

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

« ____ » _____ 2025 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
БАКАЛАВРА**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОВ «ЛАН» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**Виконала: студентка IV курсу, 413-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Інна Олександрівна ОПЕРЧУК

Керівник: к.е.н., доцент

Анастасія МОВЧАНЮК

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЛАН».....	20
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЛАН».....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62

ВСТУП

В умовах воєнного стану кожна ланка економіки України знаходиться у зоні ризику. Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій, потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії. Отже, більшість вітчизняних підприємств перебувають у кризовому стані, що виражається у збитковій господарській діяльності, низькому запасі фінансової міцності, дефіциті трудової сили, зменшенні попиту, логістичних проблемах. Часто криза на підприємстві викликана невідповідністю фінансово-економічних параметрів параметрам середовища, що в свою чергу пов'язано з неправильно обраною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, поганою адаптацією до вимог ринку.

Подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов військового часу. Основою цього механізму має бути комплекс взаємопов'язаних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових явищ.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством в останні роки досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені, серед яких: О. Стешенко та В. Масалигіна, Л. Лігоненко, О. Гудзь, Б. Москвін та багато інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, антикризовому управлінню підприємством як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану на сьогодні ще не приділено достатньо уваги.

З огляду на це, існує потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних і практичних засад застосування антикризового управління підприємством в умовах війни.

Для досягнення зазначеної мети сформульовано та вирішено такі *завдання*:

- дослідити сутність та головні елементи антикризового управління підприємством, – визначити особливості формування механізму антикризового управління;
- здійснити діагностику кризового стану та загрози банкрутства;
- здійснити аналіз стану та потенціалу виживання сільськогосподарського підприємства ТОВ «Лан» в умовах військового часу;
- систематизувати та виявити фактори зовнішнього середовища та їх сприятливість для виходу підприємства ТОВ «Лан» зі стану кризи;
- розробити антикризову програму, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Лан», з урахуванням військового фактору впливу.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є механізм антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Лан».

Предмет кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізму антикризового управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Лан».

Для вирішення поставлених завдань використані такі методи дослідження: узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження, графічного, статистичного та порівняльного аналізу, логічний метод, факторний аналіз, розрахунково-аналітичний метод та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність аналізованого підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів за темою, власні спостереження й узагальнення автора.

Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. У роботі наведено 15 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Агробізнес є складовою економіки, яка функціонує в межах закономірної циклічності, характерної для всіх економічних систем. Ця циклічність проявляється через зміну фаз економічного розвитку — від періодів стабільності до етапів кризи. Варто зазначити, що хоча кризи мають переважно руйнівний характер, вони водночас створюють передумови для адаптації економічної системи до нових умов і можуть стати імпульсом для трансформації та майбутнього зростання [7, 17].

У сучасному менеджменті зростає значення превентивного підходу до кризових явищ. Із розвитком методів стратегічного планування стає можливим не лише прогнозування й запобігання кризам, а й активне управління їхнім перебігом, зокрема прискоренням чи стримуванням впливу кризових чинників. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування комплексу дій, спрямованих на протидію кризовим процесам, які виникають унаслідок надзвичайних викликів — зокрема, війни. Таким чином, важливим завданням для аграрних менеджерів є розробка та впровадження ефективних запобіжних механізмів, що дасть змогу оперативно реагувати на кризові ситуації, мінімізуючи їх негативний вплив на функціонування економіки.

Поглиблення проблематики кризових явищ вимагає чіткого усвідомлення їхньої економічної природи, джерел формування та специфіки проявів у сучасних економічних структурах. Особливої важливості це набуває в умовах глобальних трансформацій і воєнних конфліктів. Тому аграрним керівникам слід володіти не лише знаннями щодо інструментів подолання кризи, а й розумінням стратегічних комбінацій, які дозволяють ефективно протидіяти багатофакторним викликам.

Протягом тривалого часу науковці як в Україні, так і за кордоном досліджували природу, причини виникнення та механізми подолання кризових

явищ. Значний внесок у розвиток теорії кризового менеджменту в аграрному секторі зробили вітчизняні дослідники, зокрема Василенко В.О., Галь С.Г., Грязнова А.Г., Терещенко О.О., Череп А.В. Значущі результати було також отримано в працях Прокопишин О.С., Радченко О.Д., Тарасенко І.О., Мазаракі А.А., Манжоса С., Чернікової Н.М., Чернявського А.Д., Чухна А.А., Шершньової З.Є. У зв'язку з агресією проти України та тривалим збройним конфліктом актуалізувалась потреба у подальших наукових дослідженнях з проблем протикризового управління в агробізнесі.

У науковому середовищі сформувалися різні підходи до трактування понятійно-категоріального апарату, що стосується криз та їх еволюції [4, 37]. Загальною є теза, що криза становить невід'ємну фазу економічного циклу. При цьому кризові явища варто сприймати як своєрідні сигнали, які передують настанню повноцінної кризи. Однак варто підкреслити, що наявність окремих кризових симптомів в економічній системі аграрного підприємства не завжди свідчить про неминучість системної кризи. Повноцінна криза зазвичай виникає у випадку кумуляції кількох негативних факторів, які проявляються водночас. Подібна ситуація спостерігалась, наприклад, у роки пандемії COVID-19 та з початком повномасштабного військового вторгнення росії в Україну.

Менеджмент аграрних підприємств у таких умовах стикається з широким спектром криз — політичних, економічних (на макро- та мікрорівнях), фінансових і соціальних. Особливо складною є ситуація, коли економічна криза набуває загальнонаціонального масштабу. У таких випадках її наслідки можуть мати системний та деструктивний характер, охоплюючи всі сфери економічної діяльності.

Зокрема, внутрішньоекономічні прояви кризи включають скорочення обсягів аграрного виробництва, стрімке зростання інфляції, фінансову дестабілізацію тощо. Крім того, негативні явища поширюються й на політичну сферу, призводячи до деструкції політичної стабільності, зміни у зовнішньоекономічних відносинах, втрати інвестиційної привабливості тощо. Соціальні аспекти кризи проявляються у зростанні безробіття, погіршенні умов

життя населення, зростанні психоемоційного навантаження, а також збільшенні кількості соціальних конфліктів, захворювань та навіть самогубств.

