

**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: ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ У НЕСТІЙКОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

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

Здобувачка

Еріка ВОВЧОК

**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

ВОВЧОК ЕРІЦЬ ЕДУАРДІВНИ

1. Тема роботи: «Формування антикризової моделі управління аграрним виробництвом у нестійкому середовищі»

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: звітність підприємства, реєстри бухгалтерського й управлінського обліку, первинні виробничі документи, організаційно-нормативні та розпорядчі акти, технологічні карти і плани сівозміни, виробнича програма та кошториси витрат, договори постачання й реалізації.

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

1. Теоретичні обґрунтування доцільності інструментарію з антикризового управління сучасним аграрним виробництвом за нестабільності.

2. Аналітичне дослідження впливу ризиків, факторів невизначеності на результативність економічної й виробничої системи ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

3. Організаційно-економічна аргументація введення напрямів регулювання виробничо-комерційної активності ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» на основі механізму антикризової стабілізації.

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Класифікація кризи, що формується у зовнішньому оточенні агробізнесу. Класифікація кризи, котра формується у внутрішньому середовищі агробізнесу. Цикл заходів щодо протидії кризовим викликам. Схема антикризової моделі управління агровиробництвом у нестійкому середовищі. Розподіл посівних площ у розрізі вирощуваних культур у 2025 році,%. Структурний розподіл реалізованої продукції у 2025 році, %. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі рослинництва. Прогнозна динаміка товарної продукції галузі тваринництва. Прогнозна динаміка товарної продукції ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ». Модель антикризових заходів управління галузями ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ». Розміщення видів рослинницької продукції на матриці БКГ. Розміщення видів тваринницької продукції на матриці БКГ. Трендовий прогноз прибутку й собівартості. Прогноз трендами обсягів виробництва валової продукції та доходу, 2023-2027 рр.

6. Консультанти розділів роботи

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

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

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми, предмету, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2.	Одержання завдання, складання змісту роботи, календарного графіку з етапів підготовки	Жовтень 2025 року	
3.	Підготовка матеріалів до Розділу 1 на підставі аналізу джерел наукової інформації з адаптації антикризового управління операційними процесами в аграрному виробництві з урахуванням ринкової волатильності	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка матеріалів до Розділу 2 щодо результатів аналітики формування результативності агровиробничої системи ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка матеріалів до Розділу 3 щодо виробітку антикризової програми управління агровиробництвом ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».	Березень - квітень 2026 року	
6.	Систематизація висновків, пропозицій, джерел інформації, додатків	Травень 2026 року	
7.	Збір необхідних документів до роботи та фінальне оформлення тексту	Травень 2026 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповідь, ілюстративний матеріал, презентація.	Червень 2026 року	
9.	Перевірка тексту роботи на визначення рівня оригінальності, відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Попередній захист роботи на кафедрі	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Еріка ВОВЧОК

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ІНСТРУМЕНТАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В НЕСТІЙКИХ УМОВАХ РИНКУ	6
1.1. Економічна природа кризових процесів у функціонуванні агровиробничих систем	6
1.2. Напрями трансформації антикризового управління сільськогосподарським виробництвом як реакції на виклики середовища агробізнесу	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРОВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»	22
2.1. Дослідження сукупності економічних і виробничих індикаторів функціонування приватного агропідприємства	22
2.2. Аналітико-діагностична оцінка узгодженості показників результативності управління аграрним виробництвом	33
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДАПТАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ АГРОПРОДУКЦІЇ В ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»	41
3.1. Інтеграція антикризових заходів до адаптивної моделі управління виробництвом продукції галузей ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»	41
3.2. Економічна оцінка результативності введення в дію превентивного управління аграрним виробництвом	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Умови воєнної турбулентності, посилення ринкових та погодних коливань впливають на зростання невизначеності в аграрному виробництві і обумовлюють підвищену потребу в оновленні антикризових адаптивних систем управління агробізнесом. Встановлено, що найбільшій вразливості зазнають багатогалузеві агропідприємства малих й середніх форм, у структурі яких поєднуються галузі рослинництва й тваринництва. Обумовлено це тим, що підсилюється залежність від погодних, ресурсних, енергетичних, логістичних обмежень. Воєнні ризики при цьому формують системність дестабілізації процесів агровиробництва, ускладнюють доступ до МТР, приводять до нестійкості реалізаційного розподілу та росту витрат агропродукції.

Між тим останніми роками значно прогресує тиск обмежень від зміни клімату, техногенного забруднення угідь до дефіциту оборотного капіталу, що обмежує можливості виконання технологічних операцій, приводить до росту імовірності втрат урожаю й профіту. У тваринництві посилюються проблеми кормозабезпечення, ветеринарного супроводу, фізичного збереження поголів'я та стабільності виробничих процесів. Додатковим дестабілізуючим чинником виступають енергетичні перебої, які впливають на технологічну безперервність, зберігання агропродукції та роботу виробничої інфраструктури.

За таких умов науковці акцентують увагу аграріїв на необхідних кроках з відпрацювання антикризових напрямів оновлення агробізнесу. Зокрема, орієнтир може бути на підвищенні адаптивності галузевої структури та оптимізації управлінських рішень введенням технологічних новацій. Встановлено, що у рослинництві пріоритетним стає коригування сівозміни з урахуванням стресостійких культур, перехід від витратомістких до ресурсозберігаючих агроприйомів. Вчені зазначають на доцільності диверсифікації виробничої програми, що знижує чутливість до цінових коливань і локальних втрат урожайності. Ефективним інструментом стабілізації виступає цифрова підтримка агротехнологічних процесів, моніторинг стану

посівів, прогнозування врожайних параметрів. У тваринництві антикризові заходи, за рекомендаціями науковців, передбачають оптимізацію структури поголів'я, локалізацію кормової бази та вдосконалення біобезпекових регламентів. Резервом збереження стійкості, як визначено, стає інтеграція рослинницьких і тваринницьких підсистем через внутрішній обіг кормів, органічних добрив, розвитку напряму переробки й біоенергетики.

За таких обставин формування ефективної антикризової моделі управління набуває стратегічного значення. Цим зумовлено актуальність дослідження щодо розроблення антикризового механізму управління аграрним виробництвом в нестійкому середовищі ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

Об'єктом дослідження визначено процеси обґрунтування дієвих рішень у системі аграрного виробництва, здатних протидіяти тиску ризиків.

Предмет дослідження охоплює економічні відносини, управлінські інструменти та методи оптимізації в умовах кризових впливів.

Мета роботи - економіко-аналітична оптимізація антикризових стратегій управління агровиробництвом ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

При цьому вирішено серію завдань:

- 1) теоретичне узагальнення природи і підходів до оптимального в умовах турбулентності антикризового управління агровиробництвом;
- 2) аналітична діагностика економічного та виробничого стану ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»;
- 3) формування антикризових заходів з метою стабілізації діяльності ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

Методологічну основу становлять системно-логічні, аналітичні, статистичні та прогнозні методи.

Інформаційною базою слугують фінансова й статистична звітність підприємства, виробничі програми, технологічні карти, організаційно-регламентаційні документи, угоди за комерційними операціями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ІНСТРУМЕНТАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В НЕСТІЙКИХ УМОВАХ РИНКУ

1.1. Економічна природа кризових процесів у функціонуванні агровиробничих систем

Функціонування аграрного бізнесу відбувається під впливом циклічних закономірностей, притаманних економічним системам, де фази стабільності змінюються періодами загострення кризових явищ. На думку вчених криза має подвійний ефект, оскільки поряд із деструктивними наслідками формується імпульс до оновлення управлінських підходів і перегляду господарських механізмів [4, 13]. Дослідженнями було знайдено, що саме у фазах нестійкості активізуються адаптаційні процеси, тобто підприємства переважно прискорюють трансформацію виробничих і фінансових моделей. Наразі ідентифікація кризових симптомів і визначення їх природи набувають стратегічної ваги, оскільки це пояснюється зростанням невизначеності, воєнними загрозами та ресурсними обмеженнями. Виявлено, що у сучасних умовах аграрні менеджери змушені поєднувати аналітичні інструменти, ризик-менеджмент і гнучке планування, враховуючи тотожні за природою економічні та безпекові виклики. Відтак протидія кризі розглядається як безперервний управлінський процес, спрямований на підтримання стійкості та збереження економічного потенціалу.

Встановлено, що кризи у сільському господарстві мають деструктивно-трансформаційну природу, оскільки руйнування традиційних моделей одночасно стимулює пошук нових управлінських рішень. Дослідженнями було знайдено, що антикризове управління трактується як система превентивних і коригувальних дій, спрямованих на раннє виявлення загроз і стабілізацію функціонування підприємства. Отже ефективність таких підходів пояснюється здатністю інтегрувати прогнозування, діагностику та адаптивне планування.

Виявлено, що у воєнних умовах зростає роль управлінської гнучкості, тобто агропідприємства переважно комбінують сценарні стратегії, ресурсну оптимізацію та диверсифікацію виробництва. Відтак сучасна концепція антикризового менеджменту орієнтується на безперервність реагування й використання кризових фаз як джерела структурного оновлення [7, 14, 34].

Досліджено, що фактори виникнення криз у діяльності агропідприємств поділяються на зовнішні та внутрішні, оскільки їх природа формується як у макросередовищі, так і в межах господарської системи. При цьому зовнішні чинники мають малий рівень керованості, відтак аграрні менеджери змушені адаптуватися до змін цін, регуляторних умов та безпекових обмежень. Нині макросередовище агробізнесу характеризується нестійкістю ринкових параметрів, подорожчанням ресурсів, а також загрозами руйнування активів унаслідок бойових дій. Так, обстріли енергетичних об'єктів спричиняють перебої у післязбиральній доробці, сушінні та зберіганні продукції, оскільки енергозалежні процеси стають вразливими. Стосовно внутрішніх кризових складників – виявлено, що вони проявляються через дефіцит обігових коштів, кадрові втрати, також морально-психологічне виснаження персоналу. Крім цього агроменеджери переважно переглядають структуру посівів, графіки польових робіт і джерела енергозабезпечення, оскільки повинні підлаштовуватись під тиск окреслених факторів.

Звідси вирішення проблем стійкості агробізнесу, особливо того, що знаходиться у прифронтових регіонах, потребує координації спільних зусиль, в тому числі допомогою державних інституцій. Водночас аграрії ухвалюють рішення й щодо переведення активів до інших областей країни, орендують земельні площі та інші ресурси і продовжують здійснювати агровиробничий процес. Втім вчені наголошують на глобальній ролі держави та міжнародних донорів, оскільки масштаб руйнувань перевищує можливості окремих господарств. Виявлено, що державна підтримка у формі компенсацій, пільгових умов господарювання залученими ресурсами, страхових механізмів сприяє стабілізації виробництва. Так, залучення зовнішніх грантових програм та

інвестицій підвищує здатність підприємств до відновлення активів. Тобто протидія кризі повинна включати фінансову реструктуризацію, модернізацію технологій та розвиток локальних енергорішень [41]. Відтак інтеграція антикризових стратегій із державною та донорською підтримкою формує основу довгострокової життєздатності аграрного сектору.

Вченими класифіковано кризу, що створюється системою викликів зовнішнього середовища агробізнесу (рис. 1.1.).

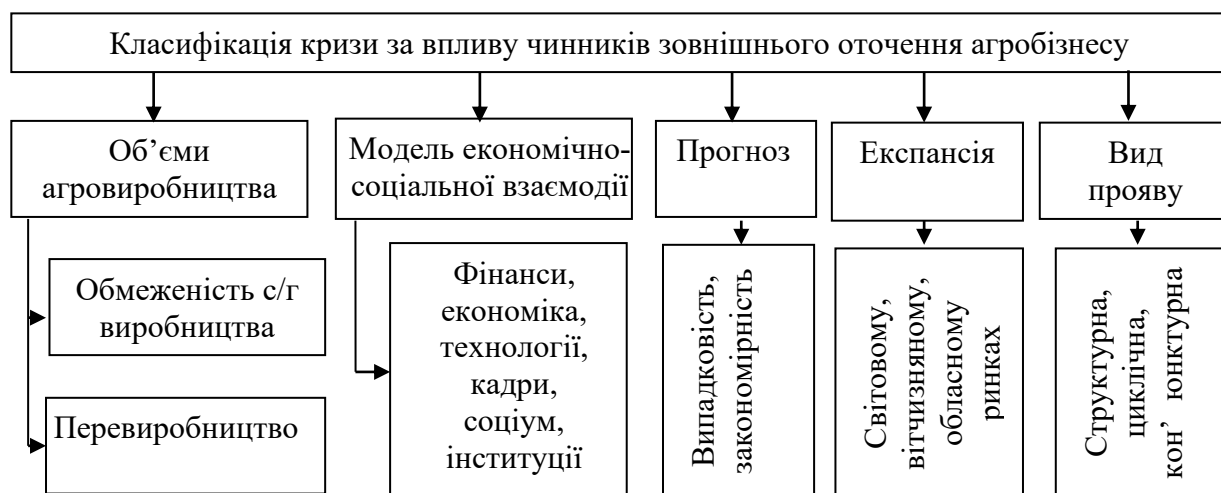


Рис. 1.1. Класифікація кризи, що формується у зовнішньому оточенні агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [4, 13, 21].

Вчені наголошують, що криза в агробізнесі воєнного періоду формується під впливом зовнішніх дестабілізуючих чинників, оскільки підприємство функціонує у середовищі підвищеної невизначеності та загроз. Визначено, що до таких чинників належать воєнні дії, макроекономічна нестабільність, порушення транспортних зв'язків, ціновий тиск на ресурси, кліматичні коливання, збутові, енергетичні обмеження. Виявлено, що ракетно-дронові атаки й руйнування енергетичної інфраструктури спричиняють перебої електропостачання, що дестабілізує агровиробничі й післязбиральні процеси. Звідси класифікаційний вимір за обсягами виробництва охоплює ситуації скорочення агровиробництва та перевиробництва, коли пропозиція перевищує

платоспроможний попит. Визначено, що дисбаланс обсягів виробництва агропродукції виникає тоді, коли спостерігається відсутність якісного прогнозування, що знижує узгодженість виробничої програми з ринковими сигналами.

Вадливу роль на думку вчених має модель соціально-економічної взаємодії, де кризові прояви локалізуються у фінансовій, технологічній, кадровій, інституційній та соціальній підсистемах [36]. За умови формування прогнозової визначеності тиску факторів можливо визначати досить оперативно передбачувані та стохастичні кризи, що відображають закономірні й випадкові механізми виникнення. Особливо актуальним є диверсифікація та експансія агровиробництва на ринку, у межах якої кризові явища проявляються на територіальному, загальнодержавному та глобальному рівнях. П'ятий критерій, оскільки Коли природа дестабілізації має різну економічну основу, то ідентифікація кризи залежить від виду прояву, як-от: кон'юнктурний, фазовий або структурний. Таким чином багатовимірна класифікація дозволяє системно ідентифікувати джерела загроз з боку зовнішнього оточення агробізнесу та формувати адаптивні управлінські механізми протидії кризі.

Втім на розвиток агробізнесу за умови протистояння викликам впливають й фактори кризи, що створюються у межах його діяльності (рис. 1.2.).

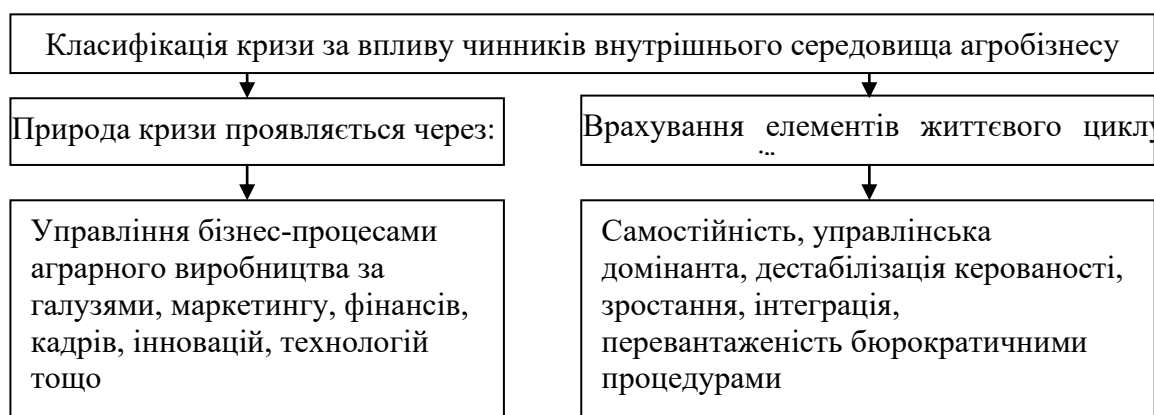


Рис. 1.2. Класифікація кризи, котра формується у внутрішньому середовищі агробізнесу

Узагальнено на підставі джерел: [36, 41, 42].

Встановлено, що класифікація криз за впливу чинників внутрішнього середовища доцільно структурується за критеріями природи виникнення та етапів життєвого циклу організації. За природою формування кризові прояви локалізуються у виробничій, фінансовій, управлінській та маркетинговій підсистемах підприємства. Виявлено, що дефіцит ресурсів і технологічні обмеження дестабілізують агровиробництво, оскільки зональні ґрунтово-кліматичні умови не завжди узгоджені зі спеціалізацією культур або тваринницьких напрямів. При цьому невідповідність біологічних вимог насіннєвого матеріалу чи порід до локальних умов знижує продуктивність і підсилює ризик внутрішньої виробничої кризи. Наразі кадрова складова виступає критичним фактором нестійкості, оскільки втрата досвідчених працівників зменшує якість технологічних рішень та операційної дисципліни. Визначено, що використання зношеної техніки підвищує витрати на обслуговування і частоту втрат врожаю, формуючи техніко-технологічні джерела кризи [43]. Отже на різних етапах організаційного розвитку - автономії, управлінської консолідації, координаційних перевантажень чи бюрократизації, змінюється конфігурація внутрішніх кризогенних чинників.

