

**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: ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Катерина МАТЯШ

**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

МАТЯШ КАТЕРИНІ ЮРІЇВНІ

1. Тема роботи: «Обґрунтування антикризової системи управління виробничою структурою аграрного підприємства»

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: щорічні форми звітності діяльності ПП «ЛАН», договірні документація з контрагентами, внутрішні регламенти, положення, розпорядчі документи, службові інструкції, а також технологічні регламенти агровиробництва.

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

1. Теоретико-прикладні підходи до формування гнучкого середовища реалізації управлінських стратегій суб'єктів аграрного сектору в умовах структурних змін.

2. Аналітична оцінка впливу трансформаційних процесів на економічні показники та виробничу модель функціонування ПП «ЛАН».

3. Виявлення адаптивних чинників, які зумовлюють доцільність і збалансованість управління виробничими та збутовими потоками агропідприємства.

4. Розроблення та аргументація адаптивного управлінського рішення в конурі стратегії відновлення діяльності ПП «ЛАН».

Висновки і пропозиції

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

Традиційна модель етапів протикризової стратегії агробізнесу.

Реактивне антикризове управління виробничою програмою аграрного підприємства

Види інструментів антикризового управління виробничою програмою агробізнесу

Діаграма структури товарної агропродукції ПП «ЛАН», 2025 рік

Динамічний ряд виробництва агропродукції, тис. грн

Адаптовані антикризові заходи з управління виробничою програмою ПП «ЛАН»

Результати відновлення виробничої програми ПП «ЛАН» за оптимізаційною моделлю

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 розділу 1 за результатами системного аналізу наукових концепцій стосовно формування антикризових напрацювань в контексті удосконалення виробничої структури галузі рослинництва підприємств.	Жовтень, листопад, грудень 2025 року	
4.	Підготовка розділу 2 по результатам аналітичного дослідження економічних компонентів виробничої діяльності приватного підприємства «ЛАН».	Січень, лютий 2026 року	
5.	Підготовка розділу 3 у напрямі обґрунтування антикризового підґрунтя управління агровиробництвом як можливості адаптивного відновлення діяльності ПП «ЛАН».	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)

Катерина МАТЯШ

Керівник роботи

(підпис)

Наталія ГОРОБЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ НАПРЯМИ З ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН	6
1.1. Сутність і функціональна роль антикризового управління виробничою програмою аграрного підприємства	6
1.2. Адаптивні вектори побудови операційного менеджменту аграрного підприємства за багаторфакторної кризи	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛАН»	23
2.1. Дослідження параметрів виробничої програми на основі економічних результатів діяльності приватного підприємства	23
2.2. Виявлення статистичних тенденцій і диспропорцій у формуванні товарної продукції та прибутковості в межах діючої системи управління	30
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВЕКТОРІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ ПП «ЛАН»	41
3.1. Формування управлінських рішень щодо оптимізації структури агровиробництва підприємства	41
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованої антикризової моделі управління виробничою діяльністю агропідприємства	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Встановлено, що за воєнного протистояння агробізнес перебуває під тиском системних загроз, які змінюють логіку антикризових заходів операційного менеджменту. Звідси зростає потреба мобілізації внутрішніх ресурсів для збереження виробничої спроможності й утворення передумов стратегічного відтворення. Виявлено, що тривала фаза бойових дій спричиняє втрати трудового потенціалу, послаблює ресурсне забезпечення та руйнує елементи виробничої інфраструктури аграрних суб'єктів. Відтак агровиробнича система зазнає ушкоджень у земельному, технічному, енергетичному, транспортному та складському сегментах, що ускладнює виконання агровиробничої програми.

З огляду на нестійкість ринкової кон'юнктури й посилення ризиків актуалізується запровадження інструментів антикризового операційного управління, спрямованих на адаптацію технологій і процедур в агробізнесі. Найбільш чутливими до кризових впливів залишаються малі агроформування, для яких критичним стає коригування структуризації посівів, оновлення управління бізнес-процесами агровиробництва й систем збуту під впливом війни. Водночас зниження їх результативності часто пов'язане з відсутністю цілісної системи антикризового менеджменту, здатної завчасно ідентифікувати ризики та зменшувати негативні наслідки руйнівних криз [5].

Відтак виникає потреба у розробленні ефективно структурованих моделей пристосування аграрного менеджменту, стратегічно зорієнтованих на стабілізацію діяльності агротоваровиробників у турбулентному середовищі. Встановлено, що особливість реакцій управління агробізнесом на стрес полягає в необхідності опрацювання різновекторного інформаційного масиву, котрий охоплює біологічні та інноваційно-інформаційні новації для управління агротехнологіями. З огляду на це стратегії відновлення повинні формуватися відповідно запитів ринку, параметрів агроценозів та коливання зовнішньоекономічної кон'юнктури. При цьому концепція адаптивності

управління агробізнесом трансформується у напрямі підвищення швидкості реагування, що підвищує стійкі позиції агропідприємств. Зазначені положення безпосередньо узгоджуються з тематикою кваліфікаційного дослідження.

Актуальність роботи визначається необхідністю посилення стійкості та виробітку адаптації приватного підприємства «ЛАН» до мінливого середовища на основі розроблених стратегій протистояння кризі.

Метою дослідження є виконане обґрунтування переходу агропідприємства до антикризової траєкторії стратегічного розвитку аграрного виробництва, здатної до відновлення виробничої діяльності й посилення життєстійкості у мінливому середовищі.

Завдання дослідження передбачають:

1) опрацювання наукових положень антикризової концепції управління виробництвом агробізнесу та її адаптаційних характеристик за тиску багатофакторної кризи;

2) діагностику стану управління агровиробництвом на основі аналізу показників економіки ПП «ЛАН» та виявлення стратегічних дисбалансів і операційних обмежень у його системі управління;

3) формування антикризової системи управління виробничою структурою ПП «ЛАН» з урахуванням кризи у середовищі функціонування.

Методичний інструментарій - методи статистичного узагальнення взаємозв'язків економічних показників, багатокритеріальний підхід до вибору виробничої конфігурації посівних площ, а також стратегічні аналітичні методи, зокрема виробіток стратегій на оцінці SWOT, прогнозні розрахунки економіко-математичним моделюванням.

Інформаційна основа роботи - дані бухгалтерського та виробничого обліку даних щодо агровиробничої діяльності ПП «ЛАН», база договорів, внутрішні нормативно-регламентуючі документи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ НАПРЯМИ З ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

1.1. Сутність і функціональна роль антикризового управління виробничою програмою аграрного підприємства

Підприємницька діяльність в агробізнесі протікає наряду з ухваленням управлінських рішень під впливами ризику як обов'язкової умови функціонування. Тобто підприємницький ризик формується від змінності зовнішнього середовища, де невизначеність умов господарювання прямо або опосередковано впливає на підсумкові результати. За цим динаміка суспільно-економічних відносин, розширення інформаційного простору та глобалізаційні процеси посилюють нестійкість зовнішніх параметрів і підвищують рівень непередбачуваності. Відтак із часом збільшується роль зовнішніх чинників, які генерують додаткові ризики для господарської активності, а також зростає кількість факторів, що підлягають ідентифікації як зовнішні ризики. Оскільки аграрне підприємництво залежить від біологічних процесів і природних умов, його ризиковість є вищою порівняно з іншими секторами бізнесу, а прогнозування результатів ускладнюється.

У період війни ризики аграрних підприємств суттєво загострюються через поєднання економічних і безпекових обмежень, що підсилює невизначеність операційного середовища. Отже здатність своєчасно ідентифікувати загрози та застосовувати інструменти управління підприємницьким ризиком, як зазначають вчені, стає критерієм збереження конкурентних позицій і підтримання потенціалу розвитку. З огляду на це знання характеру й масштабу ризику дає змогу обирати превентивні дії, зменшувати його вплив та обмежувати негативні наслідки для результативності аграрного виробництва [1, 5].

Вчені класифікували антикризове управління агропідприємством як специфічну функцію менеджменту, що реалізується через систему взаємопов'язаних стабілізаційних заходів, спрямованих на попередження кризових проявів. Водночас виявлено ефекти таких заходів визначаються їх інтеграцією з основними функціями управління, оскільки ізольовані рішення не забезпечують сталого результату. Встановлено, що як процес антикризове управління охоплює підготовку, прийняття та реалізацію рішень, орієнтованих на відновлення стабільності роботи підприємства за нестабільності. Тобто, на думку вчених, логічна послідовність управлінських дій формує основу фінансової та організаційної стійкості суб'єкта господарювання [9]. Втім дослідженнями виявлено, що реалізація антикризової політики передбачає визначення стратегічних пріоритетів господарської діяльності як потенційних точок економічного зростання. При цьому обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення здійснюється з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень, оскільки ресурсна диспропорція посилює кризові явища.

Наразі впровадження системи кількісних і якісних індикаторів оцінювання результативності заходів дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення. Наразі в такому випадку антикризові дії набувають системного характеру, що забезпечує адаптацію агропідприємства до змін середовища. За цим стратегічний курс аграрного підприємства, як зазначають дослідники, повинен бути в межах врахування умов нестабільності, що сприяє концентрації уваги на специфіці його функціонування. Тому варто оцінювати необхідний ресурсний потенціал для підтримання виробничого циклу та визначати механізми отримання доходу через запровадження альтернативних напрямів діяльності. Вчені пропонують залучати базові моделі розвитку, серед яких зосереджене, інтеграційне, диверсифікаційне розширення або стратегія скорочення, звідси можна обрати раціональну траєкторію досягнення довгострокових орієнтирів.

Водночас домінуючим вектором в умовах воєнної турбулентності, як вказують вчені, виступає система антикризового управління усіма напрямками

агробізнесу. Вона охоплює інструменти нейтралізації наявних і можливих деструктивних процесів із обов'язковим урахуванням ризиків та впливу зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що впровадження протикризкової моделі потребує комплексності, оперативності управлінських реакцій та здатності коригувати стратегічні рішення відповідно до нових викликів. Результативність таких дій забезпечує аграрним формуванням збереження ринкових позицій і створює підґрунтя для зміцнення конкурентних переваг. Науковці і практики погоджуються, що за сучасної мінливості господарського середовища дієва система протидії кризовим загрозам виступає визначальним чинником стабільного функціонування та подальшого розвитку агробізнесу. Тобто потрібно узгодити класичні підходи до побудови антикризового управління виробництвом та адаптовані під виклики сьогодення. На рисунку 1.1. представлено класичний алгоритм дій щодо протистояння кризі.



Рис. 1.1. Традиційна модель етапів протикризкової стратегії агробізнесу

Складено за джерелами [8, 13, 14].

На основі традиційної моделі антикризових заходів відбувається встановлення цілі, аналізують середовище, формують рішення, планують дії, контролюють виконання й оцінюють результативність. Водночас трансформація класичної моделі зумовлює перехід до антикризового управління виробничими програмами галузей сільського господарства в умовах війни, з урахуванням безпекових, ресурсних і кліматичних обмежень. При цьому нахил має бути, за дослідженнями вчених, на формуванні й реалізації інтегрованої моделі управління кризою. Тобто мова повинна йти про поєднання ліквідаційних заходів та превентивних механізмів запобігання майбутнім ускладненням.

Варто зауважити, що внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють мобілізувати власні ресурси агропідприємства завдяки застосуванню інструментів кризового регулювання. Оскільки вплив на зовнішні чинники обмежений, більшою мірою увага має концентруватися на ідентифікації та нейтралізації внутрішніх причин дестабілізації. Певною програмою агровиробництва під сформованим управлінням може виглядати у вигляді схеми (рис. 1.2.).

На схемі чітко прослідковується, що стратегічною домінантою антикризового управління виступає забезпечення стійкості та довготривалої результативності агровиробництва в умовах воєнного, економічного, кліматичного й технологічного тиску. На початковому етапі здійснюється діагностика кризового стану через оцінювання зовнішніх чинників ресурсного забезпечення, безпекових ризиків, ринкової кон'юнктури та внутрішніх диспропорцій господарювання. Особлива увага приділяється виявленню відхилень у структурі посівних площ, обсягах валової продукції, рівні витрат і показниках платоспроможності підприємства. Подальший етап передбачає поглиблений аналіз виробничої програми з урахуванням конфігурації культур, динаміки урожайності, структури собівартості та прогнозованої дохідності напрямів [16, 21].

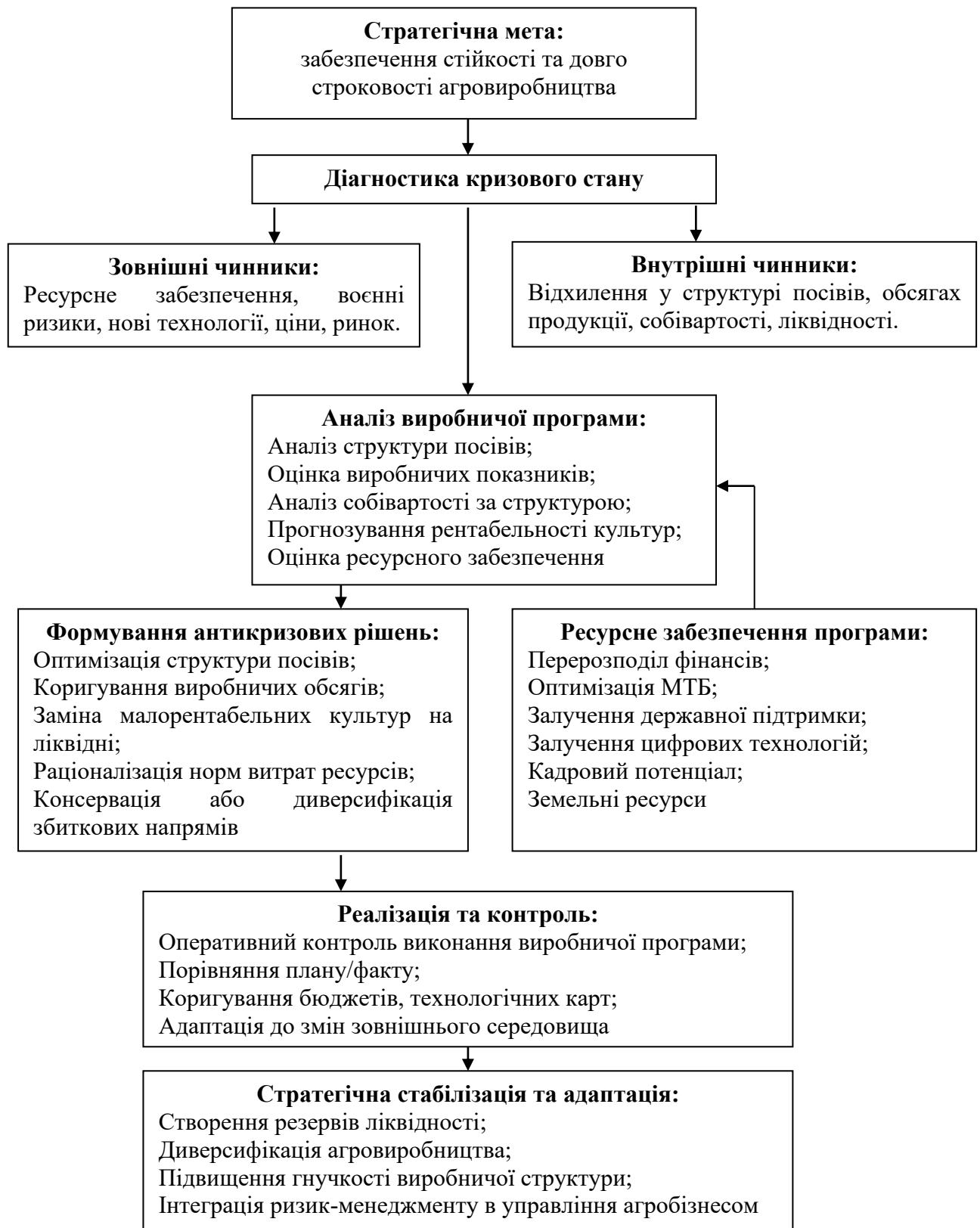


Рис. 1.2. Реактивне антикризове управління виробничою програмою аграрного підприємства

Складено за джерелами [21, 26, 40].