Попри серйозні загрози, варто зазначити, що кризові ситуації можуть мати й конструктивний потенціал. Серед негативних наслідків — порушення або повне припинення функціонування аграрних підприємств, втрата економічної стабільності тощо. Однак, серед позитивних аспектів — це можливість здійснення ґрунтовного аналізу наявних управлінських моделей, оновлення підходів до стратегічного планування, посилення гнучкості систем управління та зростання ролі інновацій.

У науковій літературі поняття антикризового управління має кілька трактувань. Частина дослідників визначає його як систему управлінських дій, спрямованих на адаптацію економіки до змін, передбачення та діагностику кризових процесів [37, 40]. Інші вчені розглядають антикризове управління як комплекс заходів, що мають профілактичний і відновлювальний характер. Незалежно від підходу, більшість науковців погоджуються з тим, що суть антикризового управління полягає у своєчасному виявленні загроз, аналізі симптомів кризи та ефективному використанні нових можливостей для відновлення та подальшого розвитку економіки.

Аналіз показує, що чинники, які спричиняють кризові ситуації в аграрному секторі, можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства, тому є складними для контролю або підлягають лише частковому впливу. До них належать війна, економічні санкції, коливання на світових ринках, кліматичні катастрофи тощо. Внутрішні фактори формуються в межах самого підприємства як результат управлінських помилок, неефективного використання ресурсів, недосконалих бізнес-моделей тощо. Ефективна протидія кризовим загрозам вимагає всебічного аналізу обох груп чинників та впровадження комплексної системи антикризового менеджменту (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Послідовність процесів антикризового механізму управління агробізнесом

Складено на підставі: [27, 30, 36].

За висновками науковців, реалізація системи заходів антикризового управління в аграрному секторі має на меті не лише боротьбу з уже наявними кризовими ситуаціями, а й превентивну діяльність щодо їх виникнення. У цьому контексті ключовими чинниками ефективного менеджменту є своєчасність реагування, висока швидкість прийняття рішень та здатність системи до адаптації. Результати досліджень підтверджують, що впровадження у проєкти антикризового управління агробізнесом елементів, спрямованих на протидію та пом'якшення наслідків кризових явищ, створює потенціал для формування стійких аграрних систем як в умовах війни, так і в постконфліктний період.

Варто зазначити, що наукова думка схиляється до трактування кризи не лише як деструктивного явища, але й як потенційної точки зростання. Позитивні аспекти кризової ситуації можуть проявлятися у виявленні та формуванні нових лідерів, перегляді кадрової політики, усвідомленні хронічних проблем і запуску інноваційних стратегічних змін. Таким чином, криза постає не просто як загроза, а як шанс для глибокого оновлення, переосмислення

управлінських моделей та випробування витривалості й гнучкості аграрного бізнесу.

Сучасні тенденції в управлінні демонструють зростання інтересу до адаптивного аграрного менеджменту. Зокрема, фахівці звертають увагу на заміну традиційної концепції VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) на модель BANI, що краще відображає особливості глобальної кризи. В рамках цієї нової парадигми мінливість поступається місцем крихкості (fragility), невизначеність трансформується в тривожність (anxiety), складність — у нелінійність (non-linearity), а неоднозначність — у незбагненність (incomprehensibility). Такий підхід вимагає глибшої чутливості до змін середовища та швидкого переосмислення стратегій у кризових обставинах.

Циклічність криз спричиняє постійну необхідність трансформації аграрного підприємства у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища. Динаміка економіки змушує суб'єкти господарювання регулярно адаптувати свої структури, моделі управління та бізнес-процеси, щоб забезпечити стійке функціонування в нових реаліях. В іншому випадку, якщо підприємство не здатне протидіяти кризі або адаптуватися, воно опиняється в стані перманентної кризи або припиняє свою діяльність.

У науковій літературі наголошується, що ефективне антикризове управління на підприємствах вимагає застосування гнучких управлінських рішень [12, 31]. Система антикризового менеджменту охоплює кілька етапів: запобігання (превенція), активна протидія кризі, стабілізація внутрішнього стану підприємства завдяки використанню резервів, а також поступовий вихід із кризового стану. Превентивні заходи, зокрема, включають моніторинг зовнішнього середовища, передбачення змін у ціноутворенні, каналах збуту чи політичній ситуації. Така підготовленість дає змогу зменшити потенційні втрати в умовах непередбачуваних потрясінь.

На думку українських дослідників, системна превенція передбачає регулярний і глибокий аналіз як глобальних, так і локальних змін у

зовнішньому середовищі [7]. Це дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на надзвичайні ситуації, підвищуючи стійкість агросектору. До дієвих інструментів управління в кризових умовах слід віднести: розробку Протоколів Безпеки, програми утримання персоналу (зокрема програми лояльності), заходи зі зміцнення командної взаємодії, а також стратегічне й оперативне планування на коротко- та довгострокову перспективу.

Система антикризового управління передбачає виконання низки специфічних функцій. Зокрема, виділяють: докризове управління, тобто заходи підготовки та виявлення потенційних загроз; дії під час безпосередньої кризи; заходи стабілізації та поступового виходу з кризового стану; а також мінімізацію втрат і прийняття рішень в умовах невизначеності. Кожна з цих функцій має свої особливості реалізації, але в сукупності вони формують єдину логічну структуру управління кризою.

Забезпечення ефективного антикризового менеджменту в агросфері потребує гнучкості у використанні ресурсів, мобільності управлінських підходів і високої динаміки у прийнятті стратегічних рішень. Адаптивне управління стає запорукою не лише подолання поточних викликів, а й виходу підприємства на новий рівень функціонування, який краще відповідає сучасним викликам глобального й національного масштабу.

З урахуванням того, що адаптивність аграрних підприємств необхідно формувати у специфічних умовах воєнного часу, науковці наголошують на важливості розмежування традиційних чинників криз і тих, що є характерними саме для воєнного періоду. Це розмежування є необхідним для формування ефективних механізмів управління, які враховують унікальні ризики, пов'язані з війною, такими як руйнування інфраструктури, зміщення ринків збуту, втрата трудових ресурсів, збройні загрози тощо (рис. 1.2.).