Вчені зазначають, що на стадії планування протидії кризі є необхідність чіткого окреслення цілей реагування, ідентифікації зовнішніх та внутрішніх ризиків і визначення ресурсного забезпечення оперативних рішень, оскільки нестабільність середовища підсилює управлінську невизначеність. На етапі виконання визначено доцільність запровадження коригувальних заходів, тобто перегляду посівної структури, переналаштування логістичних схем, оптимізації витрат і використання автономних джерел енергії, враховуючи обмеження воєнного часу. Вченими виявлено, що у стадії перевірки здійснюється порівняльна оцінка показників, встановлення відхилень по врожайності, рівні витрат і логістичних втратах, оскільки контроль результатів забезпечує корекцію управлінських дій. Дослідженнями було знайдено, що до аналітичної процедури додаються чинники воєнного характеру, зокрема перебої постачання

електрики, пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до полів і психоемоційне напруження персоналу [40].

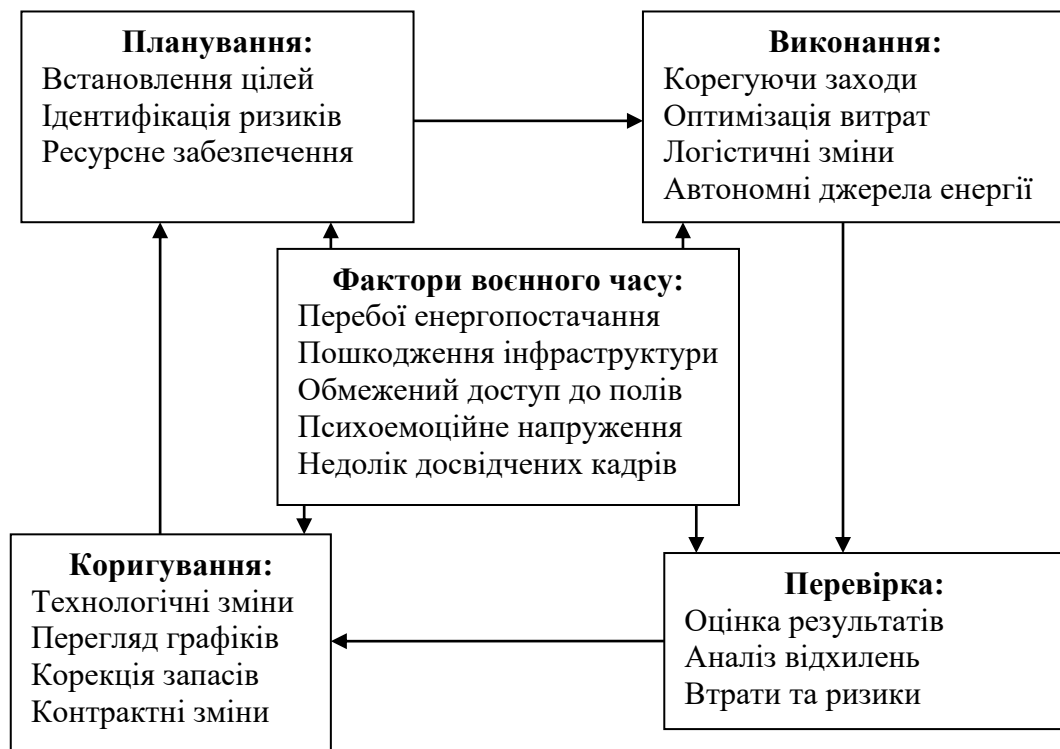


Рис. 1.3. Цикл заходів щодо протидії кризовим викликам

Узагальнено на підставі джерел: [36, 41, 42].

Відтак стадія коригувальних рішень спрямовується на уточнення технологічних операцій, перегляд календарних графіків робіт, адаптацію контрактної політики та системи запасів. Втім встановлено, що повторюваність циклу формує ефект накопичення досвіду, зменшує рівень невизначеності й підвищує стійкість виробничої системи. При цьому практиками з агробізнесу доведено, що додаткову результативність забезпечує цифровий моніторинг полів, оскільки він прискорює виявлення проблемних зон і підвищує точність управлінських рішень. Виявлено, що за негативних результатів ініціюється нова ітерація циклу зі зміною інструментів, корекцією пріоритетів та уточненням ресурсних лімітів. За позитивної динаміки, як стверджують вчені, спостерігається доцільність стандартизації напрацьованих протоколів,

масштабування ефективних практик і формування резервів для потенційних кризових хвиль. Тобто розроблені управлінські механізми протидії кризі спрямовані на мінімізацію дестабілізуючого тиску вказаних факторів. Крім цього шляхом профілактики критичних ситуацій відбувається реалізація програми забезпечення захисту активів підприємства задля його стабільної стійкості. Звідси домінуючий акцент переноситься на своєчасність реагування, швидкість ухвалення рішень, адаптивність управлінської системи до динамічних змін [37].

Встановлено, що врахування механізмів антикризового менеджменту у стратегічному плануванні дозволяє підтримувати стабільність аграрних систем у період війни та на стадії післявоєнного відновлення. Вченими виявлено, що кризові процеси поряд із руйнівними наслідками формують конструктивний потенціал, тобто стимулюють появу нових управлінських лідерів, оновлення кадрової структури й ініціацію інноваційних стратегій розвитку. Тобто криза визначається як каталізатор трансформацій, що сприяє перегляду застарілих моделей, очищенню організаційних систем і розширенню простору для управлінських експериментів. З огляду на викладене потреби превентивного управління операціями формують системний захист від кризових проявів. У поточних умовах агробізнес діє за непростих коливань кон'юнктури, пропозиції сезонності, нерівного доступу до каналів постачання та фінансування. На думку вчених традиційні механізми контролю агровиробничих процесів втрачають дієвість, оскільки середовище змінюється швидше, ніж регламенти [30]. Отже модернізація управління має спиратися на пластичний, ситуативний та ризик-орієнтований менеджмент, враховуючи воєнні загрози.

Встановлено, що превентивний підхід трактується як система раннього попередження, оскільки він дає змогу адаптувати виробництво з мінімальними втратами. Вчені зауважують, що основою запобіжного управління є ідентифікація причин і наслідкових зв'язків між зовнішніми ризиками та внутрішніми параметрами агровиробництва. Зокрема для малого агробізнесу критичною стає цінова волатильність культур, оскільки вона змінює очікувані

доходи і бюджет технологій. Звідси своєчасна діагностика ринкових трендів підтримує корекцію посівної структури, норм живлення та матеріально-технічного забезпечення. Наголошується на формуванні поведінкової моделі підприємця, зорієнтована на безперервну аналітичну оцінку і коригування рішень. При цьому поширеним інструментом стає операційний контроль через моніторинг пріоритетних показників ефективності агробізнесу. Вченими встановлено, що своєчасне реагування на погодні зміни, цінові коливання і затримки постачання ресурсів знижує ризик збитковості. Відтак превентивні дії спрямовуються на локалізацію вразливих ділянок через прогнозування, розподіл відповідальності, дисципліну технологій і якісніше планування.

Тобто вчені схиляються до комплексного пояснення сутності превентивного менеджменту, як поєднання діагностики, профілактики та адаптації, доповнене сценарним моделюванням і лімітами витрат [13, 14]. Оскільки малі агрогосподарства мають обмежену капіталізацію, превентивність компенсує нестачу фінансової стійкості управлінською дисципліною та аналітикою. Визначено, що раннє попередження зменшує технологічні відхилення, знижує ризики втрати прибутковості та підвищує передбачуваність фінансового планування. Варто зауважити, що науковці й практики акцентують цифрову складову, оскільки аналітичні модулі уточнюють прогнози врожайності, витрат і рентабельності культур.

Доведено, що для рослинництва превентивне управління стає важливішим за ринкової турбулентності, нестійкого попиту та дефіциту транспортних коридорів. Виявлено, що різкі коливання закупівельних цін на основні культури ускладнюють збут та погіршують прогнозованість доходів. Власне аграрії посилюють заходи мінімізації технологічних відхилень, скорочують втрати врожайності, оптимізують витрати на гектар і підвищують якість товарного продукту. З'ясовано, що важливим напрямом стає корекція агротехнологічних прийомів, оскільки нестійкі погодні умови загострюють виробничі ризики.

Останніми роками прогресу вплив кліматичних відхилень, оскільки частішають хвилі спеки, зливи та нестача стабільності з вологості ґрунту. Тобто посилюється ризик недобору врожаю через температурні стреси, зниження фотосинтезу і прискорене випаровування вологи. Втім подорожчання зрошення стимулює пошук альтернатив, зокрема диференційоване живлення, посухостійкі гібриди та ощадні технології обробітку. Крім цього введення заходів мульчування, оптимізація норми висіву й агрометеорологічний моніторинг підтримують корекцію календаря робіт. Наприклад, залучення ранніх, середньостиглих посухостійких гібридів, мінімальний обробіток, антистресанти знижують втрати за посухи. Також доведено, що агрохімічна складова превентивності охоплює аналіз поживного режиму ґрунту та розподіл добрив упродовж вегетації. Звідси доцільним є захід періодичного агрохімічного обстеження, картограм забезпеченості та корекції норм внесення під плановий урожай. Від цього з'являється ризик втрат від неефективного вжиття добрив і дисбалансу мікроелементів у критичних фазах росту.

Вчені зазначають, що надмірна вологість під час цвітіння стимулює грибкові інфекції, тобто потребує цільового фунгіцидного захисту. Зокрема, посуха підсилює активність кліщів, стеблових шкідників, звідси виникає необхідність у систематичному фітосанітарному моніторингу і ротації механізмів дії препаратів. Встановлено, що своєчасний захист може зберігати суттєву частку врожаю, що критично для малих агротоваровиробників. Складним питанням залишається дефіцит кредитних ресурсів, що ускладнює оновлення техніки і закупівлю якісних матеріалів, отже знижує прибутковість виробництва. Вченими виявлено, що бюджетне розмежування витрат, резервний фонд і форвардні контракти стабілізують фінансову поведінку за цінових коливань. Варто зауважити, що недостатня пропускна спроможність портів і залізниці затягує реалізацію, отже збільшує витрати на зберігання і ризику втрати якості [28, 32].

Встановлено, що превентивні рішення в агробізнесі включають попереднє бронювання перевезень, планування навантаження елеваторів і контроль умов

зберігання. Отже для дрібних форм агробізнесу превентивний менеджмент компенсує обмеження площ і техніки, підтримуючи оборотність коштів і прогнозованість врожайності. При цьому циклічні алгоритми управління на за висновками вчених мають спиратися на збір ринкової інформації, погодні прогнози та агрохімічні дані, враховуючи воєнні ризики. Визначено, що війна ускладнює постачання ресурсів, зберігання їх та виробленої продукції, проведення відповідно технології аграрного виробництва, підвищує небезпеку праці в полі. Все це потребує посиленних підходів до ведення агробізнесу в умовах воєнного часу. Відтак доцільно розгортати багаторівневий моніторинг запасів, стану транспортних артерій і альтернативного збуту, готуючи сценарії на випадок загострення. Вчені солідарні в тому, що ситуативна і пластична модель антикризового управління має спиратися на прогнози, цифрову інтеграцію та оптимізацію використання ресурсів [28, 39].

Окреслено, що кризові процеси в агровиробничих системах мають комплексну економічну природу та формуються під впливом ресурсних, ринкових і зовнішніх дестабілізуючих чинників. Їх розвиток супроводжується порушенням виробничої рівноваги, зниженням фінансової стійкості та трансформацією структури витрат і результатів. Узагальнення теоретичних положень підтверджує необхідність впровадження превентивних і адаптивних механізмів управління для мінімізації наслідків кризових явищ.

1.2. Напрями трансформації антикризового управління сільськогосподарським виробництвом як реакції на виклики середовища агробізнесу

Трансформація антикризового управління сільськогосподарським виробництвом зумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до динамічних змін і дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища агробізнесу. Встановлено, що за умов посилення дестабілізуючих впливів особливої уразливості зазнають приватні сільськогосподарські підприємства

малих форм, діяльність яких супроводжується системним тиском на виробничі, ресурсні та фінансові параметри.

Формування моделі антикризового управління з урахуванням заходів реструктуризації агро виробництва наведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Схема антикризової моделі управління агровиробництвом у нестійкому середовищі

Узагальнено на підставі джерел: [14, 36, 42].

Структурна схема відображає логіку формування антикризової моделі управління аграрним виробництвом через послідовний вплив типології кризових явищ на управлінські та виробничі трансформації. Встановлено, що

ідентифікація характеру кризових впливів визначає напрями галузево-виробничої реструктуризації та структурно-виробничої реорганізації підприємства. У межах моделі передбачено оптимізацію масштабів діяльності, трансформацію системи управління аграрним виробництвом та модернізацію матеріально-технічного забезпечення для кращого здійснення операцій відповідно технологій. Подальший рівень адаптації охоплює розвиток кадрового потенціалу, оновлення підходів до планування, організації праці та управлінського контролю, при цьому можливо залучення ІТ-технологій. Важливим елементом виступає координація внутрішніх виробничо-управлінських зв'язків, що забезпечує узгодженість реалізації змін. Завершальний контур моделі формує механізм зворотного зв'язку, який через оцінювання ефективності трансформацій і процедур ризик-менеджменту забезпечує коригування управлінських рішень та підтримку ресурсної стійкості підприємства.

Наукові дослідження й управлінська практика засвідчують, що суттєвим чинником втрати результативності виступає відсутність цілісного превентивного механізму регулювання, здатного своєчасно виявляти та локалізувати кризові тенденції. З огляду на звуження каналів реалізації, цінову нестійкість, ресурсні обмеження та зростання витратомісткості актуалізується необхідність системного вивчення напрямів трансформації антикризового управління в аграрному менеджменті. Втім потрібно досліджувати й додаткові ризики пов'язані з порушенням постачань засобів виробництва, коливанням вартості ресурсів з матеріально-технічного сервісу, складністю доступу до фінансової підтримки [24].

Тривалість та заглиблення війни є важким випробуванням для виживання агробізнесу, особливо у регіонах, дотичних до лінії фронту, оскільки руйнування активів, ракетно-дронів, мінна небезпека безпосередньо обмежують виробничу діяльність. Так, обстріли спричиняють фізичне знищення ферм, складських приміщень, техніки та посівів, що пояснюється системним характером атак на інфраструктуру й логістичні вузли. Виявлено,

що втрати врожаю та деградація земель більшою мірою простежуються у прифронтових областях, де порушується ритмічність польових робіт і зростають технологічні ризики. Нині додатковим обмеженням виступає нестабільність економіки країни, оскільки інфляційні процеси та коливання валютного курсу провокують підвищення вартості ресурсів. Визначено, що подорожчання пального, запчастин, мастил, добрив, насіння, регуляторів та захисників розвитку рослин формує тиск на собівартість, відтак профіт агропідприємств стає більш чутливими до цінових змін. Між тим, скорочення доступу до кредитування та страхування ускладнює інвестиційну активність, що пояснюється високими ризиками ведення бізнесу. Отже зазначені фактори формують комплексну кризову конфігурацію, яка потребує багаторівневого реагування менеджерів агробізнесу.

Відтак вчені зазначають, що управлінський ефект забезпечується впровадженням превентивного ризик-менеджменту, сценарного планування, економіко-математичного моделювання виробничих рішень. Таким чином кожному агропідприємству потрібно розробляти антикризову програму комплексної адаптації виробничої, ресурсної та організаційної складових, що дозволяє зменшити масштаб кризових втрат і виробити стійке положення на ринку в умовах війни. Встановлено, що упродовж останніх років різко активізувався інтерес до діджиталізації агровиробничих та суміжних процесів у системі управління агробізнесом. Визначено, що війна та попередній системний виклик у вигляді пандемії оголили багатовимірні ускладнення ведення аграрного менеджменту, особливо для малих виробників. Виявлено, що утримання ринкових позицій ускладнюється, оскільки руйнуються активи через обстріли, зростають безпекові ризики й виникають кадрові втрати [8, 11, 41].

Вчені підкреслюють, що протикризові механізми мають включати цифрові ланцюги підтримки бізнес-процесів, що забезпечує оперативну адаптацію. Оскільки встановлено серійність криз, через тиск кліматичних змін, волатильність ринків, дефіцит ресурсів і технологічні зрушення, то виникає масштабування потоку кризи. Крім цього повномасштабне вторгнення РФ стало

каталізатором управлінських трансформацій на національному й локальному рівнях, посилюючи потребу інновацій. При такому підході з'являється необхідність у впровадженні цифрових інструментів для обґрунтованої диверсифікації виробництва, резервування ресурсів і використання сучасних фінансових рішень.

Визначено, що ефективне управління агросектором потребує стратегій, здатних працювати в умовах нестабільності та бути націленими на стійкіший розвиток. Наразі «пріоритету набуває інтеграція цифрових та інноваційних дій, спрямованих на зростання продуктивності й зменшення чутливості до зовнішніх загроз» [9]. Так, цифрові технології підтримують раціоналізацію витрат, баланс екологічності, сценарне моделювання та оцінювання ефектів управлінських рішень. Втім поточний технологічний прогрес посилює результативність агробізнесу незважаючи на війну через точне землеробство, автоматизацію, геоінформаційні системи, супутниковий контроль і після завершення війни – актуалізованими знову стануть агродрони. Загалом вчені зазначають, що біотехнологічні рішення забезпечують стійкі сорти й біологічний захист, скорочуючи хімічне навантаження та підвищуючи передбачуваність виробництва. Визначено, що в наукових працях також виокремлюють блокчейн, nanotech, FinTech та квантові підходи як перспективні напрями цифровізації [11, 17].

Вченими встановлено, що у рослинництві польові операції по технології дедалі частіше виконуються із застосуванням «автопілотів, карт диференційованого внесення та роботизованих сівалок, оскільки точність операцій визначає стабільність сходів» [14]. Наразі такі рішення забезпечують регулювання норми висіву відповідно до агрофізичних властивостей ґрунту та просторової неоднорідності поля. Виявлено, що контроль глибини загортання насіння і зменшення перекриттів у проходах підвищують рівномірність розвитку культур, оскільки мінімізується вплив людського фактору. Отже відбувається протистояння кризовому тиску та отримуються результати щодо

зниження перевитрат насіння й добрив сприяє зростанню економічної віддачі з гектара [17].