Також оцінюється достатність ресурсного потенціалу, включаючи цифрові інструменти, державні механізми підтримки, кадровий склад, земельний фонд, матеріально-технічне оснащення та фінансові потоки. На основі отриманих результатів формуються антикризові рішення щодо оптимізації структури виробництва, перегляду обсягів, заміщення малоприбуткових культур і раціоналізації витрат. Після цього здійснюється реалізація заходів із впровадженням оперативного контролю, зіставленням планових і фактичних показників, коригуванням бюджетів і технологічних регламентів. Завершальним етапом виступає стратегічна стабілізація, що охоплює формування резервів ліквідності, диверсифікацію агровиробництва та інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління.

Важливим на думку вчених зараз є повна оцінка масштабів і детермінант кризового стану, що дозволяє сформулювати цілі та завдання антикризового управління агропідприємством. Оскільки фінансова діяльність є чутливою до дестабілізуючих впливів, доведено необхідність зниження та нейтралізації ризиків, які прямо або опосередковано впливають на результати. Водночас введення управління з протистояння кризі в систему фінансування, як зазначають вчені, забезпечує узгодженість стабілізаційних заходів із загальною стратегією розвитку. Тобто результативність антикризових дій визначає перспективу подальшого функціонування або згорання діяльності підприємства [21, 37].

Вчені погоджуються у думці, що антикризове управління як організаційна структура передбачає визначення ієрархії рівнів управління та розподіл повноважень між ними у період реалізації стабілізаційних заходів. Зокрема, наголошується, що з урахуванням ступеня централізації та децентралізації формується ефективний механізм координації відповідальності працівників різних рівнів. Водночас необхідною умовою має бути те, що професійний управлінський персонал агробізнесу повинен здійснювати постійний контроль стану підсистем підприємства та раннє виявлення кризових тенденцій. Доведено, що своєчасна локалізація негативних процесів і

проведення профілактичних заходів забезпечують збереження фінансової стійкості агропідприємства.

Також дослідники зауважують на доцільності оперувати категорією бізнес-моделі як архітектури створення цінності, організації дій та механізмів отримання доданої вартості в сільському господарстві. Отже на практиці агропідприємства використовують інструменти, що впливають на вибір підходів до планування та контролю операцій в галузі рослинництва і тваринництва. З'ясовано, що поширені підходи описують бізнес-модель як систему дій, як логіку організації бізнесу, як поєднання технічних і економічних компонентів розвитку. Відтак для антикризового операційного менеджменту агробізнесу важливо узгоджувати виробничу програму з ресурсними обмеженнями, споживчим попитом та можливостями збуту.

У наукових працях окреслено, що класичні шаблони бізнес-моделювання, включно і концепцією інтеграції технічних та економічних параметрів, спрощують опис процесів аграрного виробництва. Втім їх застосування потребує адаптації до умов воєнної нестабільності, коли традиційні припущення планування швидко втрачають актуальність. Крім цього зміна середовища змушує переносити акцент з довгих планових циклів на короткі управлінські ітерації, де важливі швидкість реакції та контроль відхилень. У зв'язку з цим бізнес-модель агропідприємства розглядається як каркас реалізації стратегії, що поєднує виробництво, збут, ресурси та фінансові потоки. Відтак антикризовий операційний менеджмент варто трактувати як систему рішень, яка забезпечує безперервність операцій, стабільність виробничої програми та керованість ризиків [45].

Під час війни, як вказують вчені, посилюється значущість моделей, зорієнтованих на ресурсозбереження, цифровізацію, соціальну відповідальність та екологічні обмеження. Встановлено, що перехід агросектору до підходів «зеленої економіки» вимагає коригування технологічних рішень, структури витрат і параметрів якості продукції. Отже операційний менеджмент набуває ознак адаптивної системи, де виробнича програма коригується відповідно

ринкових сигналів, стану агроценозів і доступності ресурсів. З огляду на це важливо інтегрувати агротехнології, автоматизацію, елементи точного землеробства, біотехнологічні рішення та енергоощадні підходи, які підсилюють керованість процесів. Водночас ефект залежить від якості управлінських процедур, регламентів, дисципліни виконання операцій і компетентності персоналу. Звідси антикризова стійкість формується через узгодження рішень з потребами стейкхолдерів, через оптимізацію ланцюгів постачання та через підвищення прозорості управлінської інформації.

У межах сучасних підходів виокремлюються ресурсно-ощадні бізнес-моделі, які спрямовані на оптимізацію використання природного капіталу та на зміну парадигми доходності. Встановлено, що такі моделі акцентують збереження ресурсів, модифікацію традиційних бізнес-процесів та узгодження інтересів учасників ланцюга створення вартості. Відтак вони логічно поєднуються з антикризовим операційним менеджментом, оскільки зменшують залежність від дефіцитних ресурсів і підвищують передбачуваність витрат. Окремої уваги потребують циркулярні підходи, які орієнтують агропідприємство на мінімізацію втрат ресурсів, повторне використання матеріалів та переробку. Тобто циркулярна логіка управління підштовхує агропідприємство виходити за межі традиційної спеціалізації та посилювати кооперацію з постачальниками і споживачами. Тому виникає потреба налаштування договорів, сервісних схем, контролю якості та зворотних потоків ресурсів, що змінює операційні процедури [49].

Встановлено, що цифрові бізнес-моделі антикризового управління виробництвом забезпечують створення цінності через дані, програмні рішення та системи управління, які підтримують рішення у режимі реального часу. Отже цифровізація в агровиробництві виступає засобом підвищення точності планування, контролю польових операцій та аналізу відхилень виробничої програми. Разом із тим соціальні моделі, пов'язані з розвитком трудового потенціалу, стають важливими через кадровий дефіцит та міграційні процеси. У воєнних умовах бізнес-модель агропідприємства має тяжіти до інноваційної

багатокомпонентності, включно з переробкою та біодиверсифікацією. Отже теоретичний базис дозволяє сформуванню науково обґрунтований підхід до удосконалення антикризового операційного менеджменту, який інтегрує управління виробничою програмою і виробничою структурою.

1.2. Адаптивні вектори побудови операційного менеджменту аграрного підприємства за багатofакторної кризи

Встановлено, що у практичній площині антикризовий операційний менеджмент доцільно будувати як послідовність взаємопов'язаних рішень, що охоплюють планування, забезпечення, виконання, контроль і коригування агровиробничої програми. Вчені вказують, що стартовою ланкою виступає діагностика обмежень, де оцінюється доступність ресурсів, стан техніки, кадрові можливості та безпекові ризики виконання польових робіт [21]. Тому виробнича програма має формуватися на основі варіативних сценаріїв, де для кожної агрокультури задаються допустимі площі, ресурси та альтернативні технологічні карти. На основі досліджень діяльності агропідприємств вченими аграрниками виявлено, що сценарність підвищує керованість виробничого циклу, оскільки дозволяє швидко перебудовувати структуру посівів без втрати логіки операцій. Отже антикризове управління структурою посівів передбачає раціоналізацію співвідношення зернових, олійних і бобових культур як елемента відновлення ґрунту і зниження витрат азотного живлення.

Встановлено, що відсутність бобових у сівозміні посилює залежність від мінеральних добрив та збільшує виробничі ризики за умов дефіциту фінансування. Звідси включення бобових культур працює як інструмент стабілізації витрат, зменшення ризику хвороб і підвищення гнучкості збутової політики. Тобто коригування структури посівів має узгоджуватися з фітосанітарним станом полів, оскільки окремі культури накопичують ризики шкідників і хвороб. Відтак зниження частки проблемних культур у структурі, з одночасним підсиленням технологічної дисципліни, сприяє стабілізації

товарної продукції. Встановлено, що у воєнних умовах збутова складова виробничої програми агробізнесу набуває визначальної ролі, оскільки доступність каналів реалізації змінюється різко. Вчені зазначають, що контракти, попередні домовленості та диверсифікація покупців мають входити до операційного плану як обов'язкові контрольні точки [39].

Втім антикризова система управління агровиробництвом потребує поєднання оперативної аналітики з бюджетуванням, де собівартість розраховується по культурах і технологічних операціях. Відтак контролінг відхилень дозволяє виявляти джерела перевитрат, коригувати норми використання ресурсів та переналаштовувати календар робіт. Встановлено, що ресурсозбереження у воєнних умовах посилює значення нормування добрив, палива, ЗЗР, РРР, насіння, та ремонтних матеріалів. У зв'язку з цим вчені пропонують впровадження регламентів обліку, відповідальності та підтвердження виконання польових операцій у цифрових журналах. Тому цифрові інструменти забезпечують прозорість даних, знижують ризик помилок у плануванні та пришвидшують управлінські рішення. Так, використання даних супутникового моніторингу, агрометеостанцій і систем обліку робіт підсилює точність оцінки стану посівів та ризиків урожайності [1].

Втім вчені наголошують, що стабілізація операційних процесів в агровиробництві потребує підсилення комерційних схем із постачальниками ресурсів і сервісних послуг. Тобто модель стратегічного партнерства, заснована на спільних вигодах, і на думку науковців сприяє оптимізації постачання, зниженню вартості ресурсів та підвищенню надійності забезпечення. При цьому участь у програмах пільгового фінансування та інструментах відшкодування частини витрат підсилює ліквідність агропідприємства і зменшує кредитний тиск. У зв'язку з цим антикризове управління має включати фінансовий контур, де плануються строки платежів і резерви для критичних операцій. Визначено, що технологічний контур виробничої програми потребує фіксації агробізнесу на ефективності операцій, де оцінюється віддача кожної технологічної дії. Отже перехід до точного землеробства та диференційованих

норм внесення ресурсів може забезпечити зменшення витрат за збереження технологічної результативності. Крім того екологічний контур управління посилюється через вимоги європейських ринків щодо залишків пестицидів і контролю вуглецевого сліду. Відтак адаптація технологій до екологічних стандартів розглядається як елемент антикризової стратегії, оскільки зберігає доступ до ринків. Зокрема, ESG-орієнтація підтримує привабливість для інвесторів і грантових програм, що знижує ризик дефіциту капіталу. У зв'язку з цим у виробничій програмі доцільно відображати заходи енергоефективності, безпеки праці та розвитку персоналу. З'ясовано, що кадровий контур операційного менеджменту визначає стабільність виконання польових робіт, особливо за умов мобілізаційних обмежень. Отже управління трудовим потенціалом слід розглядати як інвестицію в безперервність операцій, де важливі навчання, мотивація та стандарти виконання робіт [34].

Крім окресленого виявлено, що поєднання виробничої спеціалізації з переробкою та біодиверсифікацією підвищує додану вартість в агробізнесі і послаблює залежність від цін на сировину. Наразі антикризовий операційний менеджмент має підтримувати розширення ланцюга створення вартості, узгоджуючи виробництво з можливостями зберігання і переробки. Окремо важливого значення набуває інтеграція нових культур до сівозмін, що створює додаткові сегменти збуту та створює агробіологічний ефект в подальшому. Звідси зростання виручки може забезпечуватися внутрішнім перерозподілом площ на користь культур з вищою ціною реалізації та стабільнішим попитом. Крім цього підвищення виручки також формується через оптимізацію якості агропродукції, точність виконання агротехнічних строків та зниження втрат під час збирання і зберігання. Тобто удосконалення антикризового операційного менеджменту агробізнесу у воєнних умовах доцільно реалізовувати як інтегровану систему рішень, що поєднує виробничу програму, структуру посівів, цифровий контроль, партнерство, фінансову стійкість та екологічні вимоги [4, 9, 14].

Отже з метою стабілізації функціонування агробізнесу в умовах багатofакторних стресів доцільно використовувати систему важелів протистояння (рис. 1.3.).

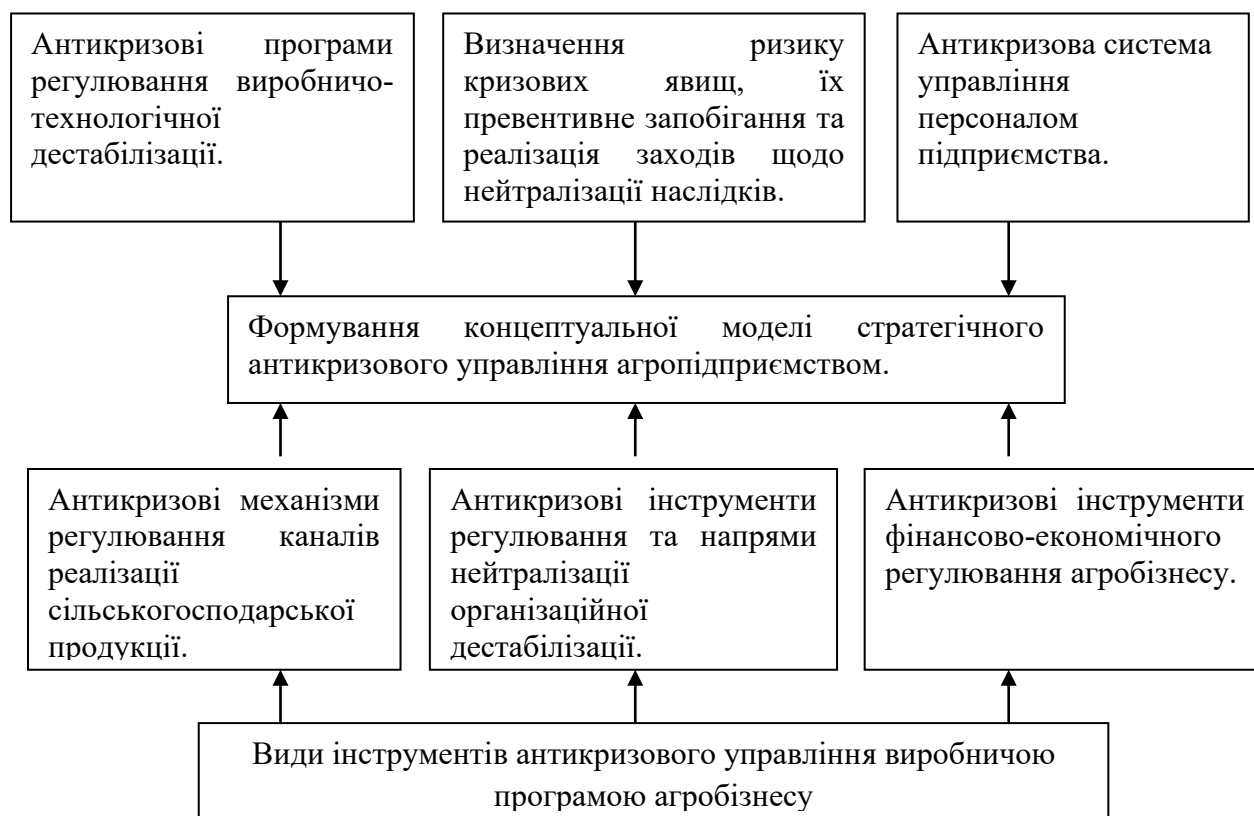


Рис. 1.3. Види інструментів антикризового управління виробничою програмою агробізнесу

Складено за джерелами [14, 21].