Як зазначають вчені, у звичайних економічних умовах кризові ситуації здебільшого мали локальний характер, їх можна було ліквідувати повністю або частково, і вони зазвичай не супроводжувалися фізичною небезпекою. Доступ

до інфраструктури, логістики та комунікацій залишався незмінним, що значно полегшувало реагування [7, 17].



Рис. 1.2. Порівняння довоєнної форми кризи з воєнною.

Складено на підставі: [21, 23, 35].

Натомість криза, спричинена війною, набуває масштабного і ланцюгового характеру. Вона охоплює не тільки економіку, а й соціальну, політичну та безпекову сфери, вимагаючи системної координації з органами влади, військовою адміністрацією, а також дій в умовах обмеженого доступу до інфраструктури. Це глибокий виклик, що вимагає нової якості управління.

Усі підприємства, зокрема аграрні, функціонують у світі, де невизначеність — це нова норма. Особливо вразливими до змін є сільськогосподарські виробники, оскільки на них впливають не лише економічні чинники, а й природні, політичні, воєнні.

Тому впровадження антикризової стратегії допомагає втриматися на курсі, уникнути зіткнень і забезпечити збереження ресурсів.

Коли криза ще не проявилась відкрито, а фінансові ресурси підприємства стабільні, менеджмент схильний діяти за звичною моделлю. Проте у турбулентних умовах зовнішнього середовища, де щодня зростає невизначеність, така модель втрачає ефективність. Криза, у цьому контексті, — не виняток, а природне явище в соціально-економічному циклі, яке потребує активного керування. У центрі завжди стоїть людина, яка приймає рішення, діє та несе відповідальність за майбутнє підприємства.

Завдяки зростанню цифрових технологій, передбачається, що частину управлінських процесів можна буде автоматизувати. Наприклад, системи прогнозування цін, штучний інтелект у логістиці, GPS-контроль техніки вже зараз зменшують ризики.

Однак, людина — аграрний менеджер — залишатиметься ключовою фігурою, особливо в умовах кризи. Саме вона має гнучко реагувати, проявляти креативність, ухвалювати складні рішення та підтримувати колектив. У воєнних реаліях це набуває ще більшої ваги — не алгоритм, а досвід, рішучість і стратегічне мислення керівника визначають успіх.

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

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

товаровиробників та департаменти розвитку при обласних державних та військових адміністраціях, які використовують директивні, ринкові та індикативні методи.

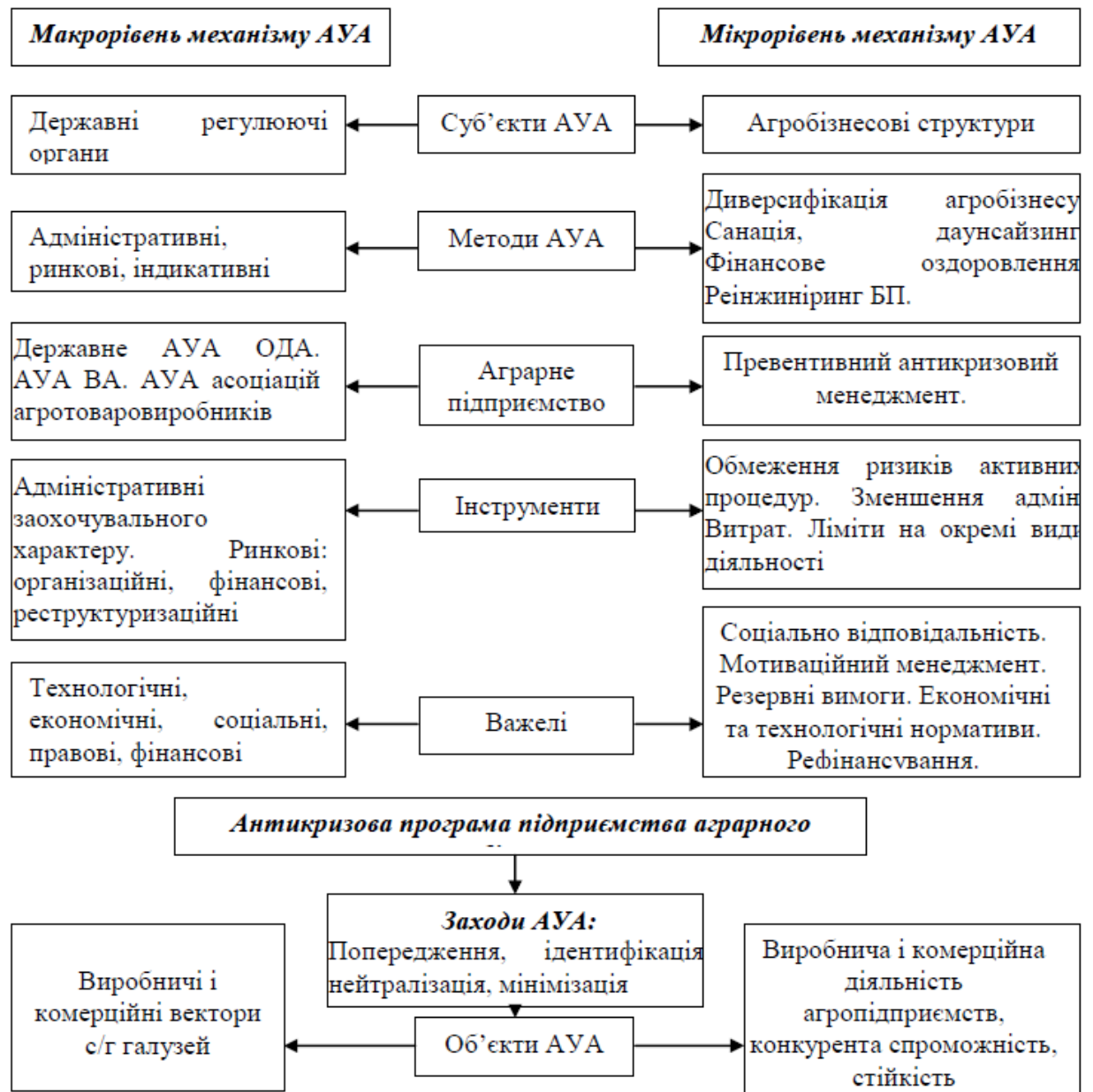


Рис. 1.3. Детермінанти антикризового управління агробізнесом за війни
Складено на підставі: [21, 23, 35].