Операції з догляду по посівам охоплюють широкий спектр рішень з агротехніки, тому що передбачають управління бур'янами, сільськогосподарськими шкідниками та мікозними ураженнями посівів. Звідси дослідники вказують про доречність вжиття дронів-обприскувачів, також IoT-сенсорів по вологості, що забезпечує локалізоване внесення пестицидів, відтак зменшується хімічне навантаження на агроєкосистему. В свою чергу технологія точкового обробітку стабілізує умови розвитку культур і скорочує ризик вторинних інфекцій. Останнім часом зростає значення безпечності агропродукції, тому цифрові інструменти підтримують екологічно орієнтоване виробництво та дозволяють встановити відповідність вимогам. Дослідниками встановлено, що супутниковий моніторинг та аерофотозйомка сприяють ранньому виявленню стресових ділянок у критичні фази розвитку [17]. Оскільки індекси NDVI відображають інтенсивність фотосинтетичної активності, агроном одержує повноваження визначати кількість азотного дефіциту і порушення водного балансу. Виявлено, що формування індексів ризику дозволяє «коригувати графіки підживлень і фунгіцидних обробок, що покращує товарні параметри зерна» [14]. Тому прогноз стосовно урожайності сприяє стабілізації якісних характеристик партій продукції та дає можливість керування ризиками більш якісно.

Виявлено залежність післязбиральної логістики стосовно контролю температури, стану вологості у зерносховищах, котрий найкраще забезпечується цифровими сенсорами. Так, системи сигналізації оперативно реагують на критичні зміни параметрів середовища, оскільки велика вологість ініціює мікробіологічні процеси. Наразі саме використання GPS-моніторингу транспорту скорочує простої та зменшує втрати якості під час перевезень сільськогосподарської продукції. Крім цього, наприклад, телематика залучена до збиральної техніки дозволяє регулювати режими обмолоту та знижувати частку домішок [17]. Тобто завдяки зазначеним програмним продуктам

стабілізуються показники збереженості зерна й підвищується рентабельність виробництва.

Водночас управлінсько-аналітичні процеси на поточному рівні формують інформаційну основу для розрахунку собівартості продукції, оскільки ресурси мають виражену сезонну волатильність. Саме цифровізація може забезпечувати комплексність оптимальних агротехнологічних заходів і підвищує адаптивність управлінських рішень. Визначено, що у кризових умовах впровадження інформаційно-інноваційних технологій сприяє стабілізації якості продукції та збереженню конкурентних позицій. Звідси управління інноваційним розвитком агробізнесу потребує системності, кадрової підготовки та інвестиційної підтримки. Втім державні програми й міжнародні ініціативи розглядаються як чинники прискорення технологічної модернізації, тому агробізнес повинен не нехтувати пропозиціями від держави, а використовувати їх. Узагальнено, що цифрові рішення в агровиробництві стають необхідною умовою стійкого функціонування та відновлення аграрного сектору після зниження кризового тиску.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРОВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

2.1. Дослідження сукупності економічних і виробничих індикаторів функціонування приватного агропідприємства

Підприємницька активність ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» реалізується у Харківській області, основним напрямком є виробництво з метою продажу рослинницької і тваринницької продукції. Функціонування його розпочато з 24.01.2000 року за керівництва директора Іваненка Віктора Миколайовича. У межах дослідження акцент зроблено на управлінні бізнес-процесами аграрного виробництва, оскільки він встановлює результативність попри воєнну напруженість. Втім виявлено, що за складні обставин бізнес-середовища операційна активність підприємства убезпечувала бажаний рівень ефективності. Операції з виробництва і збуту відбувалися нерівномірно, однак узгодженість управлінських дій дозволила підтримувати функціональну стабільність. Між тим питання довгострокової стійкості потребує додаткового аналітичного обґрунтування та розроблення адаптаційних механізмів оскільки спостерігається тенденція до зниження ефективності.

Втім виявлено відповідність нормативним вимогам ведення сільськогосподарських галузей фактичним природно-кліматичному середовищу та агрофізичні характеристики ґрунтів відповідають. Відтак сформовано сприятливе середовище для стабільного відтворення врожайності культур та виробництва молока й м'яса свиней і ВРХ. Визначено, що ресурсна складова менеджменту ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» функціонує на засадах структурованої взаємодії із зовнішніми контрагентами. Установлено регулярність орендних виплат землевласникам, що підтримує безперервність землекористування та довіру пайовиків. Виявлено, що інфраструктурно-ресурсна база, сформована у

попередні періоди, поки витримує кризові навантаження, матеріально-технічне забезпечення здійснюється переважно на довгострокових контрактних умовах.

У період воєнної дестабілізації підприємство зіткнулося з ускладненням підтримання сталих зв'язків із постачальниками матеріально-технічних ресурсів та контрагентами збуту. Встановлено, що руйнування елементів складської й логістичної інфраструктури, зокрема пошкодження зерносховищ унаслідок ракетних атак, спричинило порушення традиційних схем постачання й реалізації продукції. Частина постачальників зазнала прямих втрат або обмежень діяльності, що зумовило необхідність коригування партнерської мережі. Підприємством здійснено часткову диверсифікацію джерел забезпечення ресурсами з орієнтацією на контрагентів, локалізованих у межах Дніпропетровського регіону. Такий підхід дозволив знизити ризики затримок у забезпеченні виробництва та підвищити керованість операційних процесів. Водночас збутова взаємодія із зернотрейдерами адаптована до нових умов господарювання, що забезпечило збереження комерційної безперервності та стабільності грошових надходжень.

Проаналізовано, що упродовж 2023–2025 років рослинництво Харківської області розвивалося під впливом воєнних загроз, мінної небезпеки та нестійких агрокліматичних умов, що спричинило нерівномірність виробничої динаміки. Встановлено зміщення структури посівів у бік технічних культур, передусім соняшнику, тоді як площі під зерновими культурами зазнавали коливань унаслідок ризиків і ресурсних обмежень. Погодні чинники, зокрема періоди посухи та надмірного зволоження, починаючи з 2023 року, ускладнювали дотримання технологічних строків, впливали на якісні параметри врожаю та підвищували витратомісткість виробництва. Виявлено, що затримки збиральних робіт і обмежений доступ до частини земельних угідь негативно позначалися на врожайності та економічних результатах господарств. Водночас аграрні підприємства регіону здійснювали адаптацію виробничих програм через коригування посівної структури, оптимізацію витрат і посилення ролі більш стійких культур. Узагальнення тенденцій підтверджує, що воєнно-

економічна турбулентність формує потребу у впровадженні гнучких моделей антикризового управління аграрним виробництвом ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

Для аналізу інтенсивних показників структури земельного фонду приватного агропідприємства систематизовано таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка складу земельних угідь та параметри їх господарського освоєння

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	852	100	826	100	785	100	92,1
Угіддя с/г призначення	846	99,3	820	99,3	779	99,2	92,1
в тому числі:	834	98,6	809	98,7	770	98,8	92,3
- орні землі							
- кормові угіддя	12	1,4	11	1,3	9	1,2	75,0
Коефіцієнт с/г освоєння	0,993	-	0,993	-	0,992	-	99,9
Коефіцієнт розораності	0,986	-	0,987	-	0,988	-	100,3
Персонал, осіб	17	-	16	-	15	-	88,2
Питома площа ріллі на 1 працівника	49,1	-	50,6	-	51,3	-	104,6

За три роки дослідження площа земельного банку ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» скоротилася на 7,9 %, що відображає зменшення масштабів землекористування підприємства. Найбільшу питому вагу у структурі угідь формують орні землі, рівень яких зріс до 98,8 %, попри абсолютне скорочення площі. Кормові угіддя демонструють більш глибоке зниження, де показник у 2025 році становить лише 75,0 % від рівня 2023 року. Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння зберігає майже незмінне значення, що свідчить про стабільність структури використання земель. Тенденцію до зростання отримав коефіцієнт розораності, що характеризує посилення аграрного виробництва. Оскільки чисельність персоналу скоротилася на 11,8 %,

то питома площа ріллі на одного працівника зросла на 4,6 %, тобто є більша інтенсивність використання ресурсів землі.

З метою виведення оцінки структури площ посівів і напрямів створення сівозміни в межах відповідності довгостроковим завданням аграрного виробництва сформовано таблицю 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка розміщення посівних площ у межах сівозміни ПСП

«ЧЕРВОНА ЗОРЯ», га

Агрокультури	2023		2024		2025		2025 р. в % до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	
Разом зернових:	393	47,1	404	49,9	380	49,4	96,7
- пшениця озима	164	41,7	178	44,1	176	46,3	107,3
- ячмінь озимий	103	26,2	86	21,3	74	19,5	71,8
- кукурудза на зерно	94	23,9	87	21,5	97	25,5	103,2
- овес	32	8,1	53	13,1	33	8,7	103,1
Разом бобових:	56	6,7	38	4,7	33	4,3	58,9
- соя	56		38		33		58,9
Разом олійних:	354	42,4	343	42,4	341	44,3	96,3
- ріпак	164	46,3	156	45,5	146	42,8	89,0
- соняшник	190	53,7	187	54,5	195	57,2	102,6
Разом кормових:	31	3,7	24	3,0	16	2,1	51,6
- кукурудза кормова	16	51,6	12	50,0	9	56,3	56,3
- багаторічні кормові трави	15	48,4	12	50,0	7	43,8	46,7
Площа посівна, всього	834	100	809	100,0	770	100,0	92,3

Загальна площа посівів агропідприємства за період вивчення на 7,7% скоротилася, що зумовлене втратами обсягів земельного ресурсу та обмеженнями ведення агровиробництва в умовах воєнної нестабільності. Частка зернових культур формально зберігає домінування у структурі сівозміни, однак площа під їх вирощуванням зменшилася на 3,3 %, що відображає загальне звуження виробничої бази. Встановлено, що найбільш відчутне зниження зафіксовано щодо ячменю озимого, рівень якого становить 28,2 % показника 2023 року через несприятливі погодні умови та підвищені

виробничі ризики. Площі під кукурудзою зерновою залишаються відносно стабільними та демонструють приріст на 3,2 %. Втім площа сої зменшилася на 41,1 %, що відбулося унаслідок дефіциту вологи у критичні фази розвитку та зниження фактичної продуктивності. При чому така тенденція посилення посухи спостерігається останніми роками та прогресує, що дає підстави замислитися про зміну стратегії агровиробництва в підприємстві. Серед олійних культур простежується зниження площ під ріпаком на 11,0 %, що відповідно обмежило можливості формування підвищеного доходу, так як традиційно ріпак є економічно доцільною культурою. Водночас площа, яка використовувалась для вирощування соняшнику зберігала стабільні позиції та отримала навіть приріст на 2,6 %. Площі кормових культур скоротилися на 48,4 %, що пов'язано зі зменшенням потреб у кормах після втрат поголів'я ВРХ унаслідок руйнування частини ферми. Тобто засвідчено вимушене структурне коригування посівів під впливом кризових чинників.

На рисунку 2.1. відображено діаграмою структуру площ агробізнесу.

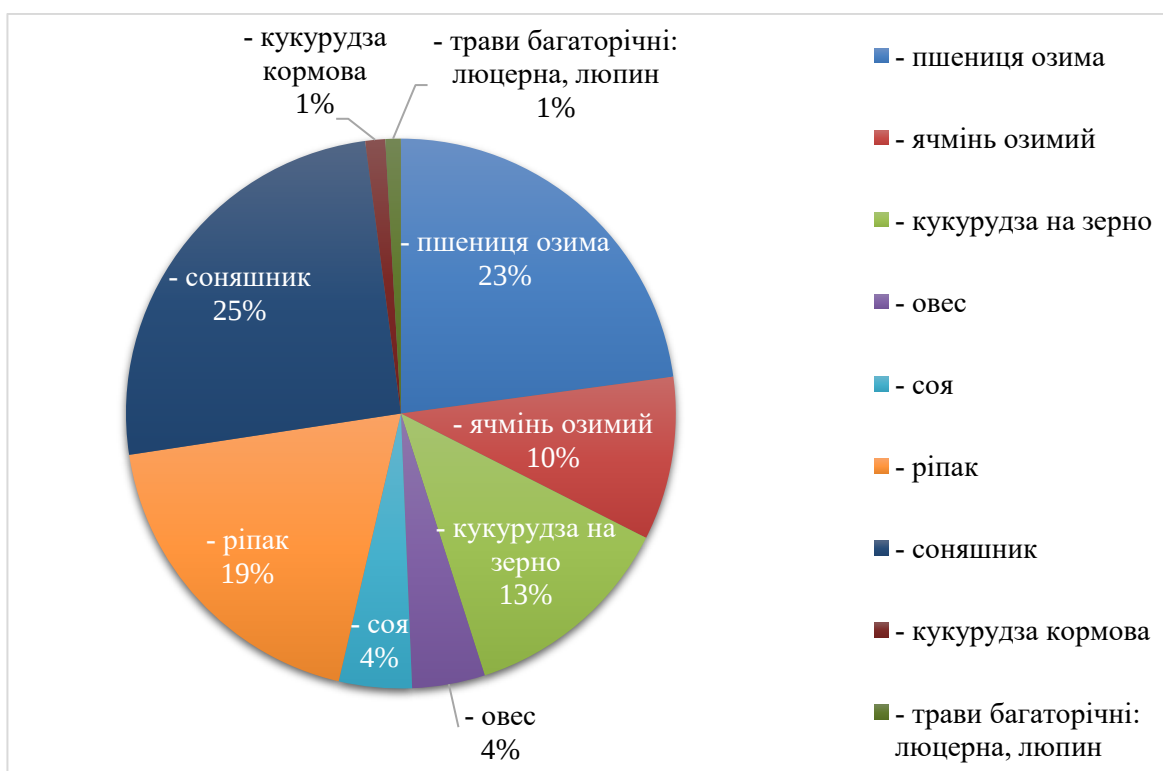


Рис. 2.1. Розподіл посівних площ у розрізі вирощуваних культур у 2025 році, %

Проаналізовано, що структура посівних площ ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» має ознаки певних дисбалансів з огляду на принципи раціональної сівозміни, що може негативно впливати на агробіологічний стан ґрунтів і подальшу продуктивність. Встановлено, що фактична структура посівних площ підприємства характеризується підвищеною концентрацією олійних культур, частка яких становить 44,0 %, тоді як зернові займають 50,0 %, бобові 4,0 %, а кормові лише 2,0 %. Нормативні орієнтири для зони Степу передбачають вищу питому вагу зернових культур – близько 58,0% та помірне насичення технічними біля 33,0%, що якраз забезпечує агробіологічну збалансованість ротації. За умов перевищення частки олійних на 11,0 в.п. від нормативу та одночасного зниження зернових, бобових і кормових культур виявлено структурну диспропорцію сівозміни. Подібне відхилення формує ризики погіршення фітосанітарного стану, накопичення специфічних патогенів і шкідників, а також посилення ґрунтовиснажувальних процесів. Також низька частка бобових і кормових культур обмежує біологічні механізми відновлення родючості, зокрема природне азот накопичення та стабілізацію гумусового балансу. Відтак сформована структура не повною мірою відповідає принципам раціональної сівозміни для Степу України та потребує оптимізації у напрямі підвищення частки зернових, зернобобових і кормових культур.

В розрізі груп агрокультур сівозміни встановлено, що частка олійних культур, зокрема соняшнику зі значенням 25,0 %, перевищує частку зернових, при цьому ріпак займає 19,0 %. Частка зернових загалом залишається вагомою і складає 49,0 %, але не досягає нормативу на 9,0%, тобто є резерв для зростання. В межах зернової групи пшениця озима становить 23,0 %, кукурудза зернова - 13,0 %, ячмінь озимий - 10,0 %, овес - 4,0 %, що відображає збереження зернової спеціалізації. Варто зазначити, що помітне скорочення ячменю озимого протягом років вивчення пов'язане з агрокліматичними обмеженнями та низькою стійкістю культури до морозів у критичні періоди розвитку. Бобові культури представлені виробництвом сої, котра займає 4,0 %, що обмежує біологічне збагачення ґрунту азотом і природне відновлення родючості полів

агропідприємства. Виявлено, що кормові культури займають лише 2,0 %, включаючи кукурудзу кормову 1,0 % та багаторічні трави 1,0 %, що підкреслює звуження кормової бази агропідприємства і відповідає стану стагнації галузі тваринництва. Таким чином за динамічними показниками є розуміння про необхідність перегляду пропорцій сівозміни, розширення частки культур-поліпшувачів і зниження концентрації технічних культур для підтримки агроекологічної стійкості земель.

Показники, що характеризують ефективність рішень з управління фондами, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка формування капіталу й ефективності його використання

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна балансова вартість основних фондів, тис. грн.	27453,2	25984,7	23607,2	86,0
Середньорічна балансова вартість оборотного капіталу, тис. грн.	18562,8	19673,6	21984,3	118,4
Обсяг валової продукції у вартісному вимірі, тис. грн.	24967,3	22563,1	24763,9	99,2
Виручка від реалізації, тис. грн.	24066,5	22479,2	23637,0	98,2
Собівартість, тис. грн.	21874,3	22067,5	23289,3	106,5
Прибуток, тис. грн.	2192,2	411,7	347,7	15,9
Фондовіддача, грн.	0,91	0,87	1,05	115,3
Фондомісткість, грн.	1,10	1,15	0,95	86,7
Фондооснащеність, тис. грн.	3245,1	3168,9	3030,4	93,4
Фондоозброєність, тис. грн.	1614,9	1624,0	1573,8	97,5
Рівень забезпеченості основних фондів оборотним капіталом, грн.	67,6	75,7	93,1	137,7
Прибутковість капіталу, %	4,8	0,9	0,8	-4,0

Проаналізовано, що середньорічна балансова вартість основних фондів у 2025 році скоротилася на 14,0 %, або на 3846,0 тис. грн, що відображає

звуження виробничого потенціалу. Водночас є підвищення потреби у фінансуванні поточної діяльності, тому що оборотний капітал зріс на 18,4 %, або на 3421,5 тис. грн. Фактично вироблений обсяг валової продукції зменшився на 0,8 %, або на 203,4 тис. грн, так само і виручка скоротилася на 1,8 %, або на 429,5 тис. грн. Враховуючи стратегію економії коштів в господарстві та скорочення галузі тваринництва встановлено, що собівартість продукції зросла на 6,5 %, або на 1415,0 тис. грн, формуючи додатковий витратний тиск. Спричинило це зниження прибутку на 84,1 %, або на 1844,5 тис. грн, та рівня рентабельності на 4,0 в.п. В межах управління фондами агропідприємства з'ясовано, що фондівіддача зросла на 0,14 грн, а фондомісткість зменшилася на 0,15 грн, тобто спостерігається відносна інтенсифікація використання основних засобів. Проте негативна динаміка простежується по формуванню показників фондооснащеності й фондоозброєності праці, що характеризує ослаблення техніко-ресурсної бази. Сукупність змін вказує, що ключова проблема полягає у випереджальному зростанні витрат порівняно з доходами, тому антикризова програма має передбачати контроль витратомісткості, технологічну модернізацію та структурну оптимізацію виробництва.