Таким чином у період воєнної нестабільності провідна мета механізму протикризового управління аграрним підприємством, як наголошують вчені, концентрується на зменшенні економічних і соціальних втрат та збереженні керованості агровиробництва. Тобто криза воєнного характеру відзначається підвищеною динамічністю й непередбачуваністю, що формує потребу в негайному та результативному управлінському реагуванні. Пріоритетним напрямом у межах протикризового менеджменту агробізнесу виступає оперативність прийняття рішень, спрямованих на обмеження ризиків і забезпечення життєздатності підприємства в нових безпекових реаліях. Така

ситуація обумовлює необхідність спрощення процедур, скорочення управлінських рівнів та делегування повноважень задля підвищення гнучкості операційного менеджменту. Передача частини компетенцій на нижчі ланки дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики, пов'язані з ресурсними обмеженнями та загрозами безпеці. Вчені вказують на залученні інструментарію антикризової діагностики, спрямованого на оцінювання фінансової стійкості, виробничого потенціалу й майбутніх сценаріїв розвитку за війни. Отже завдання такої оцінки полягає у встановленні реального стану підприємства, визначенні причин дестабілізації та пошуку шляхів їх нейтралізації з мінімізацією втрат [23].

Встановлено, що війна як соціально-політичний феномен радикально трансформували функціонування агробізнесу, формуючи специфічний тип кризи, що відрізняється від традиційних економічних спадів. Така «криза воєнного періоду» має певну тривалість, високу ступінь невизначеності й необхідністю діяльності за умов постійного ризику для персоналу й матеріальних активів. За цих обставин концепція кризового менеджменту, на думку дослідників, набуває нового змістового наповнення, акцентуючи на розробленні стратегій, орієнтованих на збереження ресурсів і підготовку до відновлення. Відтак реагування на воєнні виклики потребує значного аналізу бізнес-середовища, зміцнення внутрішніх можливостей, формування гнучких адаптивних стратегій. Виявлено, що у довгостроковій перспективі агропідприємства можуть застосовувати підходи, що стабілізують, оптимізують, захищають, також орієнтовані на аспекти маркетингу, фінансування залежно від власного становища. Обґрунтовано, що вибір спеціальних методів має ґрунтуватися на комплексній оцінці внутрішнього стану та кон'юнктури ринку [9].

Серед інструментів протикризового управління за воєнних умов вчені виокремлюють скорочення масштабів діяльності як спосіб зменшення витрат і адаптації до нових параметрів функціонування. Поряд із цим застосовується передача окремих функцій на зовнішнє виконання, що може супроводжуватися

впровадженням сучасних технологій, автоматизацією процесів і раціональнішим використанням ресурсів. Наразі встановлено, що регуляризація управлінських процедур сприяє впорядкуванню бізнес-процесів та підвищенню контрольованості діяльності агробізнесу. Крім цього варто аналізувати та запозичувати успішні практики адаптації від більш стійких компаній шляхом використання бенчмаркінгу, який дозволяє критично відбирати релевантний досвід. Для підвищення стійкості роботи агропідприємств варто націленими бути на оновлення МТП, розширення продуктового портфеля, маркетингової політики та управлінських підходів, хоча її реалізація в агробізнесі ускладнюється дефіцитом фінансів. Питання можливо вирішити завдяки долученню до грантів, державних програм підтримки, пошуку інвесторів тощо.

Окремо виходить в поле пріоритету. Як вказують вчені, процес диверсифікації діяльності, що реалізується розширенням асортименту продукції. Через це стає можливим й відкриття нових ринків збуту, що особливо актуально за втрати традиційних каналів реалізації через війну. Останніми роками популяризованими напрямками є об'єднання агропідприємств в межах територіального або галузевого принципу, що дозволяє консолідувати ресурси й посилити конкурентні позиції, однак передбачає значні організаційні зусилля. Також вчені вказують на ефективність стратегічного підходу до радикального перепроєктування діяльності - реінжинірингу бізнес-процесів, проте його впровадження потребує достатнього ресурсного потенціалу та управлінської готовності до змін [14].

Модель протикризowego управління агробізнесом наведена на рисунку 1.4.

Систематизована модель відображає логіку переходу від первинної діагностики стану агробізнесу до оцінювання результатів відновлювальних дій. Зокрема, необхідно здійснити комплексне оцінювання розвитку підприємства та прогнозувати вплив кризових явищ, що формує аналітичну основу для подальших рішень.



Рис. 1.4. **Модель системи протикризкового управління агробізнесом**

Складено за джерелами [14, 16 21]

Після цього ідентифікуються внутрішні чинники дестабілізації, що дозволяє локалізувати проблемні зони у виробничій, збутовій, кадровій та технічній сферах. Концентрація має бути на формуванні напрямів виходу з кризи через структурну реорганізацію, технологічне оновлення та адаптацію систем управління до нових умов. Встановлено, що на заключній стадії передбачається оцінювання результативності впроваджених заходів,

коригування бізнес-процесів і розроблення рішень санації. У цілому модель демонструє циклічний характер антикризового управління, де кожна наступна стадія логічно продовжує попередню та забезпечує послідовне відновлення стійкості агропідприємства.

Водночас вчені зазначають, що локальні протикризові заходи можуть виступати альтернативою масштабним трансформаціям у короткостроковому періоді, забезпечуючи тимчасову стабілізацію діяльності. До таких кроків належать призупинення окремих проектів з вирощування нішевих культур, оптимізація витрат, що дає передумови для відновлення. Також науковці підкреслюють значущість використання в агробізнесі для протистояння стресам комунікаційно-інформаційних технологій, цифровізації процесів для підвищення адаптивності. Переорієнтація агровиробництва на актуальні ринкові сегменти, як вказують практики агробізнесу, дають можливість виходу на міжнародні платформи, що сприятливо для збереження позицій і формування нових можливостей розвитку. Загалом оцінка ефектів протикризового управління робиться за здатністю агропідприємства швидко реагувати на дестабілізаційні явища. Чим скоріше адаптується система до трансформацій середовища, тим краще стабілізується агропідприємницька діяльність. Виявлено кінцевий критерій, котрий характеризується збереженням життєздатності аграрного підприємства та його спроможністю інтегрувати адаптивні вектори операційного менеджменту в умовах багатофакторної воєнної кризи [26].

Встановлено, що за сучасних глобальних трансформацій аграрне виробництво функціонує під впливом воєнних конфліктів, змін погоди, геополітичної нестабільності, що суттєво ускладнює стратегічне позиціонування підприємств. Для українських агровиробників додатковим фактором ризику виступає безпосередня близькість фронту, руйнування інфраструктури, мінування земель і перебої з енергозабезпеченням, що по-іншому організовує дію агровиробничих процесів. За таких обставин формування альтернативних стратегічних моделей поведінки стає необхідною

умовою збереження господарської активності та підтримання продовольчої безпеки.

Відтак управлінські протикризіві рішення, на думку вчених, мають інтегрувати техніко-технологічні інновації, адаптивні логістичні схеми та гнучкі маркетингові механізми, здатні компенсувати втрати традиційних ринків збуту й виробничих ресурсів. Одночасно потрібно брати до уваги посилення посух, що потребують впровадження нових елементів ресурсозберігаючих технологій та перегляду стресостійкого посівного матеріалу й структури посівів. При цьому стратегічне антикризове планування за таких багатофакторних загроз перетворюється на інструмент фізичного виживання аграрних формувань. Вчені констатують, що практичний досвід управління виробничою активністю за повномасштабної війни є обмеженим, що зумовлює потребу інтенсифікації прикладних досліджень у сфері протикризівого менеджменту.

Таким чином наукові підходи в цілому дотичні ідеї створення програм зміцнення позицій агробізнесу з урахуванням воєнних ризиків, глобальних продовольчих викликів та нестабільності світових ринків. Водночас підтримка міжнародних партнерів відкриває можливості для технологічного оновлення та інтеграції цифрових рішень у систему управління. Отже заходи з антикризового управління виробничими програмами агробізнесу мають базуватися на поєднанні інноваційних технологій і адаптивних моделей розвитку, здатних забезпечити стійкість виробництва навіть за умов наближення фронту та поглиблення кліматичних та інших змін.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛАН»

2.1. Дослідження параметрів виробничої програми на основі економічних результатів діяльності приватного підприємства

Аналіз виробничого середовища ПП «ЛАН» та особливостей його управлінського забезпечення здійснювався з урахуванням кліматичних, ґрунтових, економічних і територіальних параметрів функціонування. Господарюючий суб'єкт провадить різнопланову діяльність, однак у межах формування адаптаційної стратегії дослідницький акцент було сконцентровано на рослинницькому напрямі. Земельні масиви підприємства розташовані в межах степової ґрунтово-кліматичної зони, що мають сприятливі характеристики для культивування зернових, зернобобових і олійних культур. Тобто передумови створюють основу для формування високої врожайності, що тягне за собою можливість нарощення прибутковості.

Втім останні роки супроводжуються поглибленням кліматичної розбалансованості, що проявляється підвищення температури повітря, зростання частоти сухих вітрів, підвищення ризику дефіциту ґрунтової вологи. Тобто через нерівномірності розподілу атмосферних опадів упродовж вегетаційного періоду деякі культури почали не справлятися з протистоянням стресу, що викликає зниження продуктивності і рентабельності їх виробництва. Звідси зростає значення впровадження гнучких агротехнологічних рішень, для оптимального реагування на кліматичні трансформації, виклики воєнного часу.

З'ясовано, що транспортно-інфраструктурне середовище району представлено автомобільними шляхами, наближеністю залізничних вузлів та наявністю елеваторних потужностей, що спрощує логістичні операції та збут продукції ПП «ЛАН». Проте воєнні дії кардинально трансформують умови

господарювання, оскільки підвищується ймовірність транспортних перешкод, пошкоджуються логістичні об'єкти, тому відбувається перегляд безпечніших каналів реалізації. Звідси виникає потреба у застосуванні антикризових управлінських інструментів та підвищенні адаптивності до просторових і ринкових обмежень.

Директор Вальчук Віталій Іванович організував ПП «ЛАН» 17.10.2000 року, тобто воно знаходиться на ринку більше 25 років, має належним чином оформлені права користування земельними угіддями, дотримується вимог нормативної звітності та залучає працівників. Головний вид діяльності орієнтований на виробництво продукції рослинництва. В підприємстві забезпечено повний цикл агротехнологічних операцій, що включає підготовку земель, висів, внесення поживних речовин, догляд за посівами, збір урожаю та його подальшу реалізацію. Матеріально-технічне забезпечення охоплює власний парк сільськогосподарської техніки, обладнання для обробітку й збирання, складські приміщення, олійницю.

У таблиці 2.1 узагальнено аналітичні значення, за котрими можна оцінювати динамічні зміни у структурі земельного банку агропідприємства та виявити фактичні тенденції його розвитку.

Таблиця 2.1

Зміни у показниках формування земельних ресурсів ПП «ЛАН»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Площа масиву землі	1225	1231	1242	1242	1254	102,4
Площа угідь аграрного виробництва	1223	1230	1240	1241	1251	102,3
Площа ріллі	1223	1230	1240	1241	1251	102,3
Ступінь освоєння землі	0,998	0,999	0,998	0,999	0,998	99,9
Персонал	31	27	26	24	24	77,4
Землезабезпеченість	39,5	45,6	47,8	51,8	52,3	132,2

Дослідженнями підтверджено, що кількість площі земельного масиву щороку зростала, за п'ять років - на 2,4 %, відтак відбувалося поступове

нарощування земельного потенціалу підприємства. Відповідно площа угідь сільськогосподарського призначення та ріллі збільшилися на 2,3 %, що підтверджує збереження виробничої спрямованості використання земельних ресурсів. Наразі ступінь освоєння земель утримується на стабільному рівні зі зниженням лише на 0,1 %, що характеризує високий рівень залучення площ у виробничий процес. Враховуючи, що чисельність персоналу скоротилася на 22,6 %, відбулося зростання показника землезабезпеченості на 32,2 %, що означає підвищення навантаження на одного працівника. Тобто утворюються умови з інтенсифікації агровиробничих процесів шляхом введення технологічних рішень з метою компенсації кадрового дефіциту. Загалом зміни у формуванні земельних ресурсів характеризуються розширенням площ при одночасному зменшенні чисельності працівників, що потребує адаптації організаційної структури управління.

Дані таблиці 2.2 дають можливість для моніторингу фактичних змін у чисельності та структурі працівників підприємства впродовж періоду.

Встановлено, що чисельність персоналу агропідприємства скоротилася на 7 осіб, що зумовило зменшення забезпеченості кадрами на 24,3 % при одночасному розширенні площ угідь на 2,3 %. Попри кадрове скорочення, вартість валової агропродукції зросла на 8,2 %, а товарної - на 7,4 %, засвідчуючи збереження виробничої результативності. Відбулася оптимізація трудових процесів, оскільки спостерігається зменшення прямих витрат праці на 20,0 %. При цьому нормативний запас праці також скоротився на 22,6 %, тоді як рівень використання ФРЧ піднявся на 1,7 %, що показує підвищення напруженості праці, а також вказує на більш повне залучення персоналу у виробничий цикл. Відтак показники продуктивності праці отримали стимул для зростання, зокрема річні і погодинна продуктивність зросли відповідно на 39,8 % та 35,2 %, що підтверджує інтенсифікацію виробництва. Середньорічна оплата праці за роками була вищою за мінімальний рівень оплати по сільському господарству, загалом кошти на оплату праці підвищилися на 6,9 %.