Наразі методи, що застосовуються в антикризовому управлінні, повинні ґрунтуватися на адміністративно-організаційних, економічних, правових, соціально-психологічних та мотиваційних підходах.

Серед адміністративних методів вчені виділяють директивні заходи та стимулюючі механізми [25]. При цьому ринкові методи включатимуть обмеження ризиків активних операцій, зниження та адміністративних витрат та встановлення лімітів на окремі види діяльності. Соціально відповідальна діяльність також є важливою частиною антикризового управління, до якої входить моральне та матеріальне стимулювання персоналу, резервні вимоги, економічні нормативи, а також рефінансування.

Стосовно інструментів антикризового управління, то вони стосуються антикризової програми, котра містить заходи з попередження, виявлення, нейтралізації та мінімізації кризових явищ. Вчені згодні у думці, що цей механізм спрямований на підтримку конкурентоспроможності аграрного підприємства через стабілізацію його виробничо-комерційної діяльності [3, 9, 30]. Між тим антикризове управління агробізнесом за своєю природою являє собою багатокомпонентну систему, котра включає в себе виконавчий механізм, управлінські стратегії, цілі, суб'єкти та об'єкти управління. Також набір базових елементів системи менеджменту - методи, принципи, завдання, функції, цілі, управлінські, соціальні, виробничі, техніко-технологічні аспекти, критерії оцінки результатів.

Діяльність агробізнесу перебуває під впливом певних вимог, що пов'язані з особливостями специфіки сільського господарства. В зв'язку з цим розробляти ризик-орієнтовані стратегії потрібно з їх урахуванням. На думку вчених, створення таких стратегій передбачає 6 послідовних кроків (рис. 1.4.).

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

Перший етап у представленій стратегії являє комплекс превентивних заходів, котрі дозволяють мінімізувати вплив кризової ситуації ще до її виникнення. При цьому на підприємствах великого агробізнесу утворюються

резервні фонди, страхові фонди, власні сховища для посівного матеріалу та інших ресурсів. Тоді як малий і середній агробізнес змушений орендувати склади або продавати продукцію за низькими цінами.

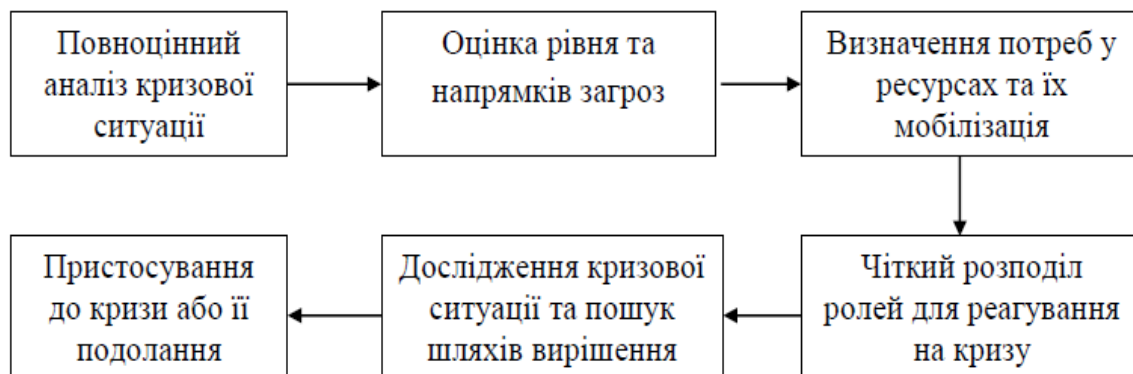


Рис. 1.4. Алгоритм створення антикризових стратегій

Складено на підставі: [27, 30, 36].

У цьому випадку антикризові програми часто не розробляються ними, оскільки не володіють достатнім рівнем ресурсів. Через це в умовах кризи малий/середній агробізнес стає більш уразливим й потребує державної підтримки.

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

Третій етап полягає в управлінських діях щодо виходу з кризи. При цьому варто здійснювати постійний контроль ринкової ситуації та аналіз дій конкурентів для планування своєї діяльності під час кризи. Як правило

генеральний директор очолює цей етап разом з головними спеціалістами у галузях економіки, тваринництва, рослинництва та логістики. Як приклад, можливо укладати контракти на постачання продукції, проводити аудит ресурсів на всіх підрозділах і створювати оперативний план відновлення та розвитку.

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

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

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

- 1) збереження кадрів і запобігання збитковості агропідприємств;
- 2) підтримка економічно вигідного рівня врожайності агрокультур й продуктивності тваринництва;
- 3) забезпечення балансу із задоволення конкретних потреб внутрішнього ринку;

- 4) відновлення експортної діяльності;
- 5) зміцнення позицій конкурентного характеру на внутрішньому/зовнішньому ринках;
- 6) створення та реалізація інновацій цифрового формату;
- 7) збільшення рентабельності та стійкості підприємств галузі [27].

Основною проблемою аграрного виробництва в умовах війни є неможливість переміщення основного засобу виробництва – земельних ресурсів. Тому першочерговим завданням після звільнення окупованих територій має бути їх розмінування та створення механізму відновлення родючості ґрунтів. Водночас можливо використовувати орендування земель на територіях, що є віддаленими від лінії активних бойових дій.

Важливістю набуває державна підтримка сільськогосподарських виробників у напрямку забезпечення і розвитку матеріально-технічної бази, зокрема залучення діджиталізації агровиробничих і логістичних процесів. Також актуальною є діяльність соціальних служб для надання психологічної допомоги сільському населенню, сприяння поверненню мешканців у сільські райони та відновлення їх трудової активності в аграрному секторі.