Показники, що характеризують ефективність рішень з управління кадрами, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка трудових витрат і продуктивності праці персоналу

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Чисельність працівників, осіб	17	16	15	88,2
Прямі затрати праці, тис. люд. год.	32,1	30,5	28,7	89,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1890	1904	1911	101,1
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1415,7	1405,0	1575,8	111,3
Погодинна продуктивність праці, грн.	749,0	737,9	824,6	110,1

Виявлено оптимізацію в бік скорочення персоналу на 2 особи при цьому прямі затрати праці зменшилися на 10,8 %, або на 3,4 тис. люд.-год., що узгоджується зі звуженням виробничого масштабу. Водночас інтенсивність праці підвищується через ріст навантаження на одного працівника на 1,1 %, або на 21 люд.-год. Втім встановлено підвищення показника річної продуктивності праці на 11,3 %, або на 160,1 тис. грн., що характеризує покращення результативності використання трудового потенціалу. Погодинна продуктивність праці підвищилася на 10,1 %, або на 75,6 грн., підтверджуючи зростання віддачі робочого часу.

Показники, що характеризують ступінь матеріального стимулювання кадрів, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Параметри формування ФОП у ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» станом на
01.01.2026 р.**

№ з/п	Посада	Кількість шт. од	Оклад, грн.	Місячний ФОП, грн.	Річний ФОП, грн.
1	Директор	1	17340	17340	208080
2	Бухгалтер	1	15600	15600	187200
3	Економіст	1	15600	15600	187200
4	Провідний агроном	1	17060	17060	204720
5	Агроном з агрохімії	1	15200	15200	182400
6	Інженер-енергетик	1	14600	14600	175200
7	Інженер-механік	1	13500	13500	162000
8	Тракторист-машиніст	2	13000	26000	312000
9	Водій	1	12200	12200	146400
10	Робітники (рослинництво)	1	9800	9800	117600
11	Завідуюча свинофермою	1	15000	15000	180000
12	Завідуючий фермою з відгодівлі ВРХ	1	12700	12700	152400
13	Завідуюча МТФ	1	12700	12700	117600
14	Робітники (тваринництва)	1	9800	9800	235200
	ВСЬОГО	15		207100	2485200

Аналіз формування ФОП підтверджує стабільність витрат на оплату праці та їх узгодженість із виробничими масштабами господарства, проте доводить необхідність подальшого балансування між управлінським, технічним і виробничим сегментами зайнятості. Так, місячний фонд оплати праці становить 207,1 тис. грн, що формує річний обсяг виплат на рівні 2485,2 тис. грн. Найбільше навантаження на ФОП створюють виплати трактористам-машиністам, частка яких у місячних витратах досягає 12,6 %, що перевищує внесок окремих управлінських посад. Встановлено, що виплати керівнику і провідному агроному сукупно акумулюють понад 16,0 % місячного фонду, відображаючи вагу управлінсько-технологічних функцій. Рівень оплати праці робітничих категорій, зокрема 9,8 тис. грн, істотно поступається посадовим окладам фахівців, що свідчить про диференціацію винагороди. Водночас загальна чисельність персоналу у 15 штатних одиниць характеризує компактну кадрову структуру підприємства для узгодження з аграрним виробництвом площею 770 га. Одночасно накопичення змін вказує на ризик перевантаження працівників, тому антикризова програма має передбачати технологічні види модернізації виробничої програми, раціональні стратегії трудових процесів.

Показники, що характеризують результативність рішень управління бізнес-процесами ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ», наведені в таблиці 2.6.

Через воєнні обмеження зафіксовано скорочення площі земельного банку на 7,9 %, або на 67 га, а також зменшення ріллі на 64 га, що вплинуло на структурні зміни посівів в межах сівозмін, спричинило перегляд виробничих пріоритетів. Виявлено фізичний знос наявної агротехніки, обмеження інвестування, фактичне наприкінці 2023 року пошкодженнями інфраструктури галузі тваринництва внаслідок бойових дій, що відображено у падінні вартості основних фондів на 3846,0 тис. грн. Водночас оборотні фонди зросли на 3421,5 тис. грн. для забезпечення поточної виробничої діяльності через подорожчання ресурсної складової забезпечення операційних процесів, ускладнення постачання та потребу у формуванні страхових запасів.

Таблиця 2.6.

**Динаміка узагальнених показників економічної діяльності ПСП
«ЧЕРВОНА ЗОРЯ»**

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Площа земельного банку, га	852	826	785	92,1
Площа угідь, га	846	820	779	92,1
Площа ріллі, га	834	809	770	92,3
Вартість основних фондів, тис. грн.	27453,2	25984,7	23607,2	86,0
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	18562,8	19673,6	21984,3	118,4
Кількість працівників, осіб	17	16	15	88,2
Вартість валової агропродукції, тис. грн.	24967,3	22563,1	24763,9	99,2
Одержано на 100 га угідь, тис. грн.: - валової продукції	2951,2	2751,6	3178,9	107,7
- товарної продукції	2844,7	2741,4	3034,3	106,7
- прибутку	259,1	50,2	44,6	17,2
Вироблено валової агропродукції на: - одного працівника, тис. грн.	1468,7	1410,2	1650,9	112,4
- на 1 люд.-год., грн.	777,1	740,6	863,9	111,2
Виручка, тис. грн.	24066,5	22479,2	23637,0	98,2
Собівартість агропродукції, тис. грн.	21874,3	22067,5	23289,3	106,5
Прибуток, тис. грн.	2192,2	411,7	347,7	15,9
Рівень рентабельності, %	10,0	1,9	1,5	-8,5

Вартість валової продукції скоротилася на 203,4 тис. грн., що відображає нестабільність урожайності під впливом посухи та порушення агротехнологічних строків. Також виявлено зниження виручки на 429,5 тис. грн. одночасно зі зростанням собівартості на 1415,0 тис. грн., що спричинено ціновими коливаннями, логістичними труднощами та зростанням витратомісткості виробництва. Встановлено, що різке падіння прибутку на 1844,5 тис. грн. пов'язане з витратним тиском і ослабленням продуктивності окремих культур. У тваринництві негативний вплив сформували втрати поголів'я та скорочення кормової бази після пошкодження виробничих об'єктів. Серія виявлених тенденцій підтверджує необхідність оновлення

антикризової програми шляхом коригування сівозміни, відновлення тваринницького напрямку з вирощування ВРХ, стабілізації кормового забезпечення та жорсткого контролю витрат.

2.2. Аналітико-діагностична оцінка узгодженості показників результативності управління аграрним виробництвом

Для встановлення статистично стійких тенденцій у формуванні товарної продукції та підтвердження економічних характеристик у рамках діючої управлінської стратегії проведено дослідження її змін у розрізі рослинницької і тваринницької галузей. Траєкторію змін реалізаційної продукції наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Тенденції формування структури товарної продукції

Агропродукція	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	4735,3	22,6	6382,7	30,6	7523,8	33,6	158,9
Ячмінь	2683,1	12,8	1434,1	6,9	1873,2	8,4	69,8
Кукурудза	2892,8	13,8	2762,8	13,2	2953,1	13,2	102,1
Овес	578,2	2,8	673,2	3,2	493,7	2,2	85,4
Соя	673,7	3,2	439,2	2,1	328,4	1,5	48,7
Ріпак	4197,3	20,1	3721,8	17,8	3196,2	14,3	76,1
Соняшник	4692,1	22,4	5026,4	24,1	5732,8	25,6	122,2
Кормові культури	476,5	2,3	412,6	2,0	265,7	1,2	55,8
Разом по рослинництву	20929,0	87,0	20852,8	92,8	21873,2	92,5	104,5
Ж/в ВРХ	1278,4	40,7	420,4	25,8	378,1	21,4	29,6
Молоко	875,9	27,9	230,5	14,2	198,4	11,3	22,7
Ж/в свиней	983,2	31,3	975,5	60,0	1187,3	67,3	120,8
Разом по тваринництву	3137,5	13,0	1626,4	7,2	1763,8	7,5	56,2
Разом по ПСП	24066,5	100,0	22479,2	100,0	23637,0	100,0	98,2

Визначено, що у 2025 році обсяг виручки з продажів товарної продукції ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» становила 23637,0 тис. грн., що на 429,5 тис. грн. менше рівня 2023 року. Таке відхилення сформувалося під впливом воєнних умов та відповідних структурних змін у виробництві, особливо у галузі тваринництва, а також вплинула нестабільність кон'юнктури ринку. Частка доходу від реалізації продукції рослинництва зросла до 92,5 %, а її вартісний обсяг збільшився на 944,2 тис. грн., що свідчить про переорієнтацію господарства. Основним фактором цього зростання став приріст виручки від збуту пшениці на 2788,5 тис. грн., обумовлений розширенням посівів і вигіднішою ціновою ситуацією. Водночас зменшення доходу від ячменю озимого становило приріст 809,9 тис. грн. пояснюється скороченням площ через агрокліматичні обмеження посухою та підвищену виробничу ризиковість через вплив бойових дій.

В Харківській області посіви кукурудзи мали більше перспектив для розвитку ніж в сусідніх областях, не зважаючи на тиск посухи, на цьому тлі реалізація кукурудзи залишалася стабільною, з приростом 60,3 тис. грн., що пов'язано з її відносною стійкістю до погодних коливань. Скорочення виручки від сої на 345,3 тис. грн. обумовлене посушливими умовами, які негативно позначилися на врожайності культури. Крім цього дещо знизився виторг від продажу вівсу на 14,6%, що пов'язано зі зменшенням площі посіву. Додатково відомо, що зниження доходу від ріпаку на 1001,1 тис. грн. сформувалося через коливання закупівельних цін і зростання витрат на ресурси. Натомість приріст виручки від соняшнику на 1040,7 тис. грн. відображає його економічну пріоритетність у сучасних умовах.

У тваринництві зафіксовано скорочення доходу на 1373,7 тис. грн., що пов'язано з втратами поголів'я та звуженням кормової бази, що в сукупності актуалізує необхідність реалізації антикризових управлінських рішень. Наприкінці 2023 року ракетно-дронна атака спричинила пошкодження частини виробничих приміщень та втрату частини поголів'я ВРХ. Встановлено, що саме ці обставини зумовили різке скорочення обсягів реалізації живої маси

ВРХ і виробництва молока у наступних періодах. Зниження продукції скотарства супроводжувалося звуженням кормової бази та ускладненням відтворення стада. Водночас виробництво продукції свинарства демонструє позитивну динаміку, що пояснюється стабільними каналами збуту та вищою оборотністю капіталу. Сукупність тенденцій підтверджує необхідність антикризових рішень, спрямованих на відновлення ресурсного потенціалу галузі ВРХ при збереженні економічно ефективних напрямів.

На рисунку 2.2. відображено діаграмою структуру розподілу реалізаційної агропродукції базового агробізнесу.

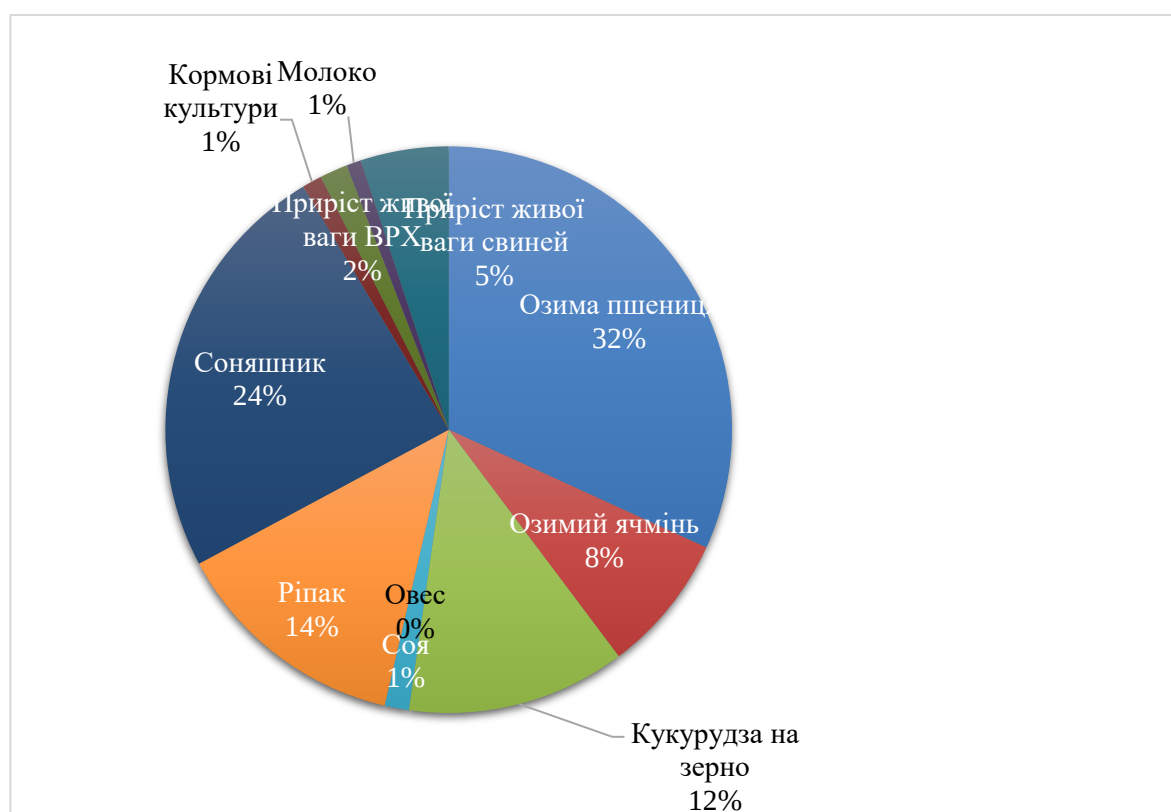


Рис. 2.2. Структурний розподіл реалізованої продукції у 2025 році, %

За допомогою візуалізації структурного розподілу товарної продукції у 2025 році визначено домінування озимої пшениці, частка якої становить 32,0 %, що пояснюється відносною стабільністю попиту та прогнозованістю технології вирощування. Також значна питома вага соняшнику 24,0 % підтверджує орієнтацію на ліквідний олійний сегмент, здатний підтримувати грошові

надходження в умовах цінової мінливості. Дещо нижчі значення має товарна продукція ріпаку 14,0 % і кукурудзи 12,0 %, що свідчить про диверсифікацію структури, спрямовану на зниження виробничих і ринкових ризиків. Оскільки частки виторгу від сої, вівса та кормових культур залишаються низькими, то обмежується потенціал біологічного відновлення ґрунтів і стабілізації витрат. У результаті сформована конфігурація структури демонструє концентрацію на культурах із найвищою оборотністю, водночас посилюючи залежність від кон'юнктурних коливань. Така тенденція вказує на необхідність коригування посівної політики через перегляд виробничої програми підприємства, щоб забезпечити балансування між прибутковістю та агробіологічною стійкістю.

На рисунку 2.3. представлено трендовий прогноз розвитку рослинництва як пріоритетної галузі ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

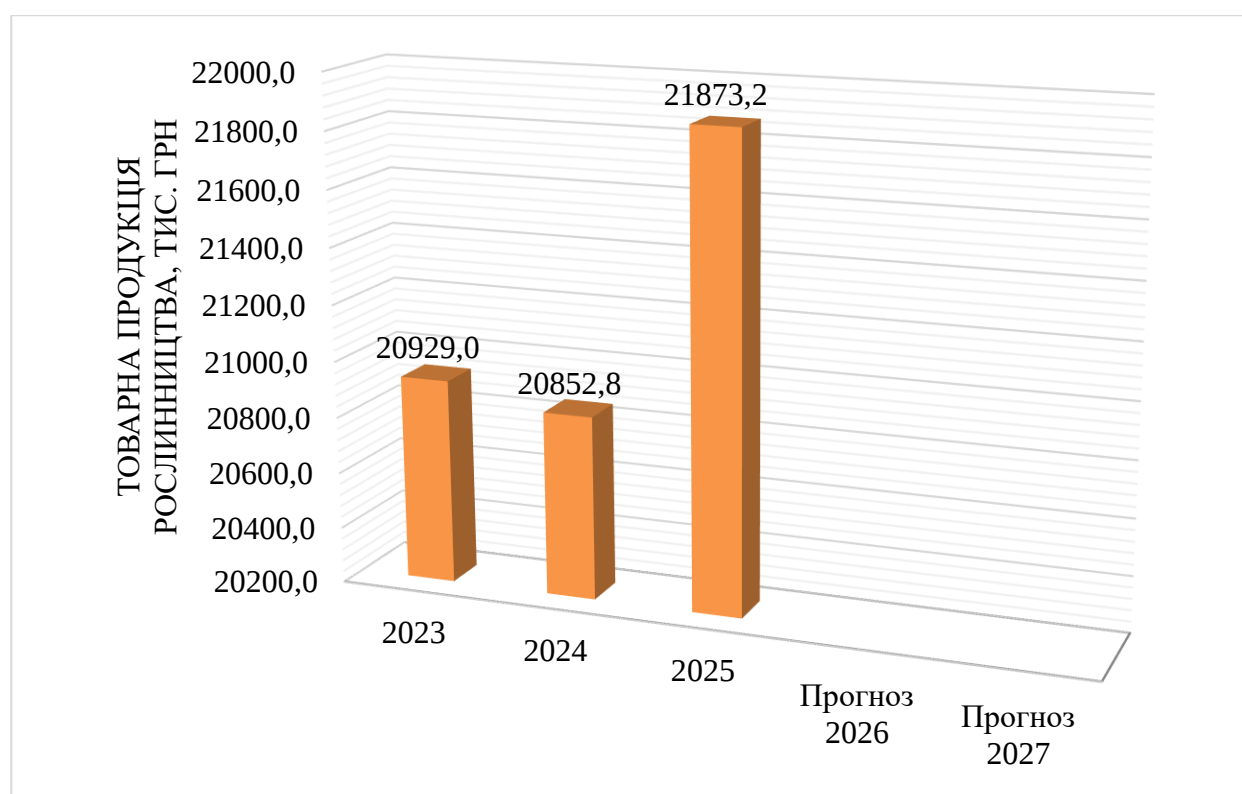


Рис. 2.3. Прогнозні зміни обсягів ринкової продукції галузі рослинництва у 2026–2027 роках

Проаналізовано зміну вартості товарної продукції рослинництва, де у 2023 році показник становив 20929,0 тис. грн., проте потім починається деяке

занепадання і у 2024 році відбулося зниження на 76,2 тис. грн. Починаючи з 2025 року зафіксовано відновлення обсягів із приростом 944,2 тис. грн. відносно базового року, що компенсувало попереднє скорочення. Цей факт відображено у трендовому рівнянні, який використано для прогнозу формування виручки в підприємстві:

$$y = 472,1x + 20274,1,$$

Отримано коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,69$, досить середні позиції стосовно зростання, отже є нестійка динаміка стосовно підвищення вартості товарної продукції у подальшому на рівні близько 22162,5 тис. грн. у 2026 році та понад 22634,6 тис. грн. у 2027 році. Тобто згідно до виявленої тенденції очікується щорічне збільшення показника на 472,1 тис. грн. Така динаміка свідчить про помірну висхідну траєкторію без гарантії фактичного приросту. Реалізація прогнозу залежатиме від урожайності, витрат на добрива й паливе, а також цінової кон'юнктури. В антикризовому контексті це означає необхідність опори на сценарний підхід.