Таблиця 2.2

Зміни у показниках формування кадрового потенціалу ПП «ЛАН»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Персонал, осіб	31	27	26	24	24	77,4
Площа угідь	1223	1230	1240	1241	1251	102,3
Вартість валової кількості продукції, тис. грн.	74289	63829	73641	78628	80378	108,2
Вартість товарної кількості продукції, тис. грн.	73926	42068	72750	77185	79379	107,4
Прямі витрати праці, всього, тис. люд.-год.	56,7	49,2	49,7	45,7	45,4	80,0
Забезпеченість кадрами, осіб/100 га	2,53	2,20	2,10	1,93	1,92	75,7
Річний фонд часу, люд.-год.	1867,2	1856,3	1902,7	1909,2	1897,4	101,7
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	58,44	50,90	49,01	45,24	45,24	77,4
Продуктивність праці в рік, тис. грн.	2396,4	2364,0	2832,3	3276,2	3349,1	139,8
Продуктивність погодинна, грн.	1309,2	1296,4	1481,0	1719,3	1770,2	135,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2783,4	2587,1	2643,3	2700,8	2948,1	106,9

Така динаміка дозволяє зробити висновок у порівнянні з динамікою результативних показників, що є передумови для зміцнення економічної стійкості агропідприємства.

Для визначення стану управління основними й оборотними засобами в ПП «ЛАН» розраховано систему показників ефективності їх використання (табл. 2.3.).

Встановлено, що основні засоби за вартістю зросли на 22,2 %, або на 12649,8 тис. грн., засвідчуючи нарощування матеріальної бази в період пандемії та воєнного часу. За цей період обсяг валової агропродукції зріс на 8,2 %, або на 6089 тис. грн., що є помірнішим темпом порівняно з динамікою вкладених ресурсів.

Таблиця 2.3

Система показників щодо ефективності фондів ПП «ЛАН»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних коштів, тис. грн.	57051,2	64101	61124	66030	69701	122,2
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	28654	34516	32913	35554	37531	131,4
Персонал, осіб	31	27	26	24	24	77,4
Площа с/г земель	1223	1230	1240	1241	1251	102,3
Вироблено валової агропродукції, тис грн.	74289	63829	73641	78628	80378	108,2
Забезпеченість основними засобами, тис грн./га	4664,9	5211,5	4929,4	5320,7	5571,6	119,4
Фондоозброєність, тис. грн./осіб	1840,4	2374,1	2350,9	2751,3	2904,2	157,8
Віддача основних фондів, грн.	1,32	1,05	1,21	1,24	1,27	88,6
Капіталомісткість агропродукції, грн.	0,84	1,01	0,82	0,86	0,94	112,9
Рентабельність фондів,%	81,3	37,5	71,6	70,3	68,5	-12,9

По ефекту від фондів встановлено, що забезпеченість основними фондами підвищилася на 19,4 %, а фондоозброєність - на 57,8 %, що пов'язано із оновленням активів та скороченням штату на 22,6 %. Водночас віддача основних фондів знизилася на 11,4 %, тобто відбулося уповільнення ефективності використання капіталу. Доведено ріст капіталомісткості продукції на 12,9 %, що означає підвищення ресурсної насиченості агровиробництва. Кінцевий показник ефективності залучення фондів їх рентабельність втім знизився на 12,9 в.п., що пояснюється зниженням відносної прибутковості вкладених активів за умов воєнної та економічної нестабільності.

Для встановлення траєкторії управління агровиробництвом у ПП «ЛАН» використано аналіз системи економічних показників (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Система показників щодо ефективності агровиробництва ПП «ЛАН»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Припадає на 100 га угідь, тис грн.: – основних фондів	4664,9	5211,5	4929,4	5320,7	5571,6	119,4
– виробничих витрат	352,2	411,0	440,8	462,9	477,3	135,5
Вироблено на 100 га угідь, тис. грн.: – валової продукції	6074,3	5189,3	5938,8	6335,9	6425,1	105,8
– товарної продукції	6044,6	3420,2	5866,9	6219,6	6345,2	105,0
Вироблено валової агропродукції: – на одну люд.-год., грн.	1309,2	1296,4	1481,0	1719,3	1770,2	135,2
– на одного робітника, тис. грн.	2396,4	2364,0	2832,3	3276,2	3349,1	139,8
– на 1 грн. основних фондів, грн.	1,3	1,0	1,2	1,2	1,2	88,6
Припадає на 1 га ріллі: – витрат агровиробництва, тис. грн.	3,5	4,1	4,4	4,6	4,8	135,5
Виторг, тис. грн.	73926	42068	72750	77185	79379	107,4
Витрати виробництва, тис. грн.	56714	35738	65939	69746	73691	129,9
Профiт, тис. грн.	17213	6330,4	6810,6	7439,2	5687,9	33,0
Рiвень рентабельностi, %	30,35	17,71	10,33	10,67	7,72	-22,63

Встановлено, що переломним періодом у динаміці виробничо-комерційних показників став 2022 рік, коли на фоні початку повномасштабного вторгнення скоротилося виробництво валової продукції на 885,0 тис. грн., а товарної - на 2624,4 тис. грн. стосовно року попереднього. Також було сформовано менший рівень виручки на 31858 тис. грн., тобто різке звуження

ринкових можливостей і порушення збутових каналів. Попри це виробничі витрати на 100 га продовжили зростати, що сформувало диспропорцію між ресурсними вкладеннями та обсягами реалізації. У наступні роки спостерігалось поступове відновлення обсягів валової та товарної продукції, однак темпи зростання залишалися нижчими за динаміку витрат. Так, повна собівартість у 2025 році перевищила рівень 2021 року на 16977 тис. грн., тоді як виручка зросла лише на 5453 тис. грн., що свідчить про посилення витратного тиску. Прибуток за досліджуваний період скоротився на 11525,1 тис. грн., що відображає системне зниження фінансової віддачі діяльності. Рівень рентабельності зменшився на 22,63 в.п., причому найбільше падіння припало саме на перший воєнний рік. Віддача основних фондів знизилася на 11,4 %, що означає уповільнення обороту вкладеного капіталу в умовах нестабільності. Така тенденція вказує на поступове створення адаптаційних платформ для функціонування агропідприємства, однак вони не перекрили негативного впливу зростання витрат і ринкових обмежень. Отже, початок війни став точкою формування фінансової напруги, наслідки якої простежуються впродовж усього періоду дослідження через зниження прибутковості та підвищення ресурсної завантаженості виробництва.

Варто вказати, що за воєнної нестабільності така тенденція звужує можливості внутрішнього фінансування оновлення технічного парку та впровадження ресурсозберігаючих агротехнологій. У зв'язку з цим трансформація управлінської стратегії має бути орієнтована на жорсткий контроль витрат і розширення джерел формування доходів. Для поліпшення управління виробничими процесами варто зосередитись на переорієнтації структури виробництва на розширення більш прибуткових культур та оптимізацію використання ресурсів. Стратегічно важливим може бути включення адаптивних стратегічних підходів, заснованих на впровадженні точних технологій, системному моніторингу витрат, поступовому відновленні ослаблених елементів виробничо-комерційного потенціалу.

2.2. Виявлення статистичних тенденцій і диспропорцій у формуванні товарної продукції та прибутковості в межах діючої системи управління

З метою глибшого з'ясування причин погіршення окремі результатів економічно-операційної діяльності здійснено аналіз динаміки виробничо-комерційних процесів за п'ятирічний період. Виявлення статистичних тенденцій і диспропорцій у утворенні товарної продукції й прибутковості дозволить обґрунтувати антикризові рішення для поліпшення управління виробництвом агропродукції. З цією метою проаналізовано структуру товарної продукції, трансформацію посівних площ і зміни обсягів виробництва із застосуванням методів рядів динаміки, трендів, кореляційно-регресійного моделювання.

Динамічні показники створення за роками валового виробництва представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка створення товарної продукції ПП «ЛАН»

Склад продукції	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Соняшник	21042,9	28,5	12412,1	29,5	21051,2	28,9	22667,2	29,4	23617,8	29,8	112,2
Пшениця озима	11689,8	15,8	7001,4	16,6	12199,3	16,8	13668,8	17,7	14393,1	18,1	123,1
Кукурудза	15159,8	20,5	8302,7	19,7	14564,4	20,0	15634,5	20,3	16241,8	20,5	107,1
Ячмінь озимий	7716,4	10,4	4259,2	10,1	7436,2	10,2	8068,3	10,5	8418,2	10,6	109,1
Ріпак озимий	13443,7	18,2	7258,9	17,3	12769,9	17,6	12885,7	16,7	12050,1	15,2	89,6
Ячмінь ярий	3578,3	4,8	2141,5	5,1	3589,4	4,9	2955,6	3,8	3245,1	4,1	90,7
Гречка	1295,1	1,8	692,2	1,6	1139,5	1,6	1304,9	1,7	1412,8	1,8	109,1
Всього	73926,0	100,0	42068,0	100,0	72750,0	100,0	77185,0	100	79379,0	100	107,4

Встановлено, що найбільший приріст грошових надходжень у структуризації товарної продукції забезпечило виробництво пшениці озимої, де

розраховано збільшення на 2703,3 тис. грн. Виробництво соняшнику також сформувало ріст грошових потоків у прирості 2574,9 тис. грн., що пов'язано з високою ліквідністю його та ринковим попитом. Доведено, що кукурудза і ячмінь озимий також вироблялись з показниками зростання доходів відповідно на 1082,0 тис. грн. або на 7,1 % та на 701,8 тис. грн. або на 9,1 %, що узгоджується зі збереженням їх ролі як базових культур у виробничій програмі. Отже загальна товарна виручка зросла за п'ять років на 5453,0 тис. грн. або на 7,4 %, однак перерозподіл грошових потоків між культурами вказує на потребу коригування виробничої структури на користь сегментів зі стабільнішими надходженнями.

Втім у 2022 році виторг знизився на 31858 тис. грн., що узгоджується з стресовим впливом війни на збут і логістику. Виявлено тенденції зниження доходів від продажу ріпаку озимого у 2022 році - скорочення становило 6184,8 тис. грн., або 46,0 %, що відповідає загальній просадці ринкових можливостей. Втім вже у 2023 році надходження від ріпаку відновилися на 5511,0 тис. грн., однак у 2025 році вони залишилися нижчими на 1393,6 тис. грн., або на 10,4 %. Зменшення виручки ріпаку у фінальній частині періоду корелює зі скороченням посівної площі через падіння прибутковості й росту операційного змісту ризиків. Додатковим чинником виступили погодні стреси, включно з посухою та іншими ушкодженнями, що знижували результативність і посилювали обережність у плануванні посівів. У 2024 році грошові надходження від ріпаку були майже стабільними, проте у 2025 році зниження на 835,6 тис. грн. відносно 2024 року підкреслює вразливість подальшого вирощування на окреслених площах.

Менше стало надходжень від ярого ячменю у 2022 році на 1436,8 тис. грн., або на 40,1 %, що також відповідає воєнним умовам, що привели до погіршення в ланцюгах виробництва та реалізації. Між тим вже у 2023 році відбулося відновлення надходжень ярого ячменю на 1447,9 тис. грн. з послідовним спадом у 2024 році на 633,8 тис. грн. Причини зниження товарної продукції щодо ячменю ярого зв'язані з зниженням врожайності через

ураження грибковими хворобами посівів, зокрема сітчастої плямистості. Встановлено суттєве зростання кількості обробок протягом вегетаційного періоду, що тягне за собою ріст витрат на фунгіциди. Звідси збільшення частоти обробок і площ їх застосування підвищує витрати на захист рослин і знижує економічну доцільність вирощування цієї культури. Тому доречніше розглянути пропозицію з вилучення ярого ячменю із сівозміни та замінити його культурами з вищою стійкістю до хвороб і стабільнішою економічною віддачею. Виявлено, що у 2025 році виручка від ярого ячменю зросла на 289,5 тис. грн. відносно 2024 року, проте залишилася нижчою на 333,2 тис. грн., або на 9,3 %, від базового рівня 2021 року. На цьому тлі структура доходів змістилася у бік культур із більш стабільним грошовим потоком, насамперед соняшнику та озимої пшениці, що частково компенсувало втрати воєнного періоду. Загалом проблемна траєкторія для ріпаку озимого й ярого ячменю формується через поєднання ринкових обмежень, погодних ризиків та стратегічного перегляду посівної структури під тиском війни.

Відтак пріоритет доцільно зосередити на культурах із позитивною динамікою надходжень, а напрями зі спадом виручки підлягають оптимізації або заміщенню у сівозміні з урахуванням ризиків та ресурсоемності.

Графічний вигляд структури товарної продукції наведено на рис. 2.1.

Структура утворення товарної продукції у 2025 році характеризується домінуванням соняшнику, частка якого становить 29,8 %, що визначає його провідну роль у грошових надходженнях підприємства. Значний внесок у виручку забезпечує також кукурудза з питомою вагою 20,5 %, що формує другу позицію у структурі доходу. При цьому пшениця озима акумулює 18,1 % загального обсягу реалізації, посилюючи зерновий сегмент у портфелі продукції. Втім ріпак озимий формує 15,2 % товарного виторгу, що свідчить про його вагоме, хоча й менш стабільне місце у фінансових потоках. Частка ячменю озимого становить 10,6 %, при тому, що ячмінь ярої форми, гречка формують відповідно 4,1 % і 1,8 %, що відображає їх допоміжний характер у загальній структурі доходів. Загалом структура є концентрованою, оскільки

понад 68,0 % грошових надходжень забезпечують три провідні культури, що визначає залежність профіту від їх кон'юнктури.