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

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЛАН»

Дослідження діяльності ТОВ «ЛАН» проводилось у кризовий період, обумовлений наслідками пандемії та вторгненням РФ на територію суверенної України. Наразі криза поглиблюється, що вимагає від підприємства особливої гнучкості та адаптації в управлінні.

За характером діяльності підприємство спеціалізується на виробничому галузевому напрямі, володіє земельним банком для самостійного вирощування сільськогосподарських культур, а також експлуатує ферму великої рогатої худоби та свинотоварну ферму. Аналітичні дослідження підтверджують результативність прийнятих управлінських рішень у межах зазначених напрямів діяльності. Зокрема, аналіз економічних показників свідчить про високий рівень адаптаційної здатності системи управління до зовнішніх викликів (табл. 2.1).

Узагальнена площа земельного банку у 2024 році становила 6263 га, що на 32 га (0,5%) менше порівняно з 2020 роком. Основною причиною такого зменшення є припинення дії окремих договорів оренди. Цей процес зумовлює необхідність перегляду умов орендних угод та актуалізує потребу в оптимізації структури земельного фонду підприємства. Водночас спостерігається тенденція до скорочення площі сільськогосподарських угідь, яка проте має менш виражений характер — зменшення на 0,4% або 24 га. Це часткове виведення земель з інтенсивного використання обумовлене реструктуризацією земельних ресурсів.

Площа ріллі зменшилась на 19 га, що є наслідком удосконалення системи землекористування та коригування структури сівозміни на користь культур, які потребують менших оброблюваних площ. Пасовищні угіддя скоротилися на 10,6% (або на 5 га) у порівнянні з 2020 роком, що пов'язано зі зниженням потреби у випасі худоби через зменшення поголів'я тварин.

Таблиця 2.1.

**Структурні дані використання агровиробничого земельного фонду в
ТОВ«ЛАН»**

Показники	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земельного банку	6295	100	6289	100	6289	100	6277	100	6263	100	99,5
- площа с/г угідь	5960	94,7	5635	89,6	5635	89,6	5960	94,9	5936	94,8	99,6
- площа ріллі	5913	99,2	5592	99,2	5593	99,3	5921	99,3	5894	99,3	99,7
- площа пасовищ	47	0,8	43	0,8	42	0,7	39	0,7	42	0,7	89,4
Коефіцієнт освоєння землі	0,94	-	0,90	-	0,90	-	0,95	-	0,95	-	101,1
Коефіцієнт розораності	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	147	-	136	-	120	-	116	-	124	-	84,4
Землезабезпеченість	42,8		46,2		52,4		54,1		50,5		117,9

Зростання інтенсивності використання земельних ресурсів супроводжувалося підвищенням коефіцієнта освоєння земель на 1,1%, що свідчить про впровадження більш ефективних методів господарювання на сільськогосподарських угіддях. Водночас коефіцієнт розораності залишався стабільним упродовж аналізованого періоду, що вказує на збереження обсягів ріллі в абсолютному вимірі та підтверджує орієнтацію підприємства на інтенсифікацію виробництва з метою підвищення урожайності без розширення площ.

Зниження чисельності працівників на 15,6% (тобто на 23 особи) зумовило зростання показника землезабезпеченості на одного працівника на 17,9%. Така динаміка є результатом технологічної модернізації виробничих процесів, що орієнтована на зменшення витрат шляхом автоматизації та раціоналізації управлінських структур. Оптимізація управлінської моделі сприяла підвищенню продуктивності праці, що стало можливим завдяки впровадженню інноваційних технологій.

На підставі проведеного аналізу виявлено доцільність оцінки перспектив збереження земельного банку, зокрема розробки стратегічних підходів до мінімізації втрат сільськогосподарських угідь, враховуючи стійку тенденцію до скорочення площ ріллі та пасовищ. У контексті зменшення чисельності трудових ресурсів і зростання землезабезпеченості особливо актуальним постає питання підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та інвестування у професійний розвиток працівників.

Крім того, обґрунтованим виглядає впровадження цифрових технологій в агровиробничі процеси задля підвищення ефективності функціонування підприємства.

Отже, аналіз показників використання земельного фонду засвідчує адаптаційність управлінської стратегії щодо використання як земельних, так і трудових ресурсів з метою забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

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

Таблиця 2.2.

Рівень спеціалізації згідно рядів розподілу товарної продукції ТОВ «ЛАН»

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

При використанні формули виконано розрахунки і встановлено спеціалізацію підприємства:

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

де P_i – відсоток виторгу;

i – номер за порядком рядів розподілу виторгу.