На рисунку 2.4. представлено трендовий прогноз розвитку рослинництва як пріоритетної галузі ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

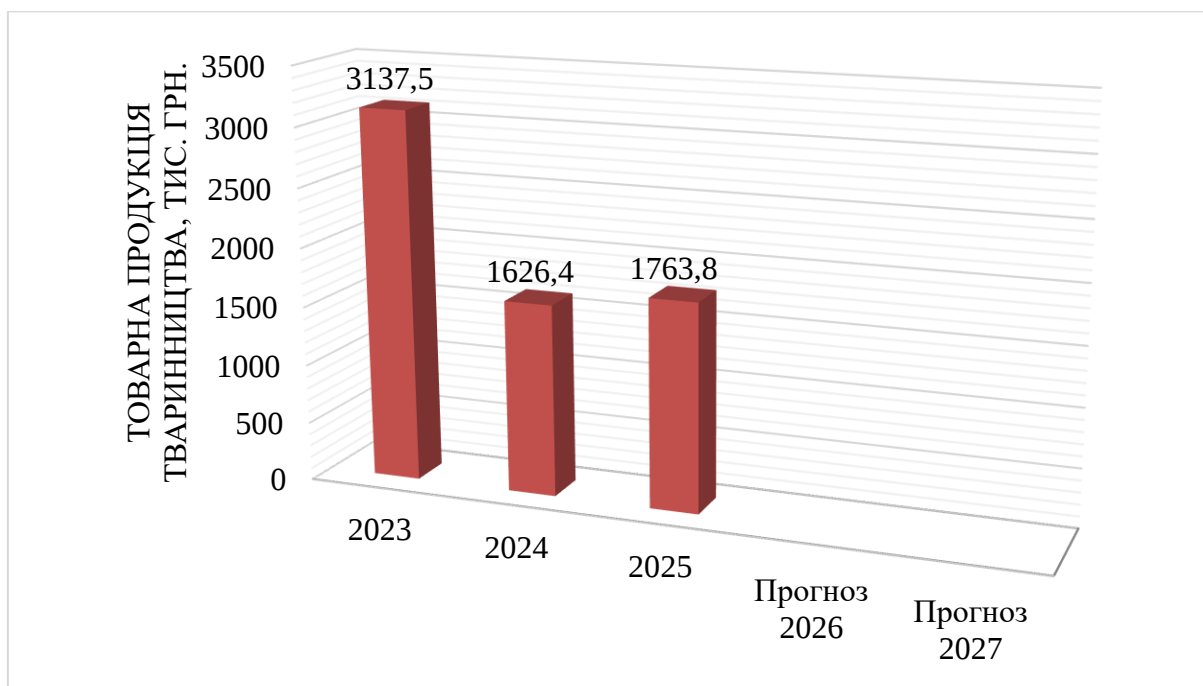


Рис. 2.4. Прогнозна динаміка товарної продукції галузі тваринництва у 2026–2027 роках

Проаналізовано динаміку вартості товарної продукції тваринництва, де у 2023 році показник становив 3137,5 тис. грн., що відображало стабільний виробничий стан галузі. У 2024 році зафіксовано різке скорочення на 1511,1 тис. грн., яке пов'язане з втратою частини будівлі ферми з відгодівлі ВРХ і зменшенням поголів'я ВРХ. У 2025 році відбулося часткове відновлення обсягів із приростом 137,4 тис. грн., однак рівень залишився істотно нижчим за базовий. При цьому отримано таке рівняння:

$$Y = -686,85x + 3549,6, (R^2 = 0,676)$$

Від'ємний коефіцієнт тренду – 686,85 свідчить про стійку спадну траєкторію товарної продукції тваринництва та збереження негативної динаміки у прогностному періоді. За інерційним сценарієм у 2026–2027 роках імовірно подальше скорочення обсягів товарної продукції через високу собівартість кормів і витратний тиск. Стабілізація можлива шляхом розробки антикризових дій щодо відновлення виробничої бази, оптимізації кормової структури та посилення фінансової підтримки галузі з боку державних програм.

На рисунку 2.5. представлено трендовий прогноз розвитку виробничо-економічної роботи ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

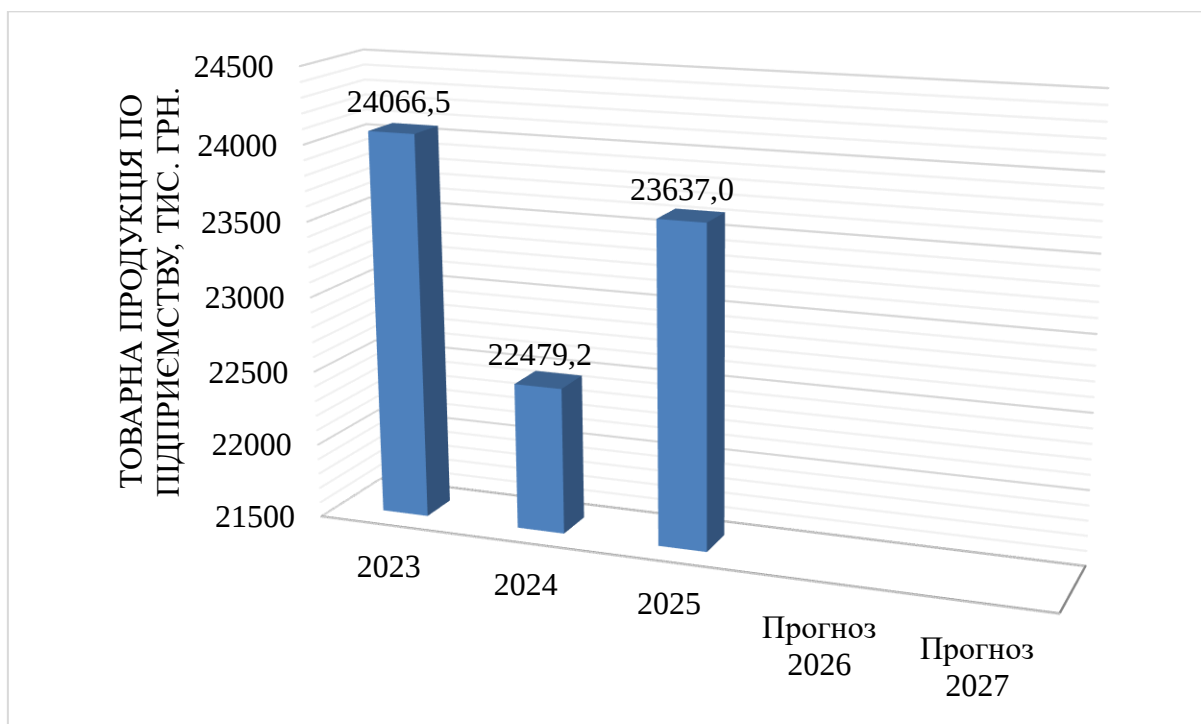


Рис. 2.5. Прогнозна динаміка товарної продукції ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

Проаналізовано динаміку товарної продукції підприємства, де у 2023 році зафіксовано 24066,5 тис. грн., у 2024 році - зниження до 22479,2 тис. грн., у 2025 році - часткове відновлення до 23637,0 тис. грн. Побудоване аналітичне рівняння тренду при цьому має вигляд:

$$y = -214,75x + 23823,7,$$

Тобто зроблено висновок про загальну слабо спадну тенденцію у діяльності агропідприємства. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,068$ свідчить про низьку пояснювальну здатність моделі та значний вплив випадкових чинників. Отримана конфігурація показників вказує на нестійкий характер формування доходу та підвищену чутливість до зовнішніх ризиків, пояснюється це тиском проблем у тваринництві та не доопрацюванням по галузі рослинництва. Відтак отримані результати підтверджують обмежену надійність прямолінійного прогнозу на 2026–2027 роки без урахування структурних змін у виробництві.

Для встановлення залежностей поміж собівартістю, рентабельністю й фондоозброєністю відпрацьовано кореляційно-регресійний метод.

Таблиця 2.7.

Вихідні дані для оцінки кореляційної залежності

Роки	Показник рівня рентабельності, % - (y)	Показник собівартості, тис. грн. - (x1)	Фондоозброєність, тис. грн. – (x2)	Теоретичне значення рівня рентабельності, % - (y _x)
2023	10,0	21874,3	1614,89	28,89
2024	1,9	22067,5	1624,04	32,79
2025	1,5	23289,3	1573,81	32,99
2026	3,5	24821,2	1794,47	35,04
2027	5,6	26353,1	2015,13	37,09

Кореляційно-регресійним моделюванням для ПСП «Червона Зоря» отримано рівняння:

$$Y = 19,19 - 0,00265 \cdot x_1 + 0,02788 \cdot x_2.$$

Коефіцієнт при x_1 - 0,00265 має від'ємний знак, тому зниження собівартості підвищує рентабельність за незмінної фондоозброєності. Втім зменшення x_1 на 1 тис. грн підвищує Y на 0,00265 в.п., а зниження на 1000 тис.

грн. додає 2,65 в.п. Коефіцієнт при x_2 додатний, тому зростання фондоозброєності підвищує рентабельність за сталого рівня витрат. Збільшення x_2 підвищує Y на 0,02788 в.п., а приріст додає 2,7 в.п. Саме тому антикризова програма має концентруватися на керуванні собівартістю у рослинництві та підсиленні технічної забезпеченості робіт. Для тваринництва модель узгоджується з потребою відновлення виробничої бази й кормової підтримки, щоб стабілізувати витрати та фінансовий результат.

Таким чином розрахункове передбачення обсягів збутової продукції, виторг, виробничих витрат і фінансового результату на 2026–2027 роки зафіксувало сигнали сповільнення темпів зростання, що актуалізує необхідність коригування та модернізації антикризових рішень у системі управління ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДАПТАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ АГРОПРОДУКЦІЇ В ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

3.1. Інтеграція антикризових заходів до адаптивної моделі управління виробництвом продукції галузей ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

З урахуванням виявлених проблем у галузі тваринництва та рослинництва запропоновано серію антикризових заходів до адаптивної моделі управління аграрним виробництвом ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ». Необхідність інтеграції напрямів протидії кризі обумовлена виявленими диспропорціями у структурі рослинницької і тваринницької продукції, динаміці витрат і результативності галузей. Встановлено, що скорочення загального прибутку, зростання собівартості за обома галузями та зниження рентабельності формують потребу системного перегляду управлінських рішень. За таких умов рекомендовано зосередити регуляторний вплив на стабілізації витратомісткості, підвищенні віддачі ресурсів і коригуванні виробничої програми. Відтак доцільно розглядати адаптивну модель як інструмент швидкого переформатування технологічних, економічних і організаційних параметрів діяльності для протистояння кризовим змінам.

У галузі рослинництва доцільно передбачити оптимізацію структури посівів із обмеженням культур, котрі не приносять достатньо ефекту, зокрема найбільшої уваги потребує соя. Рекомендовано посилити контроль собівартості на 1 га шляхом нормування витрат на операційні ресурси згідно технологій вирощування. Також на основі оптимізації виробничої структури рослинництва зроблено висновок про доречність введення нуту за умови заміни сої, котра вирощувалася у 2025 році на 33 га. Доцільність заміни сої нутом у ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» обґрунтовується спадом її виробничої ролі та зростанням ризиків посухи. У 2025 році товарна продукція сої становила 328,4 тис. грн, що було менше порівняно з 2023 роком на 51,3%. При цьому виявлено, що посівна

площа під соєю скоротилася на 41,1%. Посушливі умови 2024–2025 років посилили втрати, адже соя більш вимоглива до вологи, ніж альтернативні бобові культури. Крім цього за прогнозами 2026 рік буде мати більший дефіцит вологи через наростання посухи. Тобто доцільно переорієнтовувати аграрне виробництво у 2026 році на більш стійкі до посухи культури. За таких умов перехід на нут є раціональним антикризовим кроком, оскільки його посухостійкість зменшує чутливість товарної продукції до стресів клімату. Відтак вирощування нуту може розглядатися як інструмент поліпшення сівозміни та насичення її легкодоступним азотом, що підтримує родючість ґрунту через біологічну азотфіксацію.

Додатково нут формує кормовий ефект, так для ВРХ нут доцільний як білково-енергетичний компонент концентратної частини раціону, що зменшує залежність від соєвих інгредієнтів. Для свинарства нут також може застосовуватися у комбікормах, підтримуючи протеїнове забезпечення, за умови технологічного контролю якості зерна. У результаті підприємство одночасно отримує ґрунтополіпшувач і ресурс для зміцнення кормової бази в роки з дефіцитом вологи. В таблиці 3.1. представлено порівняння ефективності вирощування сої і нуту.

Таблиця 3.1.

**Порівняння виробництва сої і нуту для оптимізації програми
виробництва галузі рослинництва на 2026 рік**

№	Показник	Соя - факт 2025	Нут - план 2026	Відхилення
1	Площа, га	33	33	0
2	Товарна продукція, тис. грн	328,4	1163,3	+834,9
3	Частка у структурі товарної продукції, %	1,5	4,8	+3,3 в.п.
4	Витрати на вирощування, тис. грн	660,0	561,0	–99,0
5	Фінансовий результат, тис. грн	–331,6	+602,3	+933,9

Проведене порівняння варіантів використання посівної площі підтверджує економічну доцільність заміни сої нутом за незмінного розміру 33 га. Зростання вартості товарної продукції на 834,9 тис. грн. відображає підвищення дохідної віддачі обраної культури. Водночас скорочення витрат на вирощування на 99,0 тис. грн. свідчить про нижчу ресурсомісткість виробництва нуту. За таких умов фінансовий результат змінюється на 933,9 тис. грн. унаслідок переходу від збиткової моделі до формування прибутку. Таким чином підвищення частки нуту у структурі товарної продукції на 3,3 в.п. характеризує посилення його ролі у формуванні доходів підприємства. Звідси отримані показники узгоджено підтверджують виробничу та економічну ефективність запропонованої заміни.

Для ухвалення рішення щодо заміни сої на нут, розроблено порівняльну таблицю щодо сильних позицій культури та можливих обмежень, котрі долаються вказаними заходами (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Порівняльна оцінка сильних позицій та механізмів подолання обмежень
при вирощуванні нуту в ПСП «Червона Зоря»**

№	Критерій	Сильна позиція	Подолання обмежень
1	Адаптація до клімату	Висока посухостійкість забезпечує стабільнішу врожайність у степових умовах	Завдяки добору адаптованих сортів і строків сівби долається ризик втрат урожаю
2	Вплив на ґрунт	Біологічна азотфіксація покращує азотний режим і родючість ґрунту	Через інокуляцію насіння долається обмеження недостатньої активності бульбочкових бактерій
3	Економіка виробництва	Нижчі витрати на гектар порівняно із соєю підвищують ресурсну ефективність	За рахунок форвардних угод долається ризик цінової нестабільності реалізації
4	Сівозміна	Добрий попередник для зернових культур покращує структуру ґрунту	Завдяки інтегрованому контролю бур'янів долається ризик пригнічення посівів на ранніх фазах
5	Кормова база	Формує білково-енергетичний ресурс для ВРХ і свиñarства	Через термічну обробку зерна долається обмеження перетравності у свиñarстві
6	Організаційні аспекти	Диверсифікує структуру посівів і знижує погодні ризики підприємства	Через технологічне навчання персоналу долається ризик помилок упровадження нової культури

Порівняльна оцінка підтверджує переважання сильних позицій вирощування нуту в умовах агропідприємства. При цьому встановлені обмеження мають керований характер і усуваються типовими агротехнологічними та організаційними рішеннями без надмірного фінансового навантаження. Доведено, що сукупний ефект проявляється у стабілізації врожайності, підвищенні ресурсної віддачі та зміцненні кормової бази тваринництва. Додатково реалізується ґрунтополіпшувальна функція культури через біологічну азотфіксацію та накопичення органічних решток, що формує передумови для зниження витрат на мінеральне живлення наступних культур у сівозміні. Відтак впровадження нуту є агрономічно та економічно обґрунтованим управлінським рішенням.