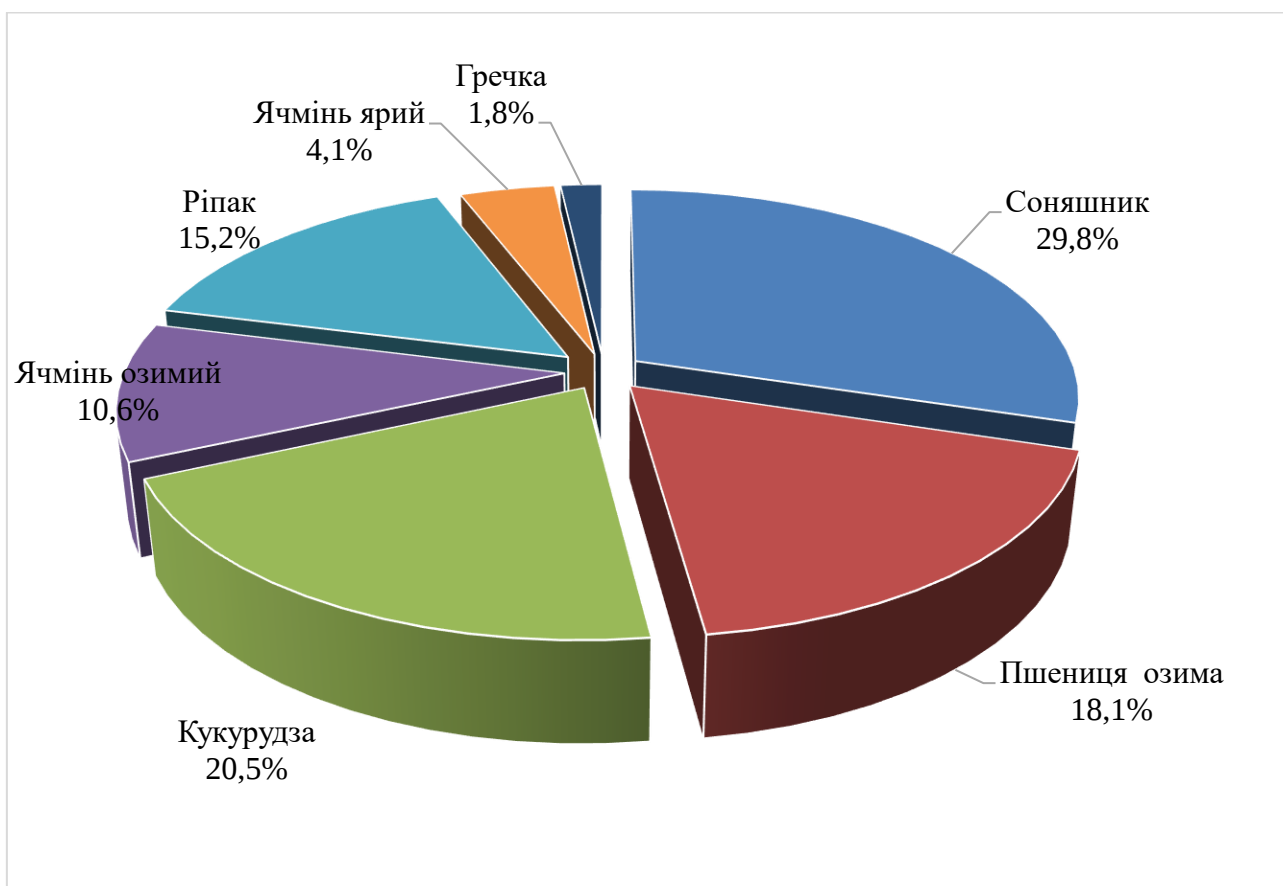


Рис. 2.1. Діаграма структури товарної агропродукції ПП «ЛАН», 2025 рік

Відомо, що частка олійних культур становить близько 45,0 %, тоді як зернові формують решту 55,0 %, що свідчить про підвищену концентрацію на соняшнику та ріпаку. Водночас відповідно до принципів раціонального землеробства оптимальна частка олійних у сівозміні не повинна перевищувати 33,0 %, оскільки їх надмірна присутність посилює агроекологічні та економічні ризики. За умов воєнної нестабільності така спеціалізація підвищує вразливість до цінових коливань і обмежень у доступі до збутових каналів. Тому доцільним є формування адаптивної стратегії, що передбачає розширення частки бобових

культур, диверсифікацію виробничого портфеля та зниження залежності від кон'юнктури технічних культур.

Динаміку змін у структурі посівних площ можливо прослідкувати за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка змін у структурі площі посівів ПП «ЛАН»

Культура	2021		2022		2023		2024		2025		2025 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Соняшник	284	23,2	296	24,1	293	23,6	298	24,0	303	24,2	106,7
Пшениця озима	223	18,2	236	19,2	240	19,4	254	20,5	261	20,9	117,0
Кукурудза	217	17,7	210	17,1	215	17,3	218	17,6	221	17,7	101,8
Ячмінь озимий	162	13,2	158	12,8	161	13,0	165	13,3	168	13,4	103,7
Ріпак озимий	196	16,0	187	15,2	192	15,5	183	14,7	167	13,3	85,2
Ячмінь ярий	87	7,1	92	7,5	90	7,3	70	5,6	75	6,0	86,2
Гречка	54	4,4	51	4,1	49	4,0	53	4,3	56	4,5	103,7
Загальна посівна площа	1223	100	1230	100	1240	100	1241	100	1251	100	102,3

На підставі вивчення даних щодо формування за роками земельного масиву для ведення агровиробництва обчислено ріст посівної площі на 28 га, або на 2,3 %, що свідчить про більш помірне розширення виробничого масштабу. У структурі років простежується перерозподіл площ на користь озимої пшениці, площа якої збільшилася на 38 га, або на 17,0 %, а її частка зросла на 2,7 в.п. Площа під вирощуванням соняшнику розширилася на 19 га, або на 6,7 %, із підвищенням питомої ваги на 1,0 в.п., що посилює концентрацію на виробництві олійних культур. Посіви під кукурудзою мали відносну стабільність, оскільки приріст становив лише 4 га, або 1,8 %, а частка залишилася майже незмінною. Площа ячменю озимого збільшилася на 6 га, або на 3,7 %, що відображає підтримання зернового напрямку. Водночас ріпак озимий скоротився на 29 га, або на 14,8 %, а його частка зменшилася на 2,7 в.п.,

що узгоджується зі зниженням грошових надходжень від цієї культури. Крім цього є незначне зменшення посівної площі по яром ячменю на 12 га, або на 13,8 %, а його питома вага втратила 1,1 в.п., що акцентує увагу на перегляді доцільності його вирощування. Динаміка показників 2022 року демонструє початок структурних коригувань, коли частина площ була перерозподілена під більш ліквідні культури в умовах воєнної невизначеності. Виявлено, що у 2024–2025 роках посилюється орієнтація на пшеницю та соняшник як більш прогнозовані джерела доходу. Таким чином, структурний розподіл посівів відображає адаптацію ПП «ЛАН» до ринкових і воєнних ризиків, проте зростання концентрації на окремих культурах підвищує залежність від цінової кон'юнктури.

Зміни у формування валової продукції на основі базових і послідовних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динамічні зміни формування валової продукції

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Вартісний еквівалент 1 % приросту
		Період на початку	Період попередній	Період на початку	Період на початку	Період на початку	Період на початку	
2021	74289	–	–	100	–	–	–	–
2022	63829	-10460	-10460	85,9	85,9	-14,1	-14,1	742,9
2023	73641	-648	9812	99,1	115,4	-0,9	15,4	638,3
2024	78628	4339	4987	105,8	106,8	5,8	6,8	736,4
2025	80378	6089	1750	108,2	102,2	8,2	2,2	786,3

У 2022 році валова продукція, як виявлено, зменшилася на 10460 тис. грн., що має зниження на 14,1 % і відображає початковий вплив воєнних дестабілізаційних чинників. У 2023 році трохи відновився показник, оскільки приріст до попереднього періоду становив 9812 тис. грн., або 15,4 %, однак відносно базового року показник залишався нижчим на 648 тис. грн. У 2024 році позитивна динаміка закріпилася, і приріст до попереднього року склав 4987 тис. грн., що відповідає темпу зростання 106,8 %. У 2025 році валова

продукція досягла 80378 тис. грн., перевищивши базовий рівень на 6089 тис. грн., або на 8,2 %. Втім темп приросту у 2025 році до попереднього періоду становив лише 2,2 %, що свідчить про уповільнення відновлювальної траєкторії. По вартісному еквіваленту 1,0 % приросту у 2022 році дорівнював 742,9 тис. грн., тоді як у 2025 році цей показник зріс до 786,3 тис. грн., що відображає збільшення масштабів виробництва. Таким чином, динаміка валової продукції вказує на різке падіння у перший воєнний рік, подальше компенсаційне зростання та поступову стабілізацію з ознаками сповільнення темпів приросту.

Доцільно наголосити, що формування позитивної траєкторії валової продукції відбувалося в умовах різкого спаду першого воєнного року та подальшого поступового відновлення, що супроводжувалося уповільненням темпів приросту. Така динаміка відображає адаптаційний характер зростання на фоні воєнних обмежень, порушення ринкових зв'язків і підвищеного ресурсного навантаження. Уповільнення відновлювальної хвилі свідчить про структурну напругу у виробничій системі та обмеженість внутрішніх резервів розширення. У зв'язку з цим актуалізується потреба антикризового коригування виробничої моделі через оптимізацію посівної структури, перегляд технологічних підходів і підвищення ресурсної ефективності.

Задля встановлення тенденцій з трансформації підсумків виробництва сукупної аграрної продукції здійснено аналітичне дослідження індикаторів із застосуванням трендових підходів (рис. 2.2).

Встановлено, що фактичні рівні валової продукції мають провал у 2022 році на 10 460 тис. грн із подальшим відновленням. З'ясовано, що лінійний тренд набув вигляду:

$$y = 2697,7x + 66060$$

Дане рівняння задає середньорічний приріст 2697,7 тис. грн. за помірної пояснювальної здатності $R^2 = 0,4394$.

Втім поліноміальна модель отримала рівняння:

$$y = 1399,6x^2 - 5700,2x + 75857$$

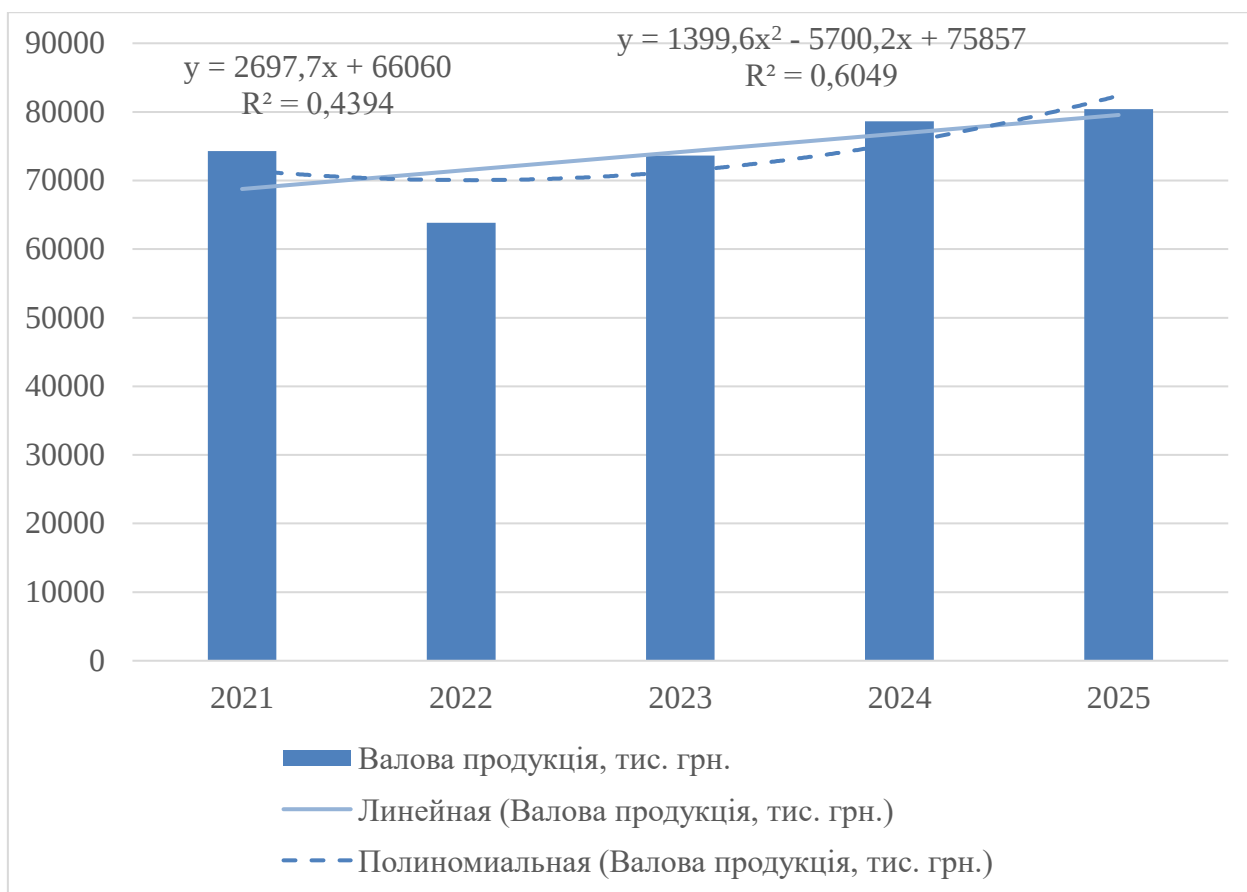


Рис. 2.2 – Динамічний ряд виробництва агропродукції, тис. грн.

На підставі цього встановлено краще відтворення кривизни відновлення, оскільки $R^2 = 0,6049$.

Розраховано, що коефіцієнт при x^2 1399,6 формує прискорення приросту у пізніші роки з початку війни та ресурсних обмежень. Визначено, що у межах аналітичного вирівнювання теоретичні значення за поліноміальним трендом наближені до фактичних рівнів в період після початку війни, що підвищує коректність прогнозу. Відтак поліноміальне аналітичне вирівнювання валової продукції підтверджує потребу антикризового коригування виробничої програми через оптимізацію структури посівів і витрат.

З метою достовірного визначення впливу окремих детермінант на масштаби валового збору базових культур виробничої програми ПП «ЛАН» використано факторне оцінювання, яке дає можливість простежити внесок кожного параметра у формування підсумкових результатів урожайності.

Узагальнені матеріали наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зміни у показниках валового збору основних культур ПП «ЛАН»

Культура	Посівна площа, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2021	2025	2021	2025	2021	2025	всього	по	
								площа	врожай
Соняшник	284	303	26,7	43,0	7582,8	13029,0	5446,2	507,3	4938,9
Пшениця озима	223	261	46,3	47,0	10325,0	12267,0	1942,1	1759,4	182,7
Кукурудза	217	221	30,6	32,0	6640,2	7072,0	431,8	122,4	309,4
Ячмінь озимий	162	168	21,9	28,0	3547,8	4704,0	1156,2	131,4	1024,8
Ріпак озимий	196	167	16,8	15,0	3292,8	2505,0	-787,8	-487,2	-300,6
Ячмінь ярий	87	75	16,9	15,5	1470,3	1162,5	-307,8	-202,8	-105,0
Гречка	54	56	32,4	34,0	1749,6	1904,0	154,4	64,8	89,6

Встановлено, що зміни валового збору основних культур ПП «ЛАН» зумовлені комплексним впливом двох ключових факторів: трансформації посівних площ та коливань урожайності. З'ясовано, що найбільший приріст валового збору сформовано у виробництві соняшнику, де загальне зростання становить 5446,2 ц, що пояснюється одночасним розширенням посівної площі на 507,3 ц та підвищенням урожайності, вплив якої оцінюється у 4938,9 ц. Доведено, що значне збільшення валового збору характерне і для пшениці озимої, де приріст становить 1942,1 ц, причому основний вплив припадає на фактор розширення площі. При цьому зростання урожайності відіграє додаткову стимулюючу роль особливо в умовах зміни клімату в бік потепління. Розраховано, що у виробництві кукурудзи приріст валового збору становить 431,8 ц, де позитивний результат сформовано як за рахунок незначного розширення посівної площі, так і підвищення врожайності культури.