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

$$K_{cn} = 0,19$$

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

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

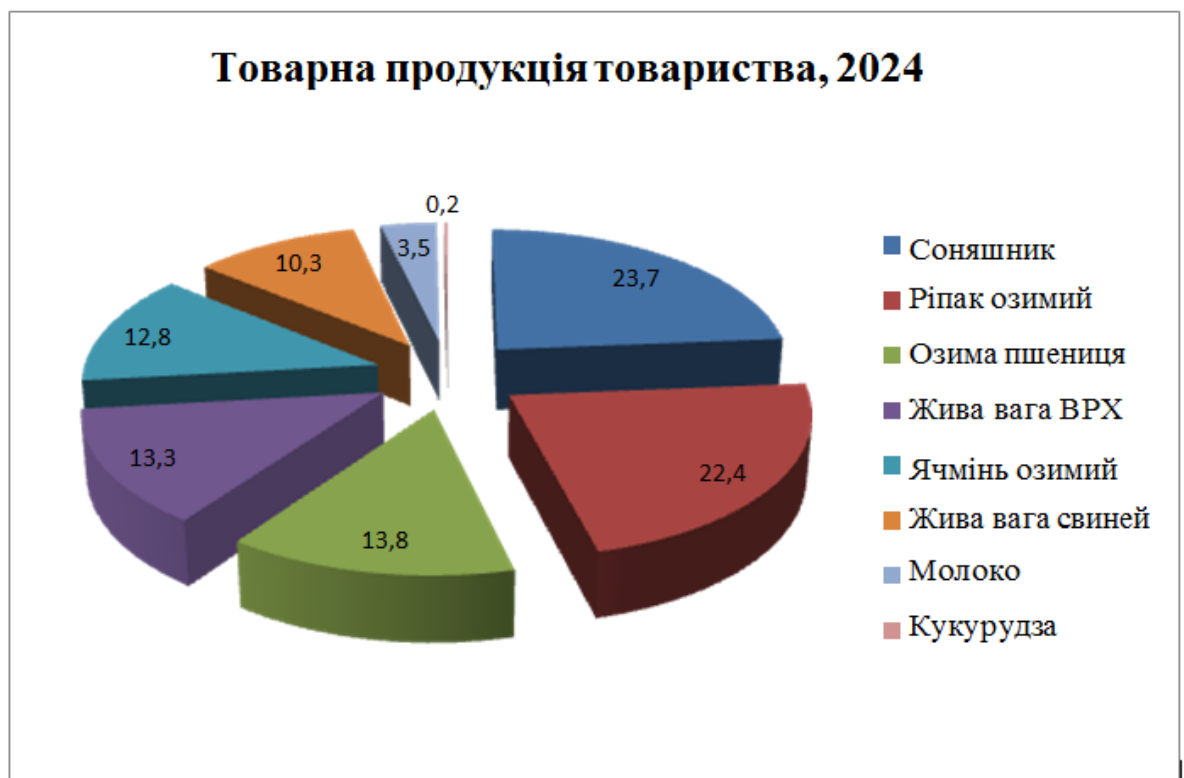


Рис. 2.1. Діаграма структури товарної продукції в товаристві, 2024 рік

Для детального дослідження змін у формуванні товарної продукції за роками проведено аналіз в розрізі кожного виду агропродукції, що реалізована (табл. 2.3.).

Аналіз структури показників товарної продукції товариства за 2020-2024 роки дозволив виявити тенденції у змінах виробництва й продажів продукції рослинництва і тваринництва. По галузі рослинництва визначено зростання виручених коштів на 39,1% (44278 тис грн.) за 2024 рік порівняно з 2020 роком. Це підтверджує важливість рослинницької продукції у загальному виробництві та її значний вклад у розвиток підприємства. Встановлено, що загальний обсяг агропродукції по товариству в цілому зріс на 31,3% у 2024 році порівняно зі стартовим роком.

Таблиця 2.3.

Структура показників товарної продукції товариства у динаміці

Показники	2020		2021		2022		2023		2024		2024 до 2020 %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові культури разом:	44611	39,4	56318	42,4	59899	37,8	46876	48,1	57796	36,7	129,6
- озимина пшениця	21022	47,1	27829	49,4	28427	47,5	24319	51,9	29638	51,3	141,0
- озимина ячмінь	16197	36,3	19391	34,4	21731	36,3	21785	46,5	27728	48,0	171,2
- кукурудза на зерно	7392	16,6	9098	16,2	9741	16,3	772	1,6	430	0,7	5,8
Олійні культури разом:	68549	60,6	76646	57,6	98374	62,2	50635	51,9	99642	63,3	145,4
З них:											
- соняшник	35723	52,1	38461	50,2	50371	51,2	27422	54,2	51185	51,4	143,3
- ріпак озимий	32826	47,9	38185	49,8	48003	48,8	23213	45,8	48457	48,6	147,6
Всього рослинництво	113160	68,8	132964	71,6	158273	73,9	97511	66,8	157438	72,9	139,1
Жива вага ВРХ	24569	47,8	25714	48,7	26496	47,4	24394	50,3	28725	49,0	116,9
Молоко	5179	10,1	5847	11,1	7061	12,6	6354	13,1	7628	13,0	147,3
Жива вага свиней	21603	42,1	21206	40,2	22374	40,0	17779	36,6	22268	38,0	103,1
Всього тваринництво	51351	31,2	52767	28,4	55931	26,1	48527	33,2	58621	27,1	114,2
РАЗОМ	164511	100	185731	100	214204	100	146038	100	216059	100	131,3

Динаміка зростання фінансових показників підприємства свідчить про результативність прийнятих рішень у сфері операційного та збутового менеджменту. Зокрема, вартість реалізованої товарної продукції зернових культур збільшилася на 29,6%, що забезпечило приріст виручки на 13 185 тис. грн у порівнянні з 2020 роком. Водночас усередині цієї категорії спостерігаються значні варіації. Так, виторг від реалізації озимої пшениці зріс на 41,0% (8616 тис. грн), а найвищі темпи приросту демонструє озимий ячмінь — 71,2%, що у грошовому еквіваленті становить 11 531 тис. грн. Ефективність збуту зазначених культур обумовлена стабільними каналами реалізації та вигідними закупівельними цінами, що поєдналося з високими показниками врожайності у 2024 році.

Разом із тим, відбулося значне скорочення виручки від реалізації кукурудзи на зерно — на 94,2%, що призвело до недоотримання близько 6962 тис. грн доходу. Це падіння розпочалося ще у 2023 році та зберігається станом на 2024 рік. Основними чинниками стали несприятливі погодні умови: затяжні дощі восени у 2022 та 2023 роках унеможливили своєчасне збирання врожаю, а посушливе літо 2024 року завадило формуванню качанів. За таких умов ефективність вирощування кукурудзи суттєво знижується, що потребує перегляду доцільності її подальшого культивування.

Щодо олійних культур, то виручка від їх реалізації зростає за п'ятирічний період на 45,4% (на 31 093 тис. грн), що свідчить про вагомий внесок цієї групи у загальний дохід підприємства. Продажі соняшнику збільшилися на 43,3%, а озимого ріпаку — на 47,6%. Це зумовлено сталим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема через популярність соняшnikової олії та зростання попиту на біопаливо з ріпаку внаслідок ураження енергетичної інфраструктури. Обидві культури характеризуються високою рентабельністю, що стимулює використання соняшника як монокультури.

Втім, тривале вирощування технічних культур на одному й тому самому полі суперечить агробіологічним принципам сівозміни. Зокрема, соняшник і ріпак інтенсивно виснажують ґрунт, поглинаючи великі обсяги макроелементів (азоту, фосфору, калію), що вимагає значних витрат на добрива. Крім того,

обидві культури є чутливими до одних і тих самих збудників хвороб і шкідників, а накопичення післяжнивних залишків погіршує структуру ґрунту. З метою зниження негативних наслідків рекомендується оновити структуру сівозміни із поступовим залученням зернобобових культур, що сприятиме відновленню агробіологічної рівноваги та зростанню економічної ефективності виробництва.