У тваринництві рекомендовано спрямувати антикризові дії на відновлення продуктивності поголів'я ВРХ за допомогою участі у державній програмі часткового відшкодування витрат на реконструкцію ферми з відгодівлі ВРХ. Отже використання державної допомоги у ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» є економічно доцільним інструментом прискореного відновлення поголів'я ВРХ та модернізації виробничої бази. Зокрема, компенсація до 25% капітальних витрат без ПДВ має на меті знизити інвестиційне навантаження та скоротити період окупності реконструкції ферми. Такий механізм фінансової підтримки підвищує доступність технологічного оновлення, що позитивно вплине на продуктивність стада та стабільність виробництва молока і живої маси ВРХ. При цьому державне відшкодування витрат за об'єкти, введені в експлуатацію у визначені строки, стимулює своєчасне завершення будівельних робіт при відновленні ферми і дисциплінує інвестиційний процес. Тобто участь у програмі сприятиме зменшенню виробничих ризиків, зміцненню фінансової стійкості підприємства та формуванню передумов для розширення товарної продукції тваринництва.

Механізм отримання державного відшкодування складається з таких кроків:

1) зареєструвати ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» у Державному аграрному реєстрі та перевірити актуальність усіх облікових даних підприємства.

2) підготувати пакет документів: підтвердження капітальних витрат без ПДВ, акти виконаних робіт, документи про введення об'єкта в експлуатацію, правовстановлюючі матеріали на об'єкт.

3) подати заявку через електронний кабінет ДАР після оприлюднення офіційного оголошення про початок приймання заявок.

4) забезпечити коректність і повноту поданих даних для проходження адміністративної перевірки уповноваженим органом.

5) очікувати рішення за результатами розгляду документів та включення підприємства до реєстру одержувачів компенсації.

6) отримати перерахування коштів у межах затверджених бюджетних асигнувань після офіційного затвердження результатів.

З метою стабілізації кормової бази запропоновано переглянути структуру раціонів із орієнтацією на мінімізацію кормовитрат на одиницю приросту та продукції. При цьому доцільно використовувати власні ресурси відповідно виробничої програми рослинництва, а саме контролю вирощування кормових культур та нуту. Крім цього опір має бути на посилення біобезпеки й ветеринарного контролю як факторів збереженості стада. Для обмеження непродуктивних витрат й стабілізації виробничих показників потрібно узгодити обсяги кормовиробництва з фактичною чисельністю поголів'я..

Враховуючи виявлені проблеми в ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» розроблено модель антикризових заходів щодо адаптації аграрного виробництва за галузями рослинництва і тваринництва до складних викликів (рис. 3.1). Запропонована антикризова модель управління аграрним виробництвом ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» розглядається як інтегрована система стабілізації, адаптації та відновлення виробничо-економічної рівноваги підприємства в умовах нестійкого середовища. Концептуальна логіка моделі базується на поєднанні діагностики кризових проявів, оперативного регулювання ресурсних потоків і постійного моніторингу ключових показників результативності.

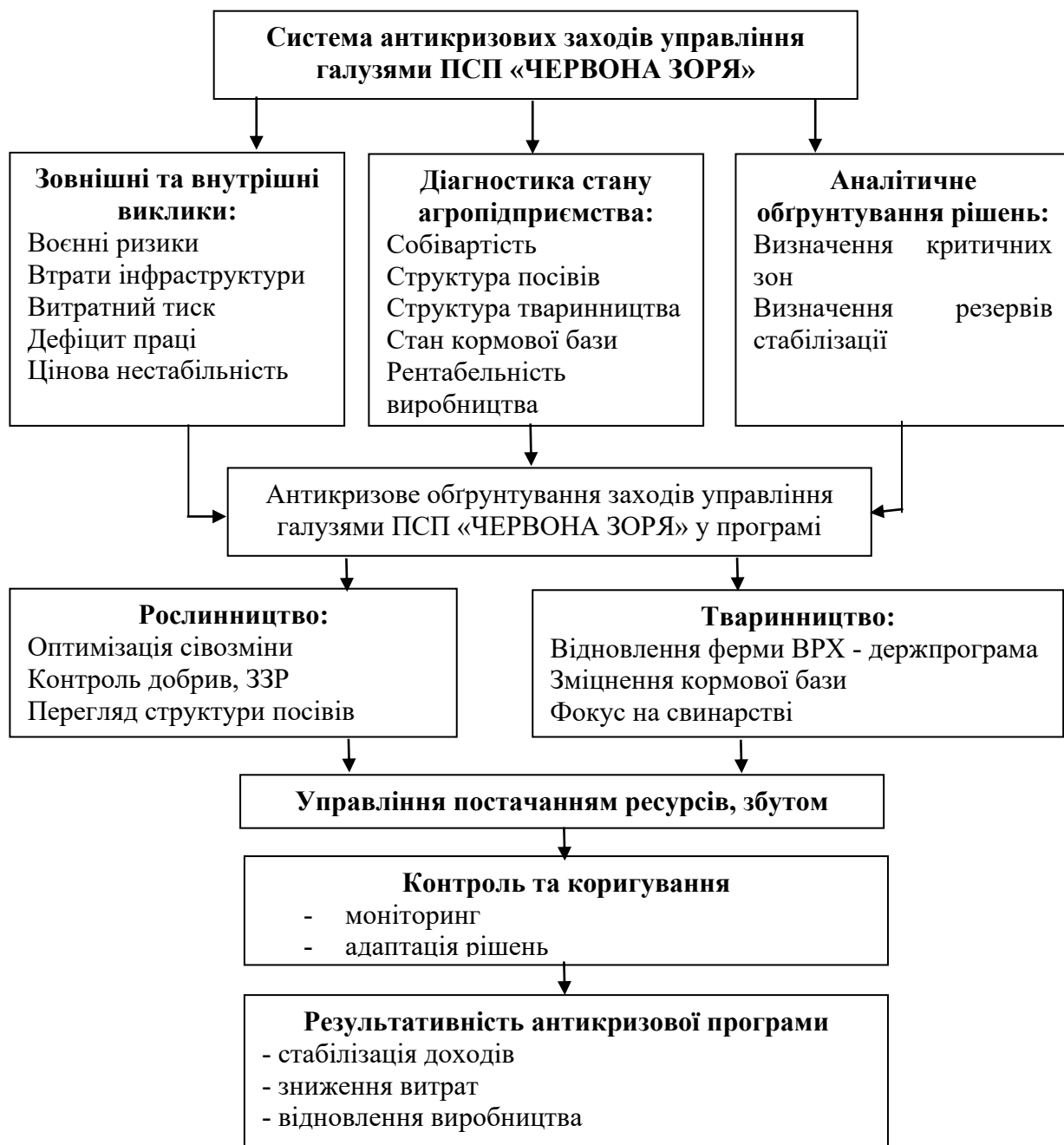


Рис. 3.1. Модель антикризових заходів управління галузями ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

Встановлено, що попередній період характеризувався одночасним впливом воєнних, фінансових та виробничих дестабілізаторів, які спричинили скорочення земельного банку, зниження прибутку та деформацію галузевої структури. Зафіксовано істотне падіння рентабельності й різке звуження фінансового результату при зростанні собівартості, що відображає втрату

частини економічної стійкості. За таких умов модель орієнтована на компенсацію втрат та структурну перебудову виробництва, спрямовану на довгострокову стабілізацію. У контурі рослинництва модель передбачає оптимізацію сівозміни через розширення частки культур-поліпшувачів, коригування співвідношення зернових, технічних культур та впровадження технологічної дисципліни витрат. Очікуваним ефектом виступає стабілізація агрохімічного стану ґрунтів, зниження ресурсомісткості та вирівнювання врожайних показників. У блоці тваринництва антикризова логіка моделі передбачає диференційований підхід: шляхом компенсації коштів державною програмою відновлення ВРХ через поступове нарощування стада та оптимізацію раціонів, а також посилення свинарства як стабілізуючого сегмента. Передбачається коригування кормовиробництва з орієнтацією на енергетичну й протеїнову збалансованість. Звідси при впровадженні моделі антикризового управління галузями сільського господарства очікується на відновлення виробничої рівноваги й диверсифікацію джерел доходу.

Для розробки локальних стратегій виробництва, продажів продукції застосовано метод БКГ-аналізу. Для побудови матриці щодо відносної позиції на ринку використано дані товарної продукції за останні два роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Тенденції формування структури товарної продукції галузі рослинництва

Агропродукція	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	6382,7	30,6	7523,8	34,4	117,9
Ячмінь	1434,1	6,9	1873,2	8,6	130,6
Кукурудза	2762,8	13,2	2953,1	13,5	106,9
Овес	673,2	3,2	493,7	2,3	73,3
Соя	439,2	2,1	328,4	1,5	74,8
Ріпак	3721,8	17,8	3196,2	14,6	85,9
Соняшник	5026,4	24,1	5732,8	26,2	114,1
Кормові культури	412,6	2,0	265,7	1,2	64,4
Разом по рослинництву	20852,8	100	21873,2	100	104,9

Проаналізовано, що у 2025 році вартість товарної продукції рослинництва зросла на 1020,4 тис. грн., або на 4,9 %, порівняно з 2024 роком. Зростання сформовано передусім за рахунок пшениці, приріст становив 1141,1 тис. грн., що підвищило її структурну частку до 34,4 %. Водночас ячмінь продемонстрував відновлення після скорочення попереднього періоду, приріст становив 439,1 тис. грн., або 30,6 %. Обсяг реалізації кукурудзи залишився відносно стабільним, збільшення становило 190,3 тис. грн., що свідчить про її виробничу стійкість. Негативна динаміка зафіксована для ріпаку, зменшення становило 525,6 тис. грн., що відображає вплив витратного та цінового тиску. Скорочення сої на 110,8 тис. грн. узгоджується з її чутливістю до посушливих умов та потребує перегляду її зберігання у сівозміні в подальшому. Зменшення кормових культур на 146,9 тис. грн. підкреслює обмеження у відновленні кормової бази. Окреслені тенденції свідчать про необхідність переорієнтації підприємства на більш економічно стабільні культури та необхідність подальшої оптимізації структури посівів.

Таблиця 3.4.

Показники для побудови матриці БКГ для галузі рослинництва

Показник	Продукція							
	пшениця	ячмінь	кукурудза	овес	соя	ріпак	соняшник	Кормові
Відносна позиція на ринку								
2024	6382,7	1434,1	2762,8	673,2	439,2	3721,8	5026,4	412,6
2025	7523,8	1873,2	2953,1	493,7	328,4	3196,2	5732,8	265,7
Координати	117,9	130,6	106,9	73,3	74,8	85,9	114,1	64,4
Динаміка зростання ринку								
ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»	26,3	13,9	15,8	6,2	4,2	20,4	23,4	4,0
ПСП «Гарант»	22,7	12,1	15,1	5,8	4,9	18,6	20,6	3,8
Координати	1,16	1,15	1,05	1,08	0,86	1,10	1,14	1,06

Розраховані координати 117,9 для пшениці та 114,1 для соняшнику відображають найсильніші відносні ринкові позиції культур у портфелі ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ». Індекси зростання ринку 1,16 і 1,14 підтверджують збереження позитивної динаміки попиту саме в цих сегментах. По кукурудзі отримано координату 106,9 при індексі 1,05, що характеризує стабільну конкурентну присутність за помірного темпу розширення ринку. По ріпаку розраховано координату 85,9 та індекс 1,10, що свідчить про середню позицію із потенціалом зміцнення. По вівсу отримано - 73,3, сої - 74,8 та кормовим культурам - 64,4 мають нижчі відносні параметри, що вказує на слабші ринкові позиції. Середі точки матриці 95,6:1,07. Отримані значення створюють кількісну основу для позиціонування культур у квадрантах матриці БКГ.

Матричне зображення БКГ для рослинницької продукції наведено на рисунку 3.2.

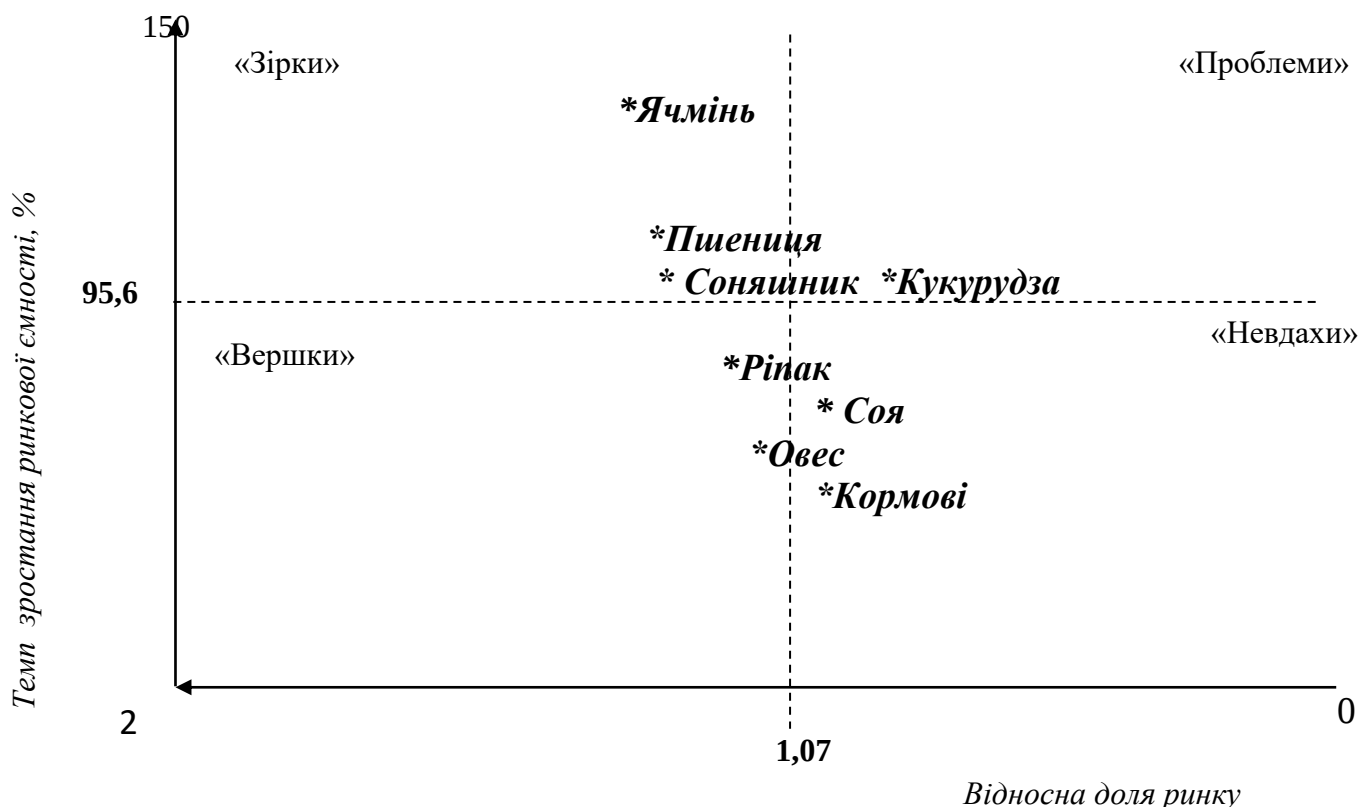


Рис. 3.2. Розміщення видів рослинницької продукції на матриці БКГ

Відповідно до результатів матриці БКГ пшениця, ячмінь і соняшник, віднесені до сегменту «зірки», потребують стратегії виробничого нарощення та стабілізації врожайності. Для цих культур доцільно підтримувати контроль за технологічними операціями та швидким реагуванням на зміни у природних та воєнних чинниках. Щодо реалізаційної стратегії варто переорієнтувати частину продукції на переробні підприємства Дніпропетровської області, у зв'язку з активністю бойових дій в Харківській області. Зокрема, продовольчу пшеницю раціонально орієнтувати на ТОВ «ДМК «Дніпромлин», соняшнику - на ПрАТ «Дніпропетровський олійноекстракційний завод» Bunge, ячмінь - трейдингова компанія «Прометей» із використанням елеваторної інфраструктури регіону.

Кукурудза потрапила у сектор «проблеми» і потребує стратегії точкового впровадження ресурсозберігаючих технологій. Зокрема диференційованого внесення добрив за картами врожайності, оптимізації норм висіву, використання посухостійких гібридів кукурудзи, автоматизації польових операцій та контролю витрат пального, що забезпечує зниження виробничих витрат і приріст віддачі з гектара. У збутовій політиці для кукурудзи доцільно застосовувати форвардні угоди та відвантаження через елеватори області. Запропоновано у межах збутової стратегії кукурудзи застосування форвардних контрактів із використанням інфраструктури локальних елеваторів Лозівського району та прилеглих територій. До потенційних контрагентів віднесено ТОВ «Лозівське ХПП», що функціонує у системі Kernel, як стабільний канал контрактного продажу зерна. Альтернативним варіантом визначено співпрацю з ТОВ «Лозівський елеватор», яка практикує механізми форвардного фінансування виробників. Додатково обґрунтовано доцільність укладання договорів поставки з ТОВ СП «НІБУЛОН» із відвантаженням через безпечніші логістичні вузли південної частини регіону. Такий підхід забезпечує цінову визначеність, зниження ризиків збуту та підвищення передбачуваності грошових надходжень. Вибір зазначених контрагентів зумовлений територіальною віддаленістю від прикордонних зон та відносно стабільними умовами функціонування зернової інфраструктури.

Ріпак і овес у секторі «вершки» мають супроводжуватися стратегією утримання позицій та максимізації грошового потоку. Встановлено, що просідання доходів від вирощування ріпаку пов'язане з нестабільністю формування розетки в осінній період через дефіцит ґрунтової вологи та температурні стреси. У виробничій стратегії доцільно передбачити зміщення строків сівби, використання посухостійких гібридів, стартове мікродобривне живлення та локальне внесення фосфору. Операційно обґрунтовано впровадження мінімального обробітку ґрунту, збереження стерні, контроль щільності посіву й ранній моніторинг стану рослин для корекції технології. Доведено, що зниження результативності вівса зумовлене посиленням фітопатогенного тиску, зокрема розвитком корневих гнилей, плямистостей листя та ураженням волоті. В аграрній виробничій стратегії необхідно застосовувати стійкий сорт «Нептун», дотримуватися сівозміни, проводити протруєння насіння та забезпечувати збалансоване живлення з акцентом на калій. На операційному рівні доцільно посилити фітосанітарний моніторинг, своєчасне фунгіцидне втручання, регулювання густоти стояння та оптимізацію системи захисту.