Визначено, що ячмінь озимий демонструє істотне збільшення валового збору на 1156,2 ц, причому вирішальним фактором виступає підвищення

урожайності, яке забезпечило приріст на 1024,8 ц. Водночас негативна динаміка простежується у виробництві ріпаку озимого, де валовий збір скоротився на 787,8 ц, що обумовлено як зменшенням посівної площі, так і зниженням урожайності тому що під час формування розеток була посухостійка погода. Подібна тенденція характерна і для ячменю ярого, де загальне скорочення валового збору становить 307,8 ц, що пояснюється одночасним зменшенням площі посівів і погіршенням показників урожайності через хвороби. Встановлено, що виробництво гречки характеризується помірним зростанням валового збору на 154,4 ц, що сформовано за рахунок позитивного впливу як площі, так і урожайності.

Таким чином, факторний аналіз доводить, що основним драйвером зростання виробництва у більшості культур виступає підвищення урожайності. Водночас скорочення площ та технологічні ризики призводять до зниження результативності окремих культур. Отримані результати підтверджують необхідність оптимізації виробничої програми агропідприємства через переорієнтацію на більш продуктивні культури, а також удосконалення агротехнологій для підвищення врожайності. У цьому контексті важливим напрямом антикризового управління може стати оптимізація виробничих витрат, раціоналізація структурності посівів, котра підвищить ефекти агровиробництва ПП «ЛАН».

З метою виявлення взаємозв'язків між економічними параметрами функціонування агропідприємства та встановлення наявних диспропорцій у формуванні результативності виробництва залучено кореляційно-регресійний аналіз. У межах дослідження оцінено показники продуктивності праці, рівня рентабельності, фондооснащеності виробництва та валового виробництва агропродукції на 100 га угідь для виявлення проблемних зв'язків і обґрунтування напрямів виробничої програми підприємства (табл. 2.9.).

У результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії:

$$y = -108,43 - 0,1086x_1 + 0,0219x_2 + 0,0293x_3$$

Таблиця 2.9

Статистичні параметри до кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, %	Продуктивність праці, грн.	Фондооснащеність виробництва, тис грн.	Валовий вихід продукції на 100 га угідь, тис грн.
	у	х ₁	х ₂	х ₃
2021	30,35	1309,2	4664,9	6074,3
2022	17,71	1296,4	5211,5	5189,3
2023	10,33	1481,0	4929,4	5938,8
2024	10,67	1719,3	5320,7	6335,9
2025	7,72	1770,2	5571,6	6425,1

Коефіцієнт детермінації моделі становить ($R_2 = 0,93$), що свідчить про високий рівень пояснення варіації рентабельності досліджуваними факторами.

Проведений кореляційний аналіз показав, що між рівнем рентабельності та продуктивністю праці спостерігається сильний обернений зв'язок ($r = -0,78$), що пояснюється зростанням витрат на виробництво при розширенні масштабів діяльності. Аналогічно між рентабельністю та фондооснащеністю виробництва також встановлено тісний обернений кореляційний зв'язок ($r = -0,78$), що свідчить про недостатню ефективність використання основних виробничих фондів. Втім залежність між рентабельністю та валовим виходом продукції на 100 га угідь є слабкішою ($r = -0,30$), що означає, що збільшення обсягів виробництва може не супроводжуватися відповідним зростанням прибутку.

Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність удосконалення виробничої програми ПП «ЛАН», оптимізаційного розподілу площ з посиленням ефективності рішень щодо ресурсів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВЕКТОРІВ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРУКТУРОЮ ПП «ЛАН»

3.1. Формування управлінських рішень щодо оптимізації структури агровиробництва підприємства

Для формування моделі антикризового управління виробничою програмою ПП «ЛАН» було проаналізовано тиск певних чинників його середовища, що дозволило сформулювати обґрунтовані рішення щодо стабілізації операційних дій. Встановлено суттєве ускладнення умов господарювання агробізнесу, зокрема за воєнних дій та їх наближення до території області. Крім цього є порушення логістичних напрямів, заглиблюється коливання цін на аграрну продукцію та ресурси для агровиробництва. З'ясовано ускладнення реалізації аграрної продукції, підвищення транспортних витрат та зростання ризиків у виробничому процесі. Крім того, нестабільність світових цін на агрокультури зумовлює коливання доходів підприємства. Зокрема ескалація військової напруженості на Близькому Сході створює ризики для постачання нафти через стратегічні маршрути світової торгівлі, що спричиняє підвищення світових цін на нафту й пальне. Унаслідок чого зростають витрати українських аграрних підприємств, посилюється фінансове навантаження на виробництво та виникає потреба перегляду цін на аграрну продукцію. Однак обмежена платоспроможність ринку ставить під сумнів можливість повного перекладення цих витрат на споживача і підвищує ризики економічної нестійкості агровиробників. Окремого впливу набуває поглиблення кліматичних ризиків через наростання посух, пов'язане з глобальними процесами потепління.

Доведено, що забезпечення стабільності виробничої програми агропідприємства потребує впровадження системи захисту. Тобто окреслені зовнішні загрози посилюють потребу у підвищенні адаптивності виробничої структури ПП «ЛАН». В результаті оцінювання внутрішнього середовища

функціонування агропідприємства, що передбачало дослідження ресурсного потенціалу, структури виробництва та ефективності використання виробничих факторів виявлено міцні та слабкі позиції. Проведений аналіз показав, що у досліджуваному періоді спостерігається зростання фондооснащеності вирощування, виробітку, однак ці позитивні тенденції не супроводжуються відповідним підвищенням економічної результативності. Зокрема виявлено, що рівень рентабельності підприємства знизився на 22,6 в.п. за п'ять років роботи, що встановлює значне погіршення прибуткових результатів діяльності. Доведено, що основною причиною такої тенденції є випереджальне зростання витрат з вирощування порівняно з темпами зростання доходів від реалізації продукції.

Визначено, що утворення товарної продукції ПП «ЛАН» концентрується у кількох провідних культурах, які забезпечують основний обсяг доходу підприємства. Найбільший внесок формує соняшник, де обсяг продукції збільшився на 2574,9 тис. грн., а питома вага досягла 29,8 %, що забезпечує домінуючу позицію у структурі виробництва. Вагомий результат забезпечує також пшениця озима, за якою обсяг зріс на 2703,3 тис. грн., при частці 18,1 %, що підтверджує стабільність зернового напрямку. Значну частку товарної продукції створює кукурудза, де обсяг підвищився на 1082,0 тис. грн., або на 7,1 %, а частка становить 20,5 %, що підтримує виробничу результативність підприємства. Додатковий внесок формує ячмінь озимий, обсяг якого збільшився на 701,8 тис. грн., або на 9,1 %, при частці 10,6 %, що розширює ресурсну базу рослинництва. Сукупність цих культур забезпечує основну частину товарної продукції та формує виробничий потенціал господарства.

Водночас виявлено економічно слабші напрями, які знижують ефективність структури посівів. Найбільше скорочення спостерігається у виробництві ріпаку озимого, де обсяг зменшився на 1393,6 тис. грн., або на 10,4 %, а частка знизилася до 15,2 %, що свідчить про втрату позицій цієї культури у структурі доходу. Негативна динаміка характерна також для ячменю ярого, де обсяг скоротився на 333,2 тис. грн., або на 9,3 %, при частці лише 4,1 %, що

відображає його обмежений економічний результат. Сукупний об'єм товарної продукції підприємства збільшився на 5453,0 тис. грн., або на 7,4 %, що забезпечено насамперед зростанням виробництва соняшнику, кукурудзи, пшениці. За таких умов доцільно оптимізувати структуру посівів шляхом поступового зменшення площ по ячменю ярої форми і частково ріпаком озимим, спрямовуючи вивільнені ресурси на розширення виробництва культур із вищим економічним потенціалом, насамперед соняшнику, пшениці озимої та кукурудзи, що сприятиме подальшому зростанню доходу господарства.

У результаті проведеної діагностики доведено необхідність оптимізації виробничої програми підприємства. Запропоновано здійснити раціоналізацію структури посівних площ шляхом виведення з сівозміни ярого ячменю, який характеризується зниженням урожайності та підвищенням технологічних витрат. Натомість рекомендовано введення бобової культури - гороху, що має важливе агробіологічне значення для покращення родючості ґрунтів та водночас забезпечує прогрес у ефектах виробництва. Використання бобових культур дозволяє зменшити потребу у мінеральних добривах, що сприяє зниженню виробничих витрат та покращує структуру сівозміни.

Окремим напрямом антикризових заходів визначено оптимізацію виробничих витрат підприємства (табл. 3.1.). Прогноз структури витрат аграрного виробництва ПП «ЛАН» на 2026 рік сформовано методом аналітичного прогнозування на основі фактичної структури витрат 2025 року, із урахуванням тенденцій зміни цін на ресурси, очікуваних технологічних потреб виробництва та планових управлінських рішень щодо оптимізації окремих статей витрат. У межах дослідження встановлено, що значна частка витрат у рослинництві припадає на матеріальні ресурси, зокрема все необхідно для того, щоб виробити бажану плановану кількість продукції сільського господарства. У зв'язку з цим запропоновано здійснити перегляд структури витрат із метою їх раціоналізації. Зокрема доведено можливість скорочення витрат на стимулятори, добрива, препарати захисту агрокультур за рахунок

впровадження бобових культур у структуру посівів, а також оптимізації технологічних операцій.

Таблиця 3.1

Прогнозування витратного механізму аграрного виробництва в ПП «ЛАН»

Статті	2025	2026	Відхилення, ±
	%	%	
Витрати на ФОП	10,0	13,4	+3,4
Витрати на соц. відрахування	2,2	3,1	+0,9
Загалом матеріальних витрат, з них на:	70,0	67,5	-2,5
- насіннєвий матеріал	9,0	9,7	+0,7
- добрива	22,0	20,8	-1,2
- ЗЗР+РРР	14,0	12,8	-1,2
- нафтопродукти	13,0	14,2	+1,2
- електроенергія	2,0	2,4	+0,4
- зап частини, матеріали для ремонту	5,0	2,6	-2,4
- роботи та послуги	5,0	5,0	0,0
Амортизаційні відрахування	6,0	6,7	+0,7
Інші прямі та загальновиробничі витрати	11,8	9,3	-2,5
Разом	100,0	100,0	x

Загалом структура витрат демонструє переорієнтацію виробничих ресурсів на більш ефективні напрями використання, що пов'язано з необхідністю адаптації до умов економічної нестабільності, воєнних ризиків та зростання вартості ресурсів. Передусім слід відзначити зростання частки витрат на оплату праці приростом 3,4 відсоткових пункти. Така динаміка пояснюється як загальним підвищенням вартості робочої сили в аграрному секторі, так і необхідністю стимулювання працівників в умовах дефіциту трудових ресурсів, спричиненого воєнними подіями в Україні. Велика частина населення, що працездатне, залучено до оборони держави або вимушено переміщена, що впливає на кількість працівників. Відповідно зростають і соціальні відрахування, частка яких має бути збільшена на 0,9 в.п., що обумовлено збільшенням фонду оплати праці та діючими нормативами нарахувань.

Водночас у структурі витрат спостерігається зниження загальної частки матеріальних витрат на 2,5 в.п., що є може стати результатом реалізації введених як пропозиція заходів стосовно оптимального розподілення агропродукції, зокрема раціоналізації структури посівних площ. У межах антикризової моделі управління підприємство здатне коригувати структуру культур, зокрема шляхом вилучення з сівозміни ярого ячменю та часткового скорочення площ під ріпаком. При цьому варто розглянути введення до ротації виробничої програми зернобобової культури горох. Наразі запровадження гороху у структурі посівів має важливе економічне та агробіологічне значення. Ця культура характеризується нижчою потребою у використанні ЗЗР, мінеральних добрив, мастильних матеріалів, палива у порівнянні з такими культурами, як ярий ячмінь або ріпак. Крім того, зернобобові культури здатні фіксувати атмосферний азот, що сприяє збагаченню ґрунту та зменшенню потреби у внесенні азотних добрив. Саме тому частка витрат на добрива у прогнозованому періоді може бути скорочена 1,2 в.п. Подібна тенденція спостерігається і щодо витрат на засоби захисту рослин, оскільки під час вирощування ячменю ярого було встановлено погіршений фіто санітарний стан посівів через ураження збудниками сільськогосподарських хвороб, що приводило до зниження якості та зменшення кількості врожаїв. Тому при раціоналізації сівозміни шляхом включення гороху очікується на зменшення витрат на засоби із захисту рослин на 1,2 в.п., оскільки ця культура потребує менш інтенсивної системи хімічного захисту у порівнянні з ріпаком або якими зерновими культурами.

Прогнозі передбачає зростання витрат на насіннєвий матеріал на 0,7 в.п., оскільки щорічне підвищуються ціни через подорожчання селекційних технологій, енергоносіїв, логістики, валютними коливаннями та високою вартістю генетично вдосконалених гібридів, що використовуються для отримання стабільної та високоякісної аграрної продукції. Наразі використанням більш якісного та високопродуктивного насіння, яке дозволяє підвищити врожайність культур та стабілізувати виробничі результати в умовах

нестабільності ринку. Варто також відзначити, що прогнозовано буде зростати частка витрат на нафтопродукти на 1,2 в.п. Така динаміка має системний характер і може зростати і надалі, якщо не буде урегульовано конфлікт на світовому енергетичному ринку. Зокрема загостренням геополітичної напруженості в нафтовидобувних регіонах, коливаннями нафтових котирувань і ускладненням міжнародних поставок, що безпосередньо спричиняє підвищення цін на паливно-мастильні матеріали. Об'єктивними причинами є тривалість воєнних дій в Україні, порушення логістичних ланцюгів постачання енергоресурсів, що призвели до значної волатильності цін на паливо. У цих умовах навіть за оптимізації технологічних операцій підприємство не може уникнути збільшення питомих витрат на енергетичні ресурси. Подібна ситуація спостерігається і щодо витрат на електроенергію, частка яких може зрости на 0,4 в.п. Так, спостерігається підвищення тарифів на електроенергію та тривала дестабілізація енергетичної системи країни внаслідок воєнних атак на енергетичну інфраструктуру. Втім електроенергія на підприємстві використовується переважно для функціонування складських приміщень і технологічного процесу сушіння кукурудзи, тому відсоток зростання прогнозується на мінімальному рівні для агровиробництва.

Водночас у структурі витрат спостерігається значне скорочення витрат на запасні частини та ремонтні матеріали на 2,4 в.п., що пов'язано минулим оновленням матеріально-технічної бази підприємства. При цьому частка витрат на роботи та послуги залишається стабільною на рівні 5,0 %, що свідчить про відносну сталість потреб підприємства у сторонніх сервісних послугах. Амортизаційні відрахування у прогностичному періоді можуть зрости в межах 0,7 в.п., що є закономірним результатом оновлення основних виробничих фондів та поступового збільшення їх вартості. Зростання амортизаційних витрат відображає інвестиційний характер розвитку агропідприємства. Натомість резервом оптимізації виступає скорочення частки інших прямих та загальновиробничих витрат на 2,5 в. п. за рахунок зменшення адміністративних витрат, витрат на управлінське обслуговування, сторонні консультаційні та

сервісні послуги, транспортно-господарські витрати й інші непродуктивні витрати, які не мають прямого впливу на технологічний процес виробництва.