Аналіз прибутковості тваринницького напрямку свідчить про зростання виручки у 2024 році на 14,2% (7270 тис. грн) порівняно з 2020 роком, хоча спостерігались значні коливання між окремими категоріями продукції. Продаж великої рогатої худоби у живій масі зріс на 16,9% (4156 тис. грн), що свідчить про стабільність розвитку галузі за умов підвищеного попиту. Виторг від реалізації молока збільшився на 47,3% (2449 тис. грн) завдяки вигідному контракту з Вінницьким молочним заводом "ROSHEN". Проте у 2023 році спостерігалось падіння виручки від продажу молока на 707 тис. грн через зниження ринкової ціни.

У підгалузі свинарства приріст виручки у 2024 році становив лише 3,1% (22268 тис. грн), що є незначним через високі витрати на утримання тварин та коливання попиту під впливом воєнних дій. Зокрема, у 2023 році обсяг виручки різко зменшився на 4595 тис. грн через зниження ціни та скорочення поголів'я. Проте у 2024 році ситуація стабілізувалась, і підприємство змогло частково відновити позиції. Водночас експерти прогнозують імовірність втрати до 50% поголів'я свиней у 2025 році, що свідчить про необхідність підтримки цієї галузі в межах товарного портфеля.

У результаті, питома вага продукції тваринництва у загальному обсязі виручки становила 27,1%, що свідчить про її відносно менший внесок у порівнянні з рослинництвом, яке залишалося основним джерелом доходів. З урахуванням агробіологічних та економічних викликів, доцільним є оновлення сівозміни з метою балансування між зерновими та технічними культурами, а також оптимізація структури виробництва шляхом концентрації на високорентабельних напрямках.

У сфері управління основними фондами зафіксовано зниження їх середньорічної вартості у 2024 році на 12,2% порівняно з 2020 роком, що свідчить про вибуття морально та фізично застарілих активів без належного оновлення. Така тенденція несе потенційні ризики зниження виробничих потужностей підприємства у довгостроковій перспективі, що потребує стратегічних інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.4

Показники стану використання фондів в товаристві

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	96481	92853	89320	86319	84724	87,8
Середньорічна Вартість оборотних фондів, тис. грн.	47295	56329	59373	64832	72947	154,2
Валовий дохід, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Фондооснащеність, тис. грн.	1618,8	98072,1	1585,1	96337,2	1503,5	92,9
Фондоозброєність, тис. грн.	656,3	682,7	744,3	744,1	683,3	104,1
Фондовіддача, грн.	1,9	2,1	2,4	1,7	2,6	135,2
Фондоємність, грн.	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	74,0
Норма прибутку, %	31,1	37,9	44,3	-10,1	3,6	-27,4

У межах розробленої галузевої агровиробничої програми доцільним є проведення моніторингу наявного технічного забезпечення з метою його оновлення відповідно до потреб сучасного сільськогосподарського виробництва. Встановлено, що середньорічна вартість оборотних фондів у 2024 році зросла на 54,2% (або на 25 652 тис. грн) порівняно з 2020 роком. Такий приріст пояснюється збільшенням обсягів матеріальних запасів та витрат на сировину і матеріали, що вказує на активізацію формування оборотного капіталу для забезпечення стабільної операційної діяльності агровиробничих

галузей.

Показники фінансової результативності, зокрема валовий дохід, також демонструють позитивну динаміку. У 2024 році його значення зросло на 31,3% (51 548 тис. грн), що свідчить про підвищення продуктивності агровиробництва та збільшення обсягів реалізації продукції при відносно ефективному використанні матеріально-технічних ресурсів.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів дозволив зробити висновок щодо необхідності капіталовкладень у технологічну та технічну модернізацію. Так, рівень фондооснащеності у 2024 році знизився на 7,1%, що свідчить про зменшення рівня забезпеченості підприємства засобами виробництва, зумовлене недостатнім оновленням основного капіталу. Це становить потенційну загрозу для здатності підприємства ефективно адаптуватися до ринкових викликів.

Водночас показник фондоозброєності зріс на 4,1%, що пояснюється зменшенням чисельності персоналу при відносно сталому обсязі основних засобів. Зростання фондовіддачі на 35,2% свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів, зокрема через впровадження продуктивніших технологій. Відповідно, показник фондоємності знизився на 26,0%, що вказує на раціональніший підхід до формування виробничої віддачі на одиницю вкладеного ресурсу.

Проте загальний рівень рентабельності фондів залишається невисоким. Зокрема, у 2023 році норма прибутку набувала від'ємного значення внаслідок збитків, спричинених військовими діями та ринковою нестабільністю. У 2024 році рентабельність основних фондів знизилася на 27,4% порівняно з початковим роком дослідження. Незважаючи на певне відновлення, показник залишається недостатнім для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

З огляду на зниження середньорічної вартості основних фондів, доцільним є впровадження програми модернізації матеріально-технічної бази, зокрема сільськогосподарської техніки й обладнання. Очікується, що таке оновлення сприятиме зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Суттєве зростання оборотних фондів, у свою чергу, вказує на необхідність оптимізації управління матеріальними ресурсами. Запровадження цифрових рішень для обліку та контролю запасів, зокрема системи управління за принципом «just-in-time», дозволить підвищити ефективність логістичних процесів. Доцільним також є впровадження програмного забезпечення для детального обліку витрат у межах окремих операційних процесів з метою виявлення вузьких місць, що знижують рівень рентабельності. Зокрема, інтеграція цифрового модуля бухгалтерського обліку може стати інструментом для прийняття виважених управлінських рішень в умовах ресурсних обмежень.