Запропоновано конкретні варіанти реалізації збутової політики для культур «вершки», зокрема ріпаку й вівса, у форматі утримання позицій і максимізації грошового потоку через внутрішньорегіональні переробні підприємства та закупівельні структури. Як напрям для ріпаку доцільно забезпечувати збут через локальних переробників олійної продукції, таких як ТОВ Олійно-екстракційний завод «Зернопродукт» (Полтавська область) та ТОВ «Масложир» (Запоріжжя), що мають технологічні потужності для виробництва ріпакової олії та шротів і можуть укладати прямі закупівельні договори з виробниками. Додатково доцільно розглянути співпрацю ТОВ «Агро-Про» або ТОВ «Еко-Віта», як механізми інтегрованого збуту для стабілізації грошових надходжень. Що стосується реалізації вівса, раціонально орієнтуватися на внутрішніх закупівельних посередників, які здійснюють оптову торгівлю зерновими, зокрема компанії, що працюють з вівсом у портфелі, наприклад

ТОВ «Зернова база України», яка займається оптовою торгівлею зерновими. Такі контрагенти дозволяють виробникам укласти довгострокові закупівельні угоди в межах регіону й підтримувати стабільний грошовий потік за рахунок розширення каналів збуту продукції без експорту необробленої сировини.

Соя та кормові культури як «невдахи» підлягають трансформації виробничої програми. Сою доцільно замінити нутом як більш стійкою культурою, а структуру кормовиробництва формувати після узгодження потреб тваринництва. Запропоноване поєднання виробничих і збутових стратегій забезпечує узгодження структури посівів із ринковими позиціями культур.

Таблиця 3.5

Стратегії аграрного виробництва та збуту продукції рослинництва

Культура	Виробнича стратегія	Збутова стратегія
Пшениця («зірки»)	Нарощення обсягів, стабілізація врожайності, жорсткий контроль технологічних операцій, оперативна корекція агротехніки з урахуванням кліматичних і воєнних чинників	Орієнтація продовольчого зерна на ДМК «Дніпромлин»
Ячмінь («зірки»)	Підтримання інтенсивної технології, оптимізація живлення, мінімізація втрат під час збирання	Реалізація через ТОВ «Краснопавлівський комбінат хлібопродуктів»
Соняшник («зірки»)	Розширення виробництва, стабілізація врожайності, контроль густоти стояння, адаптація системи живлення	Постачання на Дніпропетровський олійно-екстракційний завод
Кукурудза («проблеми»)	Точкове впровадження ресурсозберігаючих технологій, диференційоване внесення добрив, оптимізація норм висіву, посухостійкі гібриди	Форвардні контракти, відвантаження через ТОВ «Лозівське ХПП», співпраця з ТОВ «Агропросперіс», контракти з ТОВ СП «НІБУЛОН»
Ріпак («вершки»)	Утримання позицій, стабілізація врожайності, корекція строків сівби, посухостійкі гібриди, мінімальний обробіток ґрунту	Реалізація на ТОВ «ОЕЗ «Зернопродукт», ТОВ «Масложир»
Овес («вершки»)	Утримання рентабельності, застосування стійких сортів, зокрема «Нептун», протруєння насіння, посилений фітосанітарний контроль	Продаж через Балівський елеватор ТОВ «Імперія Грандіс»
Соя («невдахи»)	Скорочення площ, заміна нутом як стійкішою культурою	Контрактне вирощування під попит переробників
Кормові культури («невдахи»)	Оптимізація структури відповідно до потреб тваринництва	Внутрішнє використання, мінімізація надлишків

Для розгляду стратегій по тваринницькій області розглянуто тенденції формування структури товарної продукції галузі тваринництва (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Тенденції формування структури товарної продукції галузі тваринництва

Агропродукція	2024		2025		2025 у % до 2024
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Ж/в ВРХ	420,4	25,8	378,1	21,4	29,6
Молоко	230,5	14,2	198,4	11,2	22,7
Ж/в свиней	975,5	60,0	1187,3	67,4	120,8
Разом по тваринництву	1626,4	100	1763,8	100	56,2

Проаналізовано, що у 2025 році структура товарної продукції тваринництва зазнала суттєвих змін під впливом виробничих втрат. Встановлено, що обсяг продукції у живій масі ВРХ зменшився на 42,3 тис. грн., а його частка скоротилася до 21,4 %. Зниження узгоджується з наслідками ракетно-дронові атаки наприкінці 2023 року, унаслідок якої втрачено частину поголів'я та виробничих приміщень. Відповідно обсяг реалізації молока зменшився на 32,1 тис. грн., що відображає скорочення продуктивної бази стада. Водночас продукція свинарства зросла на 211,8 тис. грн., сформувавши домінуючу частку 67,4 % у структурі галузі. Таке зміщення свідчить про вимушену переорієнтацію тваринництва на більш стабільний напрям із коротшим виробничим циклом. Сукупність тенденцій підтверджує, що ключовою проблемою галузі залишається відновлення поголів'я ВРХ та кормового забезпечення. У контексті антикризової програми доцільним є поєднання заходів стабілізації витрат, модернізації ферм і поетапного нарощування продуктивного стада.

У таблиці 3.7. наведено індикатори матриці БКГ для виявлення стратегій агропродукції галузі тваринництва.

Таблиця 3.7.

Показники для побудови матриці БКГ для галузі тваринництва

Показник	Продукція		
	Приріст ж/в ВРХ	Молоко	Приріст ж/в свиней
Відносна позиція на ринку			
2024	420,4	230,5	975,5
2025	378,1	198,4	1187,3
Координати	29,6	22,7	120,8
Динаміка зростання ринку			
ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»	2,3	1,4	6,7
ПСП «Гарант»	2,6	1,8	6,1
Координати	0,89	0,78	1,09

Розраховані координати 29,6 для приросту ж/в ВРХ та 22,7 для молока свідчать про низьку відносну ринкову позицію цих напрямів. Відповідні індекси динаміки 0,89 і 0,78 підтверджують уповільнення розвитку та зниження конкурентної активності. Приріст ж/в свиней характеризується координатою 120,8, що відображає сильнішу ринкову позицію в структурі тваринництва. Індекс зростання 1,09 додатково вказує на позитивну динаміку сегмента. Така конфігурація параметрів формує підстави для диференціації стратегій між скотарством і свиначством. Отримані індикатори є базою для позиціонування продукції у квадрантах матриці БКГ (рис. 3.5.).

Відповідно до позиціонування у матриці БКГ продукція свиначства, віднесена до сегменту «Зірки», потребує стратегії виробничого нарощення та утримання темпів зростання. У виробничому контурі доцільно стабілізувати поголів'я, оптимізувати структуру раціонів і підвищувати середньодобові прирости за рахунок технологічної дисципліни та біобезпеки. Збутову політику раціонально орієнтувати на укладання контрактів із профільними переробниками, зокрема ТОВ МК «РІАЛ» у Харківській області та МК «Ювілейний» у Дніпропетровській області. Така конфігурація каналів реалізації забезпечує гарантоване приймання продукції та знижує логістичні ризики в умовах воєнної нестабільності. Підтримання коротких маршрутів постачання

додатково сприяє збереженню цінової конкурентності та ритмічності відвантажень.

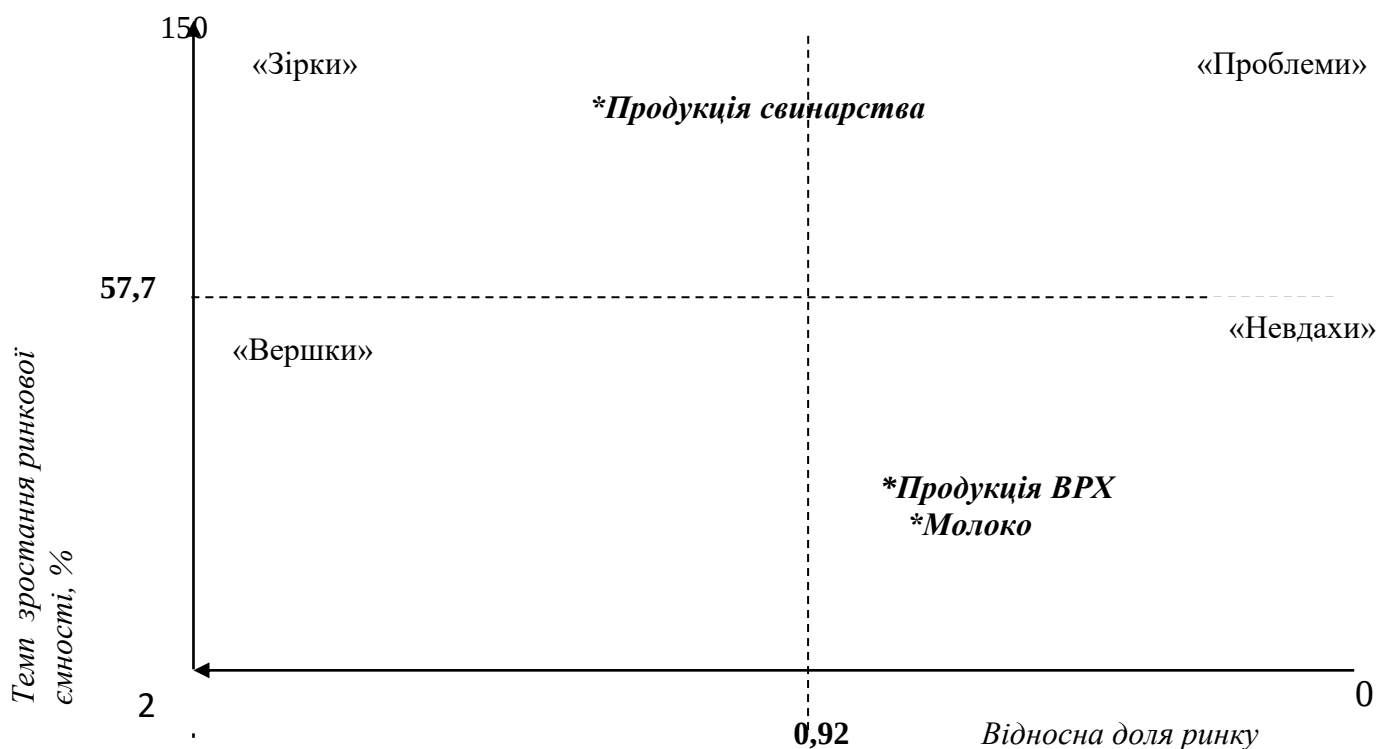


Рис. 3.3. Розміщення видів тваринницької продукції на матриці БКГ

Молоко ВРХ, віднесене до сегменту «Невдахи», потребує стратегії відновлення та структурної стабілізації. Зниження обсягів виробництва пов'язане з частковим руйнуванням ферми та скороченням поголів'я, що зумовило втрату частини товарної продукції. У виробничій стратегії передбачено реконструкцію тваринницьких потужностей і відновлення стада із залученням державної програми часткового відшкодування витрат на будівництво та модернізацію ферм. Реалізація такого підходу дозволяє зменшити інвестиційне навантаження та прискорити відбудову виробничої інфраструктури. Збутову політику доцільно спрямувати на молокопереробні підприємства Харківської області, зокрема ТОВ «Харківський молочний комбінат», ТОВ «Богодухівський молзавод» і ПрАТ «Чугуївський молочний завод». Узгодження виробничої та збутової стратегій формує передумови для

відновлення економічної стійкості молочного напрямку. У підсумку свинарство забезпечує стабільний грошовий потік, тоді як молочне скотарство отримує керовану траєкторію відбудови та повернення ринкових позицій.

Таблиця 3.8

Стратегії аграрного виробництва та збуту продукції тваринництва

Культура	Виробнича стратегія	Збутова стратегія
Продукція свинарства («Зірки»)	Нарощення виробництва, стабілізація поголів'я, оптимізація раціонів, підвищення середньодобових приростів, посилення біобезпеки та технологічної дисципліни	Контракти з переробниками: ТОВ МК «РІАЛ» https://mkrial.com.ua/ , дублер ТОВ МК «Ювілейний»
Молоко ВРХ («Невдахи»)	Відновлення стада, реконструкція ферми, модернізація виробничих потужностей, залучення програм часткового відшкодування інвестицій	Постачання на переробку: ТОВ «Харківський молочний комбінат», ТОВ «Богодухівський молзавод», ПрАТ «Чугуївський молочний завод»
Жива маса ВРХ	Стабілізація відгодівлі, контроль конверсії корму, зниження падежу, оптимізація структури стада	Реалізація через регіональні м'ясопереробні підприємства ТОВ «Лихачівський м'ясокомбінат»

Встановлено, що результати матриці БКГ підтверджують необхідність диференціації антикризових стратегій у рослинництві й тваринництві з урахуванням змін ресурсного потенціалу та ринкових умов. Зниження обсягів молока і живої маси ВРХ обумовлює пріоритет поетапного відновлення стада із синхронізацією кормовиробництва та модернізацією пошкодженої інфраструктури. Водночас посилення свинарства визначено як стабілізуючий фактор грошових потоків завдяки вищій оборотності й швидкій реакції на кон'юнктурні коливання. У рослинництві домінування пшениці та соняшнику частково компенсує спад сої, ріпаку й вівса, що потребує оптимізації сівозмін і технологічних рішень. Обґрунтовано заміну сої нуту у виробничій програмі через високу витратомісткість і цінову нестабільність сої, а також через відносно кращу посухостійкість нуту та його здатність поліпшувати азотне живлення ґрунту. Реалізація узгоджених виробничих і збутових стратегій формує передумови підвищення стійкості, керованості та прогнозованості розвитку підприємства.

3.2. Економічна оцінка результативності введення в дію превентивного управління аграрним виробництвом

Для оцінювання перспектив доцільності введення антикризових заходів щодо управління аграрним виробництвом галузей рослинництва і тваринництва ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» виконано трендові прогнози основних показників економічно-виробничої діяльності.

Трендовий прогноз прибутку і собівартості протягом 2023–2027 роки наведено на рисунку 3.4.

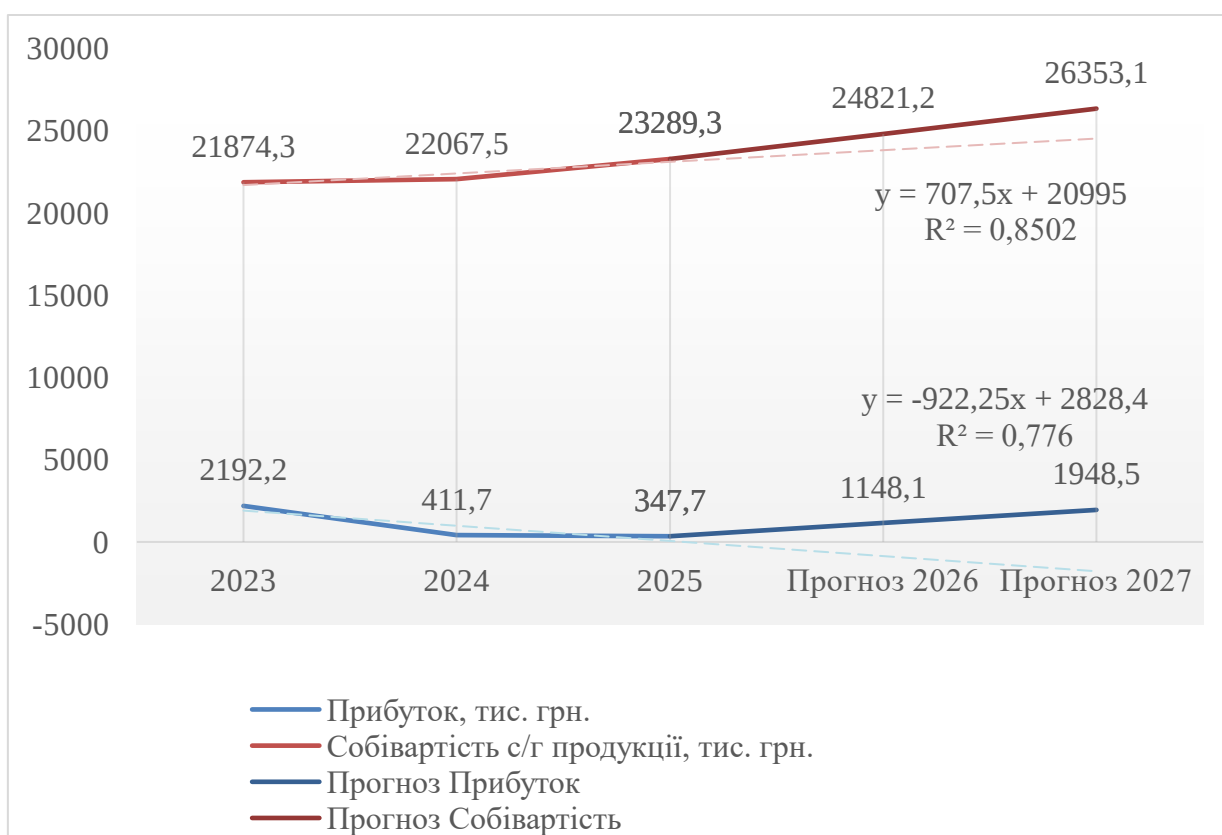


Рис. 3.4. Трендовий прогноз прибутку й собівартості ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ», 2023–2027 рр.

Встановлено висхідну динаміку собівартості, що описується трендовим рівнянням:

$$y = 707,5x + 20995 \text{ при } R^2 = 0,8502,$$

Прогноз свідчить про подальше зростання витратної складової, що формує ризик стискання фінансового результату за інерційного сценарію.

Тренд прибутку апроксимується рівнянням:

$$y = -922,25x + 2828,4 \text{ при } R^2 = 0,776,$$

Звідси встановлено домінування спадної траєкторії у базовій тенденції. За відсутності коригувальних управлінських рішень імовірним є поглиблення дисбалансу між витратами та результативністю діяльності. У разі впровадження антикризових заходів очікується зміна нахилу функції прибутку, стабілізація маржі покриття та стримування темпів приросту собівартості. Відтак адаптивна модель управління здатна трансформувати прогнозну спадну траєкторію у фазу відновлення фінансової стійкості.

Для розуміння якими темпами за прогнозом може зростати валова продукція та як буде змінюватись дохід виконано прогнозування трендами, котре представлено на рисунку 3.5.

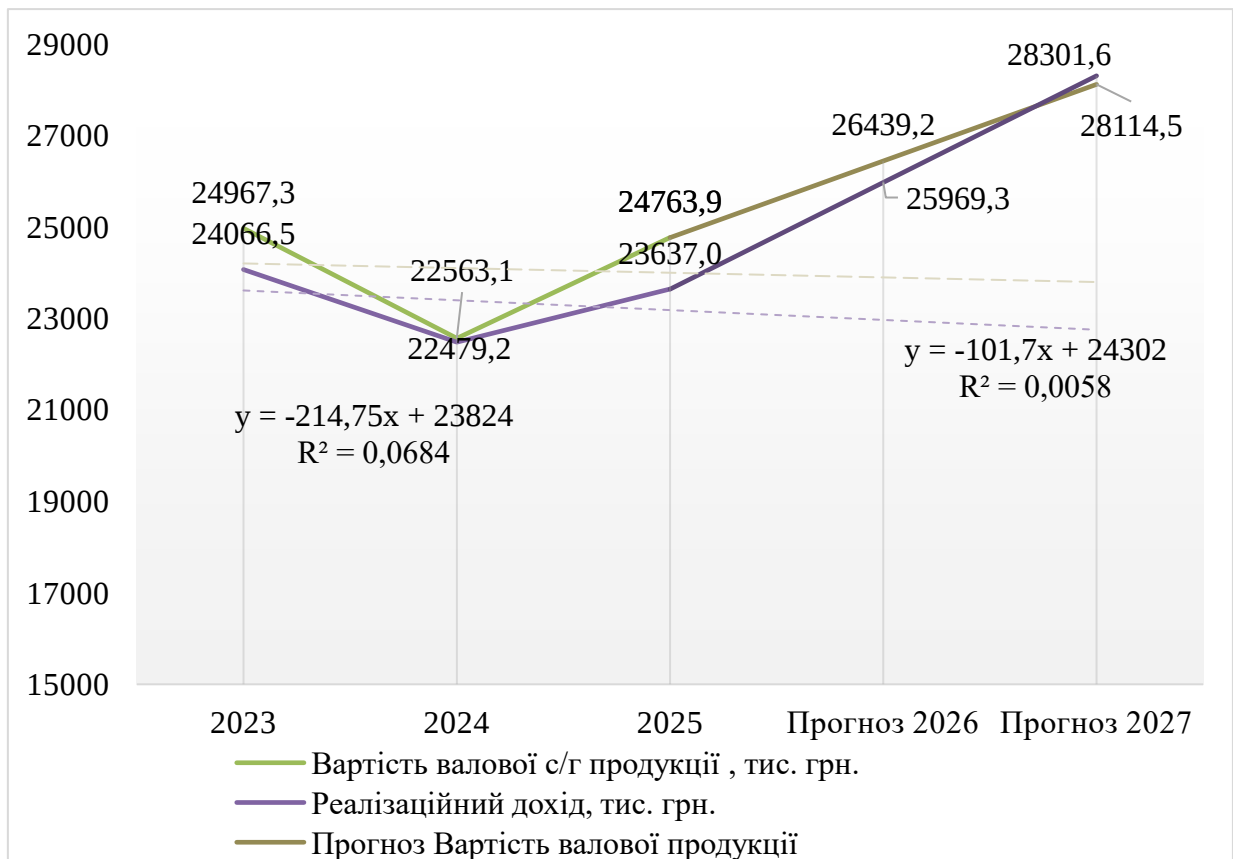


Рис. 3.5. Прогноз трендами обсягів виробництва валової продукції та доходу, 2023-2027 рр.

Встановлено, що тренд вартості валової продукції описується рівнянням:

$$y = -214,75x + 23824 \text{ при } R^2 = 0,0684,$$

Аналогічно, реалізаційний дохід апроксимується функцією:

$$y = -101,7x + 24302 \text{ при } R^2 = 0,0058,$$

Низькі значення коефіцієнтів детермінації підтверджують домінування впливу зовнішніх чинників, зокрема цінової волатильності та кліматичних ризиків. Тобто прогнозні значення демонструють потенціал відновлення зростання за умови стабілізації виробничих параметрів і витратної структури. У разі впровадження антикризових заходів очікується зміна конфігурації тренду у бік висхідної траєкторії доходу. Відтак антикризова стратегія управління здатна послабити випадкові коливання та підвищити передбачуваність фінансових результатів.

Для узагальнення прогнозних показників ефективності сформовано таблицю 3.9.

Таблиця 3.9.

Прогноз ефективності антикризових дій в ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ»

Показники	Фактичне 2025	Прогнозні дані	Прогноз до факту, +-, %	
Реалізаційний дохід, тис. грн.	23637,0	28301,6	4664,6	119,7
Собівартість за галузями, тис. грн.	23289,3	26353,1	3063,8	113,2
Чистий сукупний прибуток; тис. грн.	347,7	1948,5	1600,8	560,4
Отримано на 100 га угідь, тис. грн. - товарної продукції	3034,3	3633,1	598,8	119,7
- чистого прибутку	44,6	250,1	205,5	560,4
Рівень рентабельності, %	1,5	7,4	5,9	

Встановлено, що прогнозна модель після впровадження антикризових заходів формує приріст реалізаційного доходу на 19,7 % та забезпечує кращу керованість грошових надходжень. Собівартість за прогнозом може

підвищитись на 13,2 %, однак темп приросту є нижчим за динаміку доходу, що створює передумови для розширення фінансового резерву. Чистий сукупний прибуток при цьому має збільшитися на 1600,8 тис. грн., а відхилення становитимуть 560,4 %, що відображає відновлення результативності після низької бази 2025 року. Вихід товарної продукції на 100 га зростає на 598,8 тис. грн., а чистого прибутку на 100 га - на 205,5 тис. грн., що підсилює ресурсну віддачу землекористування. У підсумку прогнозовано утворення рентабельності на рівні 7,4 в.п., що складає приріст від антикризових дій на 5,9 в.п., що узгоджується з випереджальною динамікою прибутку порівняно з витратами.

Отже незважаючи на втрати у тваринництві через війну, стратегія відновлення ферми відгодівлі ВРХ та виробничої інфраструктури може бути реалізована шляхом участі у державній програмі часткового відшкодування інвестицій. Для посилення агровиробництва у галузі рослинництва рекомендовано антикризові дії в межах технологій вирощування та оновленні виробничої програми шляхом заміни сої нутом. Окреслені заходи сприятимуть зниженню витратомісткості технології та мають підвищити стійкість до посухи, що сприяє стабілізації доходів і більш стійким позиціям ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Встановлено, що кризові процеси в агробізнесі мають системний характер та формуються під впливом воєнних, ресурсних і ринкових дестабілізуючих чинників. При цьому ефективна протидія кризі забезпечується інтеграцією превентивного управління, адаптивного планування та ризик-орієнтованих управлінських рішень. Наразі стабілізація фінансових результатів досягається через оптимізацію структури витрат, трансформацію посівної програми та модернізацію виробничої інфраструктури. Обґрунтовано, що цифровізація обліково-аналітичних і технологічних процесів підвищує точність управління, знижує втрати ресурсів і посилює адаптивність підприємства. Відтак реалізація запропонованих антикризових заходів формує передумови зміцнення економічної стійкості, підвищення рентабельності та відновлення виробничої збалансованості.

2) Виявлено зменшення земельного банку ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» на 7,9 % зумовлене воєнними обмеженнями, мінною небезпекою та втратою доступу до частини орендованих ділянок. Зменшення вартості основних фондів на 14,0 % пов'язане з пошкодженням виробничих об'єктів унаслідок атак і прискореним зносом техніки за дефіциту інвестицій. Оборотний капітал зріс на 18,4 % через подорожчання ресурсів і необхідність формування страхових запасів для підтримання безперервності діяльності. Валовий випуск знизився на 0,8 %, виручка скоротилася на 1,8 %, тоді як собівартість підвищилася на 6,5 %, що відображає витратний тиск і цінову нестабільність. Прибуток зменшився на 84,1 %, рентабельність знизилася на 8,5 в.п., а втрати у тваринництві спричинені руйнуванням частини ферми відгодівлі ВРХ і скороченням кормової бази.

3) Встановлено, що у структурі товарної продукції ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ» домінує рослинництво, частка якого у 2025 році становить 92,5 %, а обсяг реалізації досяг 21873,2 тис. грн. Приріст виручки від пшениці становив 2788,5 тис. грн., соняшнику - 1040,7 тис. грн., що компенсувало спад сої на

345,3 тис. грн. та ріпаку на 1001,1 тис. грн. Зниження ячменю на 809,9 тис. грн. відображає агрокліматичну чутливість культури й підвищені виробничі ризики. У тваринництві зафіксовано скорочення товарної продукції на 1373,7 тис. грн. через втрати поголів'я ВРХ і пошкодження ферми наприкінці 2023 року.

4) Доведено, що результати трендового аналізу підтверджують нестійку динаміку розвитку галузей підприємства та різну спрямованість прогнозних змін. У рослинництві очікується помірне зростання вартості товарної продукції, де прогнозні обсяги у 2026 році перевищують рівень 2025 року на 472,1 тис. грн. Для тваринництва збережено ризик спадної траєкторії, оскільки прогноз вказує на ймовірне щорічне скорочення близько 686,9 тис. грн. Узагальнений прогноз по підприємству характеризується низькою статистичною надійністю, що відображає домінування випадкових та кризових чинників. Кореляційне моделювання підтвердило чутливість рентабельності до змін собівартості й технічної забезпеченості виробництва.

5) Встановлено, що стабілізація економічних параметрів підприємства вимагає коригування структури посівів і обмеження витратної чутливості рослинництва. За результатами оцінки рекомендовано 33 га сої переорієнтувати під нут як культуру з вищою адаптацією до дефіциту вологи. Доцільність рішення пояснюється посухостійкістю нуту, технологічною пластичністю та нижчою ресурсомісткістю вирощування. Розрахунковий ефект передбачає приріст вартості товарної продукції на 834,9 тис. грн. і скорочення витрат на 99,0 тис. грн. Очікуване покращення фінансового результату становить 933,9 тис. грн., а додатковий агробіологічний ефект проявляється через біологічну азотфіксацію та вирівнювання сівозмінної структури.

6) Запропоновано спрямувати антикризові дії у тваринництві на відновлення ферми з відгодівлі ВРХ із залученням механізму державного часткового відшкодування капітальних витрат. Звідси можливо буде прискорити реконструкцію виробничих приміщень та модернізацію технологічного обладнання для стабілізації продуктивності стада. Крім цього доцільно оптимізувати структури раціонів із орієнтацією на зниження

кормовитрат і підвищення конверсії корму. Також потребує узгодження корегування обсягів кормовиробництва з фактичною чисельністю ВРХ для стабілізації собівартості продукції.

7) Запропонована модель антикризових заходів ґрунтується на поетапній діагностиці зовнішніх і внутрішніх дестабілізаторів, що визначають джерела виробничої та фінансової нестійкості підприємства. У межах реалізації підходу здійснюється аналітична оцінка собівартості, структури посівів, параметрів тваринництва, стану кормової бази та рівня рентабельності. Отримані результати дозволяють ідентифікувати критичні зони й резерви стабілізації, які формують основу управлінських рішень. У рослинництві модель передбачає оптимізацію сівозміни, нормування витрат на пестициди, добрива, а також коригування набору культур відповідно ресурсних обмежень. У тваринництві акцент зроблено на відновленні ферми ВРХ із залученням державної підтримки, зміцненні кормового забезпечення та стабілізації продуктивності. Комплексне впровадження заходів забезпечує вирівнювання витратної структури, підвищення передбачуваності доходів і відновлення виробничої збалансованості.

8) Запропоновано, за результатами матриці БКГ для пшениці, ячменю, соняшнику пріоритетною стратегією є нарощення обсягів та стабілізація врожайності. Для цих культур доцільні технологічна дисципліна, оперативна корекція агроприйомів і збутова переорієнтація на збутові канали Дніпропетровщини через зростаючі воєнні ризики Харківщини. Для кукурудзи стратегією є точкові ресурсощадні рішення, форвардні угоди та відвантаження через безпечніші елеваторні вузли. Ріпак і овес потребують стратегії утримання позицій і максимізації грошового потоку через корекцію строків сівби та посилення фітосанітарного контролю. Стратегією для сої може бути пропозиція з її вилучення з сівозміни з послудючою заміною на нут. Щодо вирощування кормових культур, то рішення має бути узгоджено з процедурами державного відновлення ферми x відгодівлі ВРХ.

9) Стратегіями для продукції тваринництва, зокрема свинарства є стабілізації поголів'я, оптимізації раціонів і контрактного збуту на переробку у відносно безпечних регіонах. Молоко та жива маса ВРХ перебувають у сегменті «невдахи», тому потрібні реконструкція ферми ВРХ, поетапне відновлення стада та синхронізація кормової бази. Узгодження цих рішень за галузями дає змогу вирівняти структуру доходів і зменшити залежність від ризикових виробничих напрямів.

10) Встановлено, що прогнозна оцінка результативності антикризових заходів фіксує приріст реалізаційного доходу на 19,7 %, що відображає потенціал відновлення платоспроможності підприємства. Зростання собівартості на 13,2 % має компенсований характер, оскільки темп збільшення доходу перевищує витратну динаміку. При цьому чистий сукупний прибуток підвищується на 1600,8 тис. грн., що формує фінансову базу для стабілізації виробничих процесів. Вихід товарної продукції на 100 га може зрости на 598,8 тис. грн., прибутку на 205,5 тис. грн., що підтверджує підвищення ресурсної віддачі. Планований рівень рентабельності 7,4 % свідчить про перехід підприємства у фазу економічного відновлення. Отримані результати підтверджують ефективність превентивного антикризового управління як інструменту зміцнення її стійкості ПСП «ЧЕРВОНА ЗОРЯ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В.В., Сорокін К.О. Стратегії підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7799/7929> (дата звернення 21.02.2026).
2. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr_/9.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
5. Бутенко Д.С., Тимошенко К.В. Циркулярна економіка як стратегія досягнення цілей сталого розвитку в контексті існуючих викликів та бізнес-практик. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7813/7943> (дата звернення 25.01.2026).
6. Буркун В.В., Амірханян Г.Г. Концептуальні засади формування інфраструктурного забезпечення аграрного сектору на принципах сталості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6521/6460> (дата звернення: 07.02.2026).
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 22.03.2026).

8. Верзун А.А., Войнич Л.Й. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6210/6153> (дата звернення 28.11.2025).

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

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

11. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/strategichne-upravlinnya-innovatsijnym-rozvytkom-agrarnyh-pidpryyemstv-v-konteksti-suchasnyh-marketyngovyh-tendentsij/> (дата звернення: 17.11.2025)

12. Голуб І.О. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53) URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1240/1193> (дата звернення: 20.02.2026)

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

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 21.02.2026)

14. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 12.12.2025).

15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. URL : <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/33708.pdf> (дата звернення: 19.02.2026)

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

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

18. 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 17.11.2025).

19. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf. (дата звернення: 25.04.2026).

20. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/10.pdf (дата звернення 12.10.2025).

21. Зубар І.В., Зелінська О.В., Ревенко О.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 182 – 188. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7735/7865> (дата звернення 27.12.2025).
22. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
23. Кальний С.В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 26 – 34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/7.pdf (дата звернення 12.11.2025).
24. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 114 – 119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7725/7855> (дата звернення 17.01.2026).
25. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 19.02.2026).
26. 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 21.11.2025).

27. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення 21.02.2026).
28. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 23.02.2026).
29. 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 20.02.2026).
30. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 – 44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 23.02.2026).
31. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf (дата звернення 12.03.2026).
32. 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: 15.10.2025).
33. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60> (дата звернення: 18.03.2026).

34. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810> (дата звернення 26.03.2026).
35. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 16.03.2026).
36. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1058> (дата звернення: 24.01.2026).
37. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 11.03.2026).
38. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 13.03.2026).
39. Підтримка аграріїв у бюджеті – 2026: відновлення виробництва, розмінування та розвиток фермерства. *Урядовий портал. Міністерство фінансів України*. 16 грудня 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidtrymka-ahrariiv-u-biudzheti-2026-vidnovlennia-vyrobnytstva-rozminuvannia-ta-rozvytok-fermerstva> (дата звернення: 18.02.2026).
40. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63–69. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (дата звернення: 28.03.2026).

41. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Голобородько В.П. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114 – 123. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (дата звернення 16.02.2026).
42. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 10.03.2026).
43. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4., № 3. URL: <https://surl.lt/jflehq> (дата звернення 26.12.2025).
44. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 19.03.2026).
45. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 17.12.2025).
46. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 87 – 93. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8085/1/Kharchenko.pdf> (дата звернення 14.02.2026).
47. Черкас В. Нут – найбільш посухостійка культура серед бобових. *Агробізнес сьогодні*. 2020. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ahronomiia-sohodni/item/16882-nut-naibilsh-posukhostiika-kultura-sered-bobovykh.html> (дата звернення 18.04.2026).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійного аналізу

Виведення результатів

<i>Регресійна статистика</i>	
Багатовимірний R	0,99999999972895
R-квадрат	0,999999999
Нормований R-квадрат	0,999999999
Стандартна помилка	0,0001
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	2	37,11	18,56	1,84E+09	5,42E-10
Залишок	2	2,01E-08	1,01E-08		
Підсумок	4	37,11			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y	43,7893	0,001	34417,7	8,44E-10	43,78	43,79	43,78	43,795
Показник собівартості, тис. грн. - (x ₁)	-0,0028	1,63E-07	-	3,48E-09	-0,003	-0,003	-0,003	-0,003
Фондоозброєність, тис. грн. – (x ₂)	0,0285	1,20E-06	23752,3	1,77E-09	0,028	0,028	0,028	0,028