Таким чином, прогнозована структура витрат вказує на певні зміни витратного механізму аграрного виробництва ПП «ЛАН» у напрямі підвищення ресурсної ефективності. Зниження частки матеріальних витрат, оптимізація технологічних операцій та раціоналізація структури посівів дозволять підприємству адаптуватися до складних умов функціонування аграрного сектору. В умовах світової економічної нестабільності, коливань цін на аграрну продукцію та енергоресурси, а також воєнних ризиків в Україні такі заходи є важливим елементом антикризового управління виробничою програмою. Отже, прогнозування витратного механізму аграрного виробництва на основі оптимізації посівної площі та раціонального використання ресурсів дозволяє забезпечити більш збалансовану структуру витрат, підвищити ефекти виробництва та створити передумови для стабілізації профіту ПП «ЛАН» у перспективі. Водночас рекомендовано підвищення частки витрат на оплату праці та амортизаційні відрахування, що зв'язано з необхідністю підтримання ефективності використання технічного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонована схема антикризового управління виробничою програмою ПП «ЛАН» може забезпечити обґрунтований підхід до підвищення ефекту аграрного виробництва (Додаток Б). Її реалізація передбачає поєднання стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, діагностики економічного стану та впровадження заходів з оптимізації виробничої структури і витрат. Доведено, що впровадження запропонованих управлінських рішень дозволить прогресувати рентабельності аграрного виробництва, знизити виробничі ризики, сформувати більш адаптивну виробничу програму.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованої антикризової моделі управління виробничою діяльністю агропідприємства

На основі методики SWOT-аналізу здійснено оцінювання факторів, що впливають на формування виробничої програми ПП «ЛАН», що дозволило обґрунтувати передумови впровадження антикризової моделі управління його операційною діяльністю.

Таблиця 3.2.

Фактори впливу на утворення виробничої програми ПП «ЛАН» на основі методу SWOT

№	Стійкі позиції	бал	№	Нестійкі позиції	бал
1	Концентрація товарної продукції у стабільних культурах – соняшнику, пшениці озимій та кукурудзі	3	1	Зниження рівня рентабельності на 22,6 відсоткові пункти	3
2	Наявність сформованої виробничої інфраструктури та технічного потенціалу	3	2	Випереджальне зростання виробничих витрат	3
3	Зростання обсягів виробництва агропродукції	3	3	Нестабільність економічної результативності виробництва	3
4	Досвід вирощування рентабельних культур рослинництва	3	4	Зменшення економічної ефективності ріпаку та ярого ячменю	3
				Висока залежність від матеріальних ресурсів	3
№	Загрози	бал	№	Перспективи	бал
1	Воєнні дії та наближення фронту до регіону	3	1	Збільшення каналів збуту для росту доходності	3
2	Порушення логістичних ланцюгів реалізації продукції	3	2	Контрактне виробництво гороху для підприємств промислової переробки – ТОВ «Тріо».	3
3	Зміна цін в світі на зернові, олійні культури	3	3	Можливість участі у грантовій програмі USAID AGRO для модернізації обладнання, новацій у технологіях вирощування	3
4	Посилення кліматичних ризиків та посух	3	4	Участь у зернових, олійних кластерах Дніпропетровщини	3
5	Підвищення вартості ПММ	3	5	Партнерство з ТОВ «Syngenta» задля зменшення витрат на ЗЗР, насіннєвий матеріал	3
			6	Участь у державній програмі від Мінагрополітики	3

На основі аналізу стійких і слабких позицій, а також загроз і перспектив сформулювати чотири стратегічні напрями розвитку, зокрема стратегію відновлення, стратегію антикризового захисту, стратегію адаптації та стратегію стабілізації виробничого потенціалу.

Запропоновано формування контрактного виробництва гороху для підприємств промислової переробки бобових культур, зокрема виробництва рослинного протеїну та біоматеріалів. Можливість контрактного вирощування гороху для переробки на гороховий протеїн і промислові біоматеріали. Наприклад, компанія TERRA запускає виготовлення горохового крохмалю й протеїну, де планується переробляти приблизно 25 тис. т гороху на рік. Можливість участі у грантовій програмі USAID Agriculture and Rural Development Program (AGRO) надає фінансування агровиробникам для розвитку післязбиральної обробки, модернізації обладнання й залучення впровадження новітніх технологій у рослинництві. Сума субгрантів може становити до 18 млн. грн. для проєктів у напрямі зернових/олійних культур. Звідси можливо одержати переваги:

- 1) модернізація зерносушильного обладнання для кукурудзи;
- 2) придбання точних систем внесення добрив;
- 3) впровадження цифрового моніторингу полів;
- 4) менший рівень витрат за посилення продуктивності.

Крім цього варто прийняти участь у державній програмі підтримки агровиробників від Міністерства аграрної політики та продовольства України «Підтримка фермерських господарств та інших сільгоспвиробників», яка передбачає бюджетні субсидії та фінансову допомогу для розвитку виробництва і стабілізації діяльності аграрних підприємств. Таким чином можливо одержати наступні переваги: часткову компенсацію вартості техніки; доступ до дешевших кредитних ресурсів; фінансування розвитку агровиробництва.

Наступним кроком може стати організація партнерства з агрохімічними компаніями, зокрема з ТОВ «Syngenta». При цьому буде організовано

демонстраційні поля; технологічні консультації; відстрочка платежів за насіння і ЗЗР; участь у програмах точного землеробства. Завдяки чому можливо мати такі переваги для ПП «ЛАН»: доступ до нових гібридів соняшнику та кукурудзи; зниження технологічних ризиків; оптимізацію норм внесення ЗЗР і добрив; підвищення врожайності культур.

Актуальними під час воєнного періоду та тиску кризи є кооперація з агровиробниками Дніпровського району, участь у зернових і олійних кластерах Дніпровщини. Такі партнерства можуть бути організовані на рівні територіальної сільської громади між регіональними агропідприємствами. При цьому можливо організувати спільне використання зерносушарок, спільну закупівлю добрив, пального інших ресурсів для агровиробництва, колективна оренда техніки, формування великих товарних партій зерна. У такому контексті перевагами для ПП «ЛАН» може бути: зниження витрат на матеріальні ресурси; зменшення логістичних витрат; посилення переговорної позиції з трейдерами; стабільність збуту продукції.

Таблиця 3.3.

Стратегії щодо управління виробничою програмою ПП «ЛАН» на основі SWOT-аналізу

	<i>Перспективи</i>	<i>Загрози</i>
Стійкі позиції	<u>Стратегія відновлення</u> оптимізація структури посівних площ через введення гороху замість ярого ячменю та розширення виробництва економічно ефективних культур. Організація контрактного виробництва гороху з ТОВ «Тріо»	<u>Стратегія антикризового захисту</u> зниження виробничих витрат та ризиків через участь у грантових і державних програмах підтримки агровиробників та модернізацію технологічного обладнання
Слабкі позиції	<u>Стратегія адаптації</u> партнерстві з агрохімічними компаніями, зокрема ТОВ «Syngenta», для впровадження сучасних агротехнологій і підвищення врожайності культур.	<u>Стратегія стабілізації виробничого потенціалу</u> Кооперація з агровиробниками, зерновими, олійними кластерами Дніпровщини для мінімізації ризиків через скорочення витрат, раціоналізацію виробничих операцій, зміцнення каналів розподілу агропродукції. Підвищення адаптивності виробничої програми до воєнних і економічних загроз за рахунок диверсифікації структури посівів і оптимізації витратного механізму.

Відтак після оновлення виробничої програми шляхом виключення ярого ячменю, часткового скорочення площі під ріпаком та введення гороху, реорганізації посівної площі між іншими культурами та оптимізації витрат на агровиробництво можливо зміцнити економічну стійкість ПП «ЛАН». Завдяки збалансуванню структури посівів формується раціональніше використання земельних ресурсів і знижується потреба у мінеральних добривах. Унаслідок цього контрактне виробництво гороху для підприємств промислової переробки забезпечуватиме передбачуваність збуту та стабільність грошових надходжень. З огляду на потребу модернізації технологічної бази участь у грантових і державних програмах підтримки агровиробників відкриває можливості оновлення технічного оснащення та впровадження сучасних технологій рослинництва. У результаті кооперація з агровиробниками Дніпровського району сприятиме зниженню витрат на ресурси, зміцненню переговорних позицій із трейдерами та стабілізації каналів реалізації продукції. Таким чином сформовані напрями розвитку створюють передумови підвищення адаптивності виробничої програми до воєнних і економічних загроз.

Для оптимізації програми агровиробництва використано вихідні умови (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Вихідні дані щодо оптимізації виробничої програми

Показник	Соняшник	Пшениця озима	Кукурудза	Ячмінь озимий	Ріпак	Ячмінь ярий	Гречка	Горох
Змінні	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8
Урожайність, ц/га	33,7	42,3	59,2	39,2	25,2	30,1	35,7	22,4
Ціна, грн./1 ц	2980	1029	1015,8	1026,3	2327,4	1026,3	2700	1130
Обсяг контрактної угоди, ц	5029,8	10361,7	6276,4	5157,6	3139,6	2257,5	1909,6	1657

Загальна площа ріллі підприємства дорівнює 1251 га. Площа, відведена під горох, обмежується 75 га, тоді як вирощування ріпаку, соняшнику встановлено на рівні не більше 167 і 303 га. Запровадження гороху в сівозміну передбачається через вилучення ярого ячменю із виробничої структури.

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; x_3 \geq 0; x_4 \geq 0; x_5 \geq 0; x_6 \geq 0; x_7 \geq 0; x_8 \geq 0.$$

Обмеження щодо контрактів:

$$33,7x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 5029,8,$$

$$0x_1 + 42,3x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 10361,7$$

$$0x_1 + 0x_2 + 59,2x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 6276,4$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 39,2x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 5157,6$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 25,2x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 3139,6$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 30,1x_6 + 0x_7 + 0x_8 \geq 0$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 35,7x_7 + 0x_8 \geq 1909,6$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + x_7 + 22,4x_8 \geq 1657,0$$

Обмеження по земельній площі:

$$1x_1 + 1x_2 + 1x_3 + 1x_4 + 1x_5 + 1x_6 + 1x_7 + 1x_8 \leq 1251,$$

$$1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 0x_8 \leq 0,$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 + 1x_8 \leq 75;$$

По критерію результативності максимальна величина доходу:

$$100426,0 \cdot x_1 + 43526,7 \cdot x_2 + 60135,3 \cdot x_3 + 40230,9 \cdot x_4 + 58650,5 \cdot x_5 + 30891,6 \cdot x_6 + 96390,0 \cdot x_7 + 25312,0 \cdot x_8 \rightarrow \max$$

У результаті розв'язання моделі програми встановлено невід'ємні змінні, які відповідають обраним обмеженням і забезпечують максимальний рівень цільової функції. Всі підсумкові розрахункові параметри наведено у Додатку В. Отримані результати свідчать, що оптимізація виробничої програми супроводжується перерозподілом посівних площ, що формує зростання дохідності та прибутковості господарської діяльності (табл. 3.5).

Результати оптимізаційного моделювання свідчать про доцільність раціоналізації структури посівних площ ПП «ЛАН» з урахуванням економічної віддачі окремих агрокультур та умов воєнної нестабільності.

Таблиця 3.5

Оптимізована виробничої програми ПП «ЛАН» на 2027 рік

Показник площ посівів	Наявні дані на 2025 рік	План на 2027 рік	Плановані значення 2027 року до фактичних у 2025 році	
			+, -	%
По соняшнику, га	303,0	348,0	45,0	114,9
По пшениці, га	261,0	261,0	0,0	100,0
По кукурудзи, га	221,0	221,0	0,0	100,0
По ячменю озимому, га	168,0	168,0	0,0	100,0
По ріпаку, га	167,0	123,0	-44,0	73,7
По ячменю ярого, га	75,0	0,0	-75,0	0,0
По гречці, га	56,0	56,0	0,0	100,0
По гороху, га	—	74,0	—	—
Виторг, тис. грн.	79379,0	80842,4	1463,4	101,8
Профiт, тис. грн.	5687,9	6852,2	1164,3	120,5
Рiвень рентабельностi, %	7,7	9,3	1,5	

Встановлено, що у плановому періоді передбачається збільшення площі посіву соняшнику на 45 га, що становить приріст 14,9 % порівняно з фактичним рівнем. Така зміна обумовлена стабільністю грошових надходжень від реалізації цієї культури та її високою ринковою ліквідністю. Водночас оптимізаційна модель передбачає скорочення площі ріпаку на 44 га, або на 26,3 %, що пояснюється зниженням економічної результативності його виробництва та підвищеними виробничими ризиками. Додатково модель пропонує повне вилучення ярого ячменю із структури посівів, що складає 75 га, що узгоджується з попереднім аналізом товарної продукції, де ця культура характеризувалася нижчим рівнем доходу.

Важливим елементом оптимізації виступає введення у виробничу структуру гороху на площі 74 га, що сприяє диверсифікації агровиробництва та покращенню агротехнічних умов сівозміни. Зернові культури, зокрема пшениця та кукурудза, у моделі зберігають стабільні площі, що забезпечує збалансованість виробничої структури та підтримання продовольчого сегмента.

У результаті запропонованої трансформації структури посівів прогнозується зростання реалізаційного доходу на 1463,4 тис. грн., що відповідає приросту 1,8 % порівняно з фактичним рівнем. При цьому прибуток збільшується на 1164,3 тис. грн., або на 20,5 %, засвідчуючи ефекти залучення земельних ресурсів. Позитивним результатом є також зростання рівня рентабельності на 1,5 в.п., що підтверджує економічну доцільність оптимізаційного рішення.

Таблиця 3.6

Результативність антикризової моделі управління виробничою програмою

Показник	Наявні дані на 2025 рік	План на 2027 рік	2027 р. до 2025 р.	
			+, -	%
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:	5571,6	5563,1	-8,5	99,8
– основних фондів				
– виробничих витрат	5890,6	5979,3	88,7	101,5
Виробляється на 100 га угідь, тис. грн.:	6425,1	6463,2	38,1	100,6
– валової продукції				
– товарної продукції	6345,2	6527,0	181,8	102,9
Припадає на 1 га ріллі:	58,9	59,8	0,9	101,5
– виробничих витрат, тис. грн.				
Виторг, тис. грн.	79379,0	80842,4	1463,4	101,8
Витрати сукупні, тис. грн.	73691,1	73990,2	299,1	100,4
Прибуток, тис. грн.	5687,9	6852,2	1164,3	120,5
Рівень рентабельності, %	7,7	9,3	1,6	

Аналіз результативних показників свідчить про позитивний економічний ефект від впровадження антикризової моделі управління програмою ПП «ЛАН». Зроблено висновки при незначному скороченні вартості основних фондів у розрахунку на 100 га на 8,5 тис. грн. рівень виробничих витрат може підвищитися на 88,7 тис. грн., шляхом коригуванням структури виробництва та ресурсного забезпечення. Водночас обсяг валової продукції на 100 га має збільшитися у прогнозі на 38,1 тис. грн., реалізаційної продукції - на 181,8 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. У результаті реалізації запропонованих заходів виручка може утворити приріст 1463,4 тис. грн., при підвищенні собівартості меншими темпами 299,1 тис. грн.. Звідси прогнозовано збільшиться профіт на 1164,3 тис.