Стан управління персоналом в товаристві відображено у відповідних економічних показниках (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Показники стану використання трудових ресурсів у динаміці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	147	136	120	116	124	84,4
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	265,1	245,2	226,2	219,5	232,9	87,9
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1803,1	1803,1	1885,1	1891,9	1878,3	104,2
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1258,0	1424,7	1809,5	1268,9	1770,5	140,7
Вироблено валової продукції за одну люд.-год., грн.	697,7	790,1	959,9	670,7	942,6	135,1

Упродовж п'ятирічного періоду дослідження зафіксовано скорочення середньорічної чисельності працівників на 15,6% (тобто на 23 особи). Це зменшення стало наслідком реалізації програми оптимізації кадрового складу відповідно до виробничих потреб підприємства, а також активного впровадження процесів автоматизації, що зменшило потребу у трудових ресурсах. Проте, з огляду на зниження чисельності персоналу, виникає потреба

у зростанні ефективності праці з метою забезпечення стабільного рівня виробничої діяльності.

За рахунок раціонального розподілу робочого часу обсяг загальної кількості відпрацьованих годин зменшився на 12,1%, що дозволило знизити навантаження на працівників без суттєвого впливу на загальну продуктивність. Водночас середньорічна кількість відпрацьованих годин на одного працівника зросла на 4,2% і становила 1878,3 людино-години, що свідчить про зростання інтенсивності трудової діяльності.

Позитивним результатом таких трансформацій є збільшення виробітку валової продукції на одного працівника на 40,7%. Така динаміка є наслідком покращення технологічного забезпечення, впровадження інноваційних управлінських методик (зокрема адаптивного та реактивного менеджменту), а також своєчасного коригування чисельності персоналу.

В умовах стабілізації кадрової структури доцільним виглядає впровадження цифрових технологій у сфері тваринництва, рослинництва та супровідних функціональних підрозділів. З метою уникнення надмірного навантаження на працівників рекомендовано посилити рівень цифрової компетентності персоналу, що сприятиме більш ефективному управлінню виробничими та адміністративними процесами. Для гарантування безпеки працівників в умовах воєнного стану доцільною є розробка та впровадження Протоколу Безпеки. Окрему увагу слід приділити формуванню антикризової програми мотиваційного забезпечення персоналу, орієнтованої на підтримку менеджменту в умовах зростання викликів зовнішнього середовища. Таким чином, аналіз трудових ресурсів підтверджує ефективність здійсненої оптимізації, яка забезпечила підвищення продуктивності праці та створила передумови для подальшого зростання ефективності діяльності підприємства за умови стабільного зовнішнього середовища.

Узагальнені результати управління результативністю діяльності підприємства знайшли відображення у відповідних економічних показниках (табл. 2.6).

Оцінюючи комерційну та виробничу ефективність, можна зробити

висновок про задовільний стан реалізації управлінських рішень, оскільки переважна більшість економічних індикаторів демонструє позитивну динаміку.

Таблиця 2.6.

Показники стану результативності роботи товариства у динаміці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	184921	193756	217139	147194	219538	118,7
Валовий дохід, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Вироблено валової продукції:						
- на 100 га с/г угідь, тис. грн.	3102,7	3438,4	3853,4	2469,7	3698,4	119,2
- на 1 грн. основних фондів, грн.	1,9	2,1	2,4	1,7	2,6	135,2
- на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1258,0	1424,7	1809,5	1268,9	1770,5	140,7
- одну люд.-год., грн.	697,7	790,1	959,9	670,7	942,6	135,1
Одержано на 100 га с/г угідь:						
– товарної продукції, тис. грн.	2760,3	3296,0	3801,3	2450,3	3639,8	131,9
– прибутку, тис. грн.	749,1	1004,6	1168,4	-256,4	96,3	12,9
Рівень рентабельності, %	37,2	43,8	44,4	-9,5	2,7	-34,5

Зокрема, у 2024 році обсяг валової продукції зріс на 18,7% порівняно з 2019 роком, що свідчить про розширення масштабів виробництва та зростання попиту на продукцію. Валовий дохід підприємства збільшився на 31,3%, що пояснюється збільшенням обсягів реалізації окремих категорій продукції — насамперед олійних, зернових та м'ясо-молочної. Крім того, виробництво валової аграрної продукції в розрахунку на 100 га угідь зросло на 19,2% (на 595,7 тис. грн), що є наслідком підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин на одиницю площі.

У 2024 році обсяг виробленої продукції на 1 грн вартості основних фондів зріс на 35,2%, що свідчить про зростання ефективності їх використання для формування доходів. Така динаміка демонструє підвищення раціональності в

управлінні матеріально-технічними ресурсами та зменшення витрат на одиницю виробленої продукції.

У розрахунку на одного працівника виробництво валової продукції збільшилося на 40,7% (на 512,5 тис. грн), що засвідчує суттєве підвищення продуктивності праці. Цей результат є наслідком структурної оптимізації кадрового складу та зростання загального рівня виробничої активності.

У розрізі використання земельних ресурсів встановлено, що у 2024 році на 100 га сільськогосподарських угідь було одержано товарної продукції на 31,9% більше порівняно з базовим роком. Це свідчить про ефективне впровадження сучасних агротехнологій і зростання загальної віддачі від земельного фонду.

Разом із тим, необхідно звернути увагу на зниження прибутковості використання землі: прибуток на 100 га угідь зменшився на 87,1%. Така динаміка пов'язана з негативними подіями у 2023 році, серед яких — втрата ринків збуту, інфляційний тиск, порушення логістики та часткове знищення продукції внаслідок повномасштабної війни. Через неможливість реалізувати вироблену продукцію в заплановані терміни підприємство зазнало збитків.

Коливання рівня рентабельності протягом аналізованого періоду вказує на нестабільність фінансових результатів, зокрема через суттєві втрати у 2023 році та лише часткове відновлення в 2024 році. Це свідчить про необхідність перегляду цінової політики та оптимізації виробничої програми із фокусом на зниження собівартості продукції. Рекомендовано провести глибокий аналіз ключових статей витрат та впровадити заходи з їх раціоналізації. Зокрема, підвищення ефективності можливе завдяки більш продуктивному використанню наявних ресурсів, а також інтеграції цифрових технологій супроводу виробничих процесів. Це дозволить знизити втрати, оптимізувати операційні витрати й покращити загальну рентабельність.

Отже, результати аналізу показників діяльності товариства демонструють позитивну тенