу ринкову частку (1,05 і 1,02 відповідно) та стабільну динаміку. Продукція козівництва також демонструє позитивну динаміку: зростання виторгу на 2,7% і ринкова частка 1,05. Натомість ярий ячмінь і зернова кукурудза перебувають у сегменті «собак» із падінням виторгу відповідно на 61,1% і 75,3%, що вказує на можливість економії витрат завдяки їх вилученню з посівної структури. Стратегічне рішення щодо зосередження ресурсів на «зірках» дозволяє зберегти та підсилити прибуткову частину виробництва за рахунок перерозподілу ресурсів від збиткових напрямів.

6) Результати аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «ВПК-АГРО» у поєднанні з ринковими шансами та загрозами засвідчили рівновагу внутрішніх чинників (12 балів сили проти 12 балів слабих) та переважання зовнішніх загроз (18 балів) над можливостями (15 балів). До сильних сторін належать рентабельність озимих культур і козівництва, а до головних проблем – зниження прибутку на 3,9% та частки збиткових культур у структурі посівів. У ринкових шансах визначено перспективу виробництва козиного сиру на підставі зростання попиту, що при інвестиції 378,5 тис. грн. дозволяє отримати річний прибуток 962,7 тис. грн. Комбінації SWOT-матриці дозволили сформувані антикризові стратегії диверсифікації, розвитку кооперації, ресурсної оптимізації та консервації збиткових напрямів, що узгоджуються з антикризовими потребами товариства.

7) Розроблена антикризова модель управління ТОВ «ВПК-АГРО» передбачає структурну оптимізацію агропродукції, зменшення непродуктивних витрат і концентрацію ресурсів на прибуткових напрямках. Відтак при впровадженні заходів очікується приріст виторгу на 21442,3 тис. грн. або на 83,0% та зростання прибутку на 3833,1 тис. грн. Основна частина приросту забезпечується переробкою молока на козиний сир, скороченням малорентабельних напрямів (зернова кукурудза, ярий ячмінь), поетапна

консервація малопродуктивних корів стада ВРХ і посиленням коопераційної складової в межах Чумаківської ОТГ. При ефективному запровадженні антикризової програми очікується на зростання рівня рентабельності до 20,2%, що на 1,3 відсоткових пункти вище 2024 року. Таким чином, ефективність антикризових дій підтверджується розрахунковими прогностичними показниками, а реалізація стратегії здатна забезпечити більш кращу ринкову позицію товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Басанець О., Красновська Я. Посівна озимих під урожай 2025 стала черговим стресом для агрономів: фокус на головні проблеми. Сайт. *SuperAgronom.com*. 2024. Жовтень. URL: <https://superagronom.com/articles/745-posivna-ozimih-pid-urojay-2024-stala-chergovim-stresom-dlya-agronomiv-fokus-na-golovni-problemi> (дата звернення 12.11.2024).
3. Безперервний зерновий сезон – з якими ціновими тенденціями Україна входить в 2024/25 МР. Сайт. *ELEVATORIST.COM*. 2024. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/219-bezperervniy-zernoviy-sezon--z-yakimi-tsinovimi-tendentsiyami-ukrayina-vhodit-v-2024-25-mr> (дата звернення 17.03.2025).
4. 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).
5. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.04.2025).
6. 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).
7. 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).
8. 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).

9. 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).

10. 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).

11. 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).

12. 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).

13. Копчак Ю.С., Матвєєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.11.2024).

14. 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).

15. 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).

16. 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).
17. 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).
18. Людвенко Д.В., Томілова-Яремчук Н.О., Крупа Н.М. Напрями розробки рішення з удосконалення управління галуззю рослинництва на основі прогнозу виробництва продукції у повоєнний час. *Науковий вісник Дльвівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 1. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/753/741> (дата звернення 11.01.2025).
19. 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).
20. 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).
21. 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).
22. 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).
23. 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).

24. Ніценко В.С. Кризовий стан сільськогосподарських підприємств: передумови і симптоми виникнення кризи. *Бюлетень Нобелівського економічного форуму*. 2020. № 1(3). Том 2. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2d3059a-0a84-4af7-8741-85c4b30fa04a/content> (дата звернення: 12.11.2024).

25. 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).

26. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №2(14). URL: <https://journal.eae.com.ua/> (дата звернення: 18.01.2025).

27. 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).

28. 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).

29. 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).

30. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємництва. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 1. URL:

http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_79/204831 (дата звернення 17.12.2024).

31. Польова Н.М., Бойко А.О., Гуляйко А.П. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони*. 2024. № 2 (132). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення 12.10.2024).

32. 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).

33. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/stiykist-realsektor-dopovid_gotove.pdf (дата звернення 11.12.2024).

34. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 23.11.2024).

35. Райтер, Н. І., Мацьків, Г. В. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16. № 1-2. С. 41–50. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf (дата звернення 6.10.2024).

36. Райтер Н., Мацьків Г. Диверсифікація українського агробізнесу як спосіб зниження підприємницьких ризиків в умовах війни. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу : обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 27-28 березня 2024 С. 138 – 140. URL: <https://surl.li/hkmyrw> (дата звернення 25.12.2024).

37. Рачинська Г.В., Копець Г.Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2731/visnyk2015-240-247_0.pdf (дата звернення 18.11.2024).
38. 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).
39. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyálnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).
40. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Сушич В.С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення AGRICULTURE 5,0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 182-186. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1483> (дата звернення 20.01.2025).
41. Серов І.В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a73.pdf (дата звернення 24.01.2025).
42. Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *АгроСвіт*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5912/5972> (дата звернення 24.11.2024).
43. 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).

44. 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).
45. 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).
46. 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).
47. 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).
48. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
49. 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).
50. Яременко С.С. – Обґрунтування концептуальних підходів до управління товарною інноваційною політикою підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6244/6320> (дата звернення 12.12.2024).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійного методу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,99999
R-квадрат	0,99999
Нормований R-квадрат	0,99999
Стандартна похибка	0,0018
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	120,67	60,33	195817,67	5,1E-08
Залишок	2	6,2E-06	3,1E-06		
Всього	4	120,67			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95 %</i>	<i>Верхнє 95 %</i>
Y-перетин	-5152,22	2,36	-2187,67	2,09E-07	-5162,36	-5142,09
Змінна X 1	5,9020	0,00267	2210,31	2,05E-07	5,89	5,91
Змінна X 2	0,0511	0,00002	2145,46	2,17E-07	0,05	0,05

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	24,33	-0,0010	-0,83
2	26,58	0,0000	0,0011
3	18,89	0,0019	1,52
4	16,17	0,0003	0,28
5	13,46	-0,0012	-0,97

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	13,5
30	16,2
50	18,9
70	24,3
90	26,6