грн., або на 20,5 %, засвідчуючи результативність агровиробництва. Відповідно рівень рентабельності зростатиме на 1,6 в.п., підтверджуючи доцільність оптимізації виробничої програми. Залучення антикризової моделі управління мусить створити умови для результативного вжиття ресурсів та формування прогресуючого профіту, щоб бути більш стійкими підприємству довгостроково.

На наступному етапі стратегічної адаптації доцільно поступово привести структуру посівів у відповідність до нормативних агробіологічних вимог. Для цього у наступному виробничому циклі доцільно скоротити площу олійних культур приблизно на 58 га, що дозволить знизити їх частку до нормативного рівня. Найбільш обґрунтованим напрямом такого коригування є поступове зменшення площ під ріпаком. Обумовлено таке стратегічне рішення тим, що культура характеризується підвищеною чутливістю до погодних умов, особливо в осінній період формування розетки, коли посушливі умови можуть істотно знижувати врожайність та економічну результативність виробництва. У разі повторення посушливих умов або нестабільних агрокліматичних факторів скорочення площі ріпаку може бути економічно та агротехнологічно виправданим рішенням. Вивільнені близько 58 га доцільно спрямувати під зернобобові культури, зокрема нут або розширення площі гороху. Такі культури мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках, одночасно забезпечують важливий агробіологічний ефект, збагачуючи ґрунт азотом і покращуючи ґрунти як попередники для зернових культур.

Таким чином, поетапне скорочення площі олійних культур із подальшим розширенням зернобобового сегмента дозволить ПП «ЛАН» досягти нормативних параметрів сівозміни, підвищити агроекологічну стійкість виробничої системи та забезпечити стабільність економічних результатів. При цьому запропонована модель раціоналізації посівних площ дозволяє здійснити обґрунтоване структурне коригування виробничого портфеля культур, як ефективний інструмент антикризового управління агропідприємством.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. На підставі наукових підходів обґрунтовано, що формування антикризового управління виробничою діяльністю агропідприємства має розпочинатися із визначення стратегічної мети та проведення діагностики кризового стану на основі аналізу чинників функціонування. Рекомендовано здійснювати детальний і системний аналіз виробничої програми, при цьому формування антикризових рішень може бути в площині оптимізації структури посівів, коригування виробничих обсягів, заміщення малорентабельних культур більш ліквідними та раціоналізацію норм використання ресурсів. Таким способом можливо досягти стратегічної стабілізації, яка передбачає формування резервів ліквідності, диверсифікацію агровиробництва, підвищення гнучкості виробничої структури та інтеграцію ризик-менеджменту в управління агробізнесом.

2. Встановлено, що земельний потенціал ПП «ЛАН» за період дослідження розширився на 2,4 %, що супроводжувалося зростанням площ угідь і ріллі на 2,3 %. Внаслідок оптимізації трудових процесів річна продуктивність праці збільшилася на 39,8 %, погодинна продуктивність підвищилася на 35,2 %, попри скорочення штату на 7 осіб. Визначено, що вартість основних засобів зросла на 22,2 %, або на 12649,8 тис. грн., тоді як валова агропродукція збільшилася лише на 6089 тис. грн. Оскільки фондоддача знизилася на 11,4 %, а капіталомісткість підвищилася на 12,9 %, спостерігається уповільнення ефективності використання МТБ. Під час воєнного періоду сформувалася критична диспропорція між витратами та результатами, оскільки повна собівартість перевищила рівень 2021 року на 16977 тис. грн. Між тим виручка за цей самий період зросла лише на 5453 тис. грн., що привело до зниження профіту на 11525,1 тис. грн. Тобто проблемою виробничого середовища ПП «ЛАН» виступає зростання витратного тиску, яке зумовлює зниження рентабельності на 22,63 %.

3. Встановлено, що сукупні посіви ПП «ЛАН» збільшилися на 2,3 %, тобто помірне розширення виробничого масштабу. Внаслідок перерозподілу площ найбільше зростання сформувала пшениця озима, де посіви розширилися на 38 га, а виручка збільшилася на 2703,3 тис. грн. Між тим площа соняшнику зросла на 6,7 %, що забезпечило приріст доходів на 2574,9 тис. грн. і посилило концентрацію на олійних культурах. Визначено, що площі кукурудзи залишалися майже стабільними, оскільки приріст становив лише 4 га, або 1,8 %, однак виручка зросла на 1082,0 тис. грн. Водночас площа ріпаку озимого скоротилася на 14,8 %, що супроводжувалося зниженням доходів на 1393,6 тис. грн. Оскільки площа ярого ячменю зменшилася на 13,8 %, а виручка демонструє нестійку динаміку, економічна доцільність його вирощування знижується. Внаслідок цього структура товарної продукції концентрується на соняшнику, кукурудзі та пшениці озимій, які формують понад 68,0 % грошових надходжень. Тобто розвиток ПП «ЛАН» потребує оптимізації структури посівів і зменшення залежності від обмеженої групи культур.

4. Зміни валової продукції ПП «ЛАН» відображає різке скорочення у перший воєнний рік на 10460 тис. грн або 14,1 %, після чого сформувалася траєкторія поступового відновлення. Надалі приріст становив 9812 тис. грн у 2023 році та 4987 тис. грн у 2024 році, тоді як у 2025 році темп приросту уповільнився до 2,2 %, що засвідчує вичерпання ефекту компенсаційного відновлення. Результат трендового моделювання визначив середньорічне зростання на 2697,7 тис. грн. при пояснювальній здатності 0,4394, тоді як поліноміальна модель точніше відтворює траєкторію відновлення із коефіцієнтом детермінації 0,6049. Водночас коефіцієнт при x^2 дорівнює 1399,6, що відображає прискорення приросту у наступні роки після початкового воєнного спаду. Подальший факторний аналіз засвідчив, що приріст валового збору формується передусім під впливом змін урожайності та посівних площ, зокрема у виробництві соняшнику приріст становив 5446,2 ц, а у пшениці озимій - 1942,1 ц. Поряд із цим позитивна динаміка простежується у кукурудзі та ячменю озимого, тоді як ріпак озимий і ячмінь ярий демонструють

скорочення валового збору на 787,8 ц та 307,8 ц через зменшення площ і технологічні ризики. Також кореляційно-регресійна модель із коефіцієнтом детермінації 0,93 підтвердила наявність тісних взаємозв'язків між рентабельністю, продуктивністю праці, фондооснащеністю та валовим виробництвом. Сукупність отриманих результатів засвідчує наявність структурних диспропорцій у виробничій системі та доводить необхідність оптимізації його програми.

5. Запропоновано удосконалити витратний механізм аграрного виробництва ПП «ЛАН» шляхом перегляду структури витрат та раціоналізації використання ресурсів у межах антикризової системи управління виробничою програмою. Доведено ефективність оптимізації витрат на добрива та засоби захисту рослин через запровадження зернобобових культур у сівозміні, що дозволяє скоротити їх частку відповідно на 1,2 в.п. та 1,2 в.п. Рекомендовано здійснити коригування структури посівів шляхом вилучення ярого ячменю та часткового скорочення площ під ріпаком із введенням гороху, що сприяє зниженню матеріаломісткості виробництва та покращенню агрохімічного стану ґрунтів. Водночас запропоновано врахувати зростання частки витрат на оплату праці на 3,4 в.п. і соціальних відрахувань на 0,9 в.п., що пов'язано з дефіцитом трудових ресурсів у воєнних умовах. Разом із тим доведено доцільність скорочення витрат на запасні частини та ремонтні матеріали на 2,4 в.п. і зменшення інших прямих та загальновиробничих витрат на 2,5 в.п.

6. Встановлено, що результати SWOT-аналізу обґрунтовують формування чотирьох стратегічних напрямів розвитку виробничої програми ПП «ЛАН»: відновлення, антикризового захисту, адаптації та стабілізації виробничого потенціалу. Запропоновано у межах стратегії відновлення оптимізувати структуру посівів шляхом введення гороху замість ярого ячменю та організації контрактного виробництва з ТОВ «Тріо», що забезпечує передбачуваність збуту продукції. Рекомендовано реалізувати стратегію антикризового захисту через участь у грантовій програмі USAID AGRO із можливим фінансуванням для модернізації зерносушильного обладнання та впровадження точних

технологій землеробства. Доведено доцільність стратегії адаптації через партнерство з агрохімічною компанією Syngenta для доступу до сучасних гібридів, технологічних консультацій і оптимізації норм внесення ресурсів. Запропоновано реалізувати стратегію стабілізації виробничого потенціалу шляхом кооперації з агровиробниками Дніпровського району та участі у зернових і олійних кластерах регіону для спільного використання техніки й ресурсів.

7. Результати економіко-математичного моделювання обґрунтовують раціоналізацію структури посівних площ ПП «ЛАН» із переорієнтацією виробничих ресурсів на економічно результативні культури. Запропоновано збільшити площу соняшнику на 45 га або 14,9 %, одночасно скоротивши посіви ріпаку на 44 га або 26,3 % та повністю вилучивши ярий ячмінь обсягом 75 га. Водночас доведено доцільність введення гороху на площі 74 га, що забезпечує диверсифікацію виробничої структури та покращення агротехнологічних умов сівозміни. У результаті трансформації посівної структури прогнозується зростання виручки на 1463,4 тис. грн. і прибутку на 1164,3 тис. грн. або 20,5 %, формуючи результативність рішень. При цьому рівень рентабельності підвищується на 1,6 в.п., тоді як обсяг валової і товарної продукції на 100 га зростатиме відповідно на 38,1 тис. грн., 181,8 тис. грн. Сукупність отриманих показників підтверджує економічну доцільність оптимізації посівів та ефективність антикризової моделі управління агровиробничою програмою.

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 22.01.2026).
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: 19.02.2026).
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: 17.04.2026).
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: 18.01.2026).
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 12.01.2026).
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: 05.02.2026).
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 28.03.2026).

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 21.11.2025).

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: 18.12.2025).

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: 12.12.2025)

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: 17.12.2025)

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: 21.02.2026)

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: 28.02.2026)

14. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризисні 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 10.02.2026).

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: 12.02.2026)

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: 17.03.2026).

17. Данько Ю. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. No 2(72). С. 51–59. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/374> (дата звернення: 19.01.2026)

18. 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 18.02.2026).

19. 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 19.11.2025).

20. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С.

- 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf.
(дата звернення: 24.04.2026).
21. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2016. Вип. № 2. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
22. 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 09.10.2025).
23. Зубар І.В., Зелінська О.В., Ревенко О.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи крізь призму мікро- та макроекономічних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 182 – 188. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7735/7865> (дата звернення 24.12.2025).
24. Йохна М.А. Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Том 10. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-169-173.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
25. 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 15.11.2025).
26. 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 14.01.2026).

27. Кифяк В.І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4548/4491> (дата звернення 17.02.2026).
28. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 28.11.2025).
29. Колос З.В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Т. 1. № 39. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/497> (дата звернення 13.12.2025).
30. 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).
31. Кубай О.Г., Коломієць Х.М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 63–69. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 20.02.2026).
32. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 27.02.2026).
33. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40 –

44. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 25.02.2026).
34. Лисенко А.М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124) С. 134 – 144. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/25.pdf (дата звернення 19.03.2026).
35. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 13.10.2025).
36. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60> (дата звернення: 14.03.2026).
37. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810> (дата звернення 21.03.2026).
38. Оганісян А.А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. *АГРОСВІТ*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3221/3257> (дата звернення 21.03.2026).
39. 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).
40. Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник*

- Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1058> (дата звернення: 25.01.2026).
41. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 14.03.2026).
42. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 11.03.2025).
43. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63–69. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (дата звернення: 25.03.2026).
44. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
45. Скопенко Н.С., Мостенська Т.А., Мостенська Т.Г. Голобородько В.П. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114 – 123. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (дата звернення 18.02.2026).
46. Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf) (дата звернення 12.03.2026).
47. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4., № 3. URL: <https://surl.lt/jflehq> (дата звернення 24.12.2025).

48. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 19.03.2025).
49. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 16.12.2025).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійної моделі

Виведення підсумків

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9650
R-квадрат	0,9312
Нормований R-квадрат	0,7247
Стандартна помилка	3,5179
Спостережень	5

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	3	167,46	55,82	4,51	0,33
Залишок	1	12,38	12,38		
Разом	4	179,84			

	<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-перетин	-364,75	111,40	-3,27	0,19	-1780,19	1050,68	-1780,19	1050,68
Змінна X 1	0,5703	0,28	2,02	0,29	-3,01	4,16	-3,01	4,16
Змінна X 2	0,4959	0,15	3,32	0,19	-1,40	2,40	-1,40	2,40
Змінна X 3	-0,1229	0,09	-1,42	0,39	-1,23	0,98	-1,23	0,98



Рис. Адаптовані антикризові заходи з управління виробничою програмою ПП «ЛАН»

Додаток В

**Результати оновлення виробничої програми ПП «ЛАН» за
оптимізаційною моделлю**

Значення	Площі посіву								ліва частина	Знак	Права частина
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8			
	348,0	261,0	221,0	168,0	123,0	0,0	56,0	74,0			
Обмеження											
Назва	Коефіцієнти										
Контракт за соняшником	33,7	0	0	0	0	0	0	0	11727,6	>=	5029,8
Контракт за пшеницею	0	42,3	0	0	0	0	0	0	11040,3	>=	10361,7
Контракт за кукурудзою	0	0	59,2	0	0	0	0	0	13083,2	>=	6276,4
Контракт за ячменем озимим	0	0	0,0	39,2	0	0	0	0	4860,8	>=	5157,6
Контракт за ріпаком	0	0	0	0	25,2	0	0	0	4208,4	>=	3139,6
Контракт за ячменем ярим	0	0	0	0	0	30,1	0	0	0,0	>=	2257,5
Контракт за гречкою	0	0	0	0	0	0	35,7	0	1999,2	>=	1909,6
Контракт за горохом	0	0	0	0	0	0	0,0	22,4	1657,6	>=	657,0
Загальна площа посіву	1	1	1	1	1	1	1	1	1251,0	<=	1251,0
Межа посівної площі кукурудзи	1	0	0	0	0	0	0	0	348,0	<=	0,0
Межа посівної площі гороху	0	0	0	0	0	0	0	1	74,0	<=	74,0
Критерій оптимальності											
Назва	Коефіцієнти								Розрахункове значення		
Загальний дохід, тис. грн.	34948,2	11360,4	13289,9	4988,6	9794,6	0,0	5397,8	873,01	81652,8	→	Max
Загальні витрати, тис. грн.									74800,6		
Прибуток, тис. грн.									6852,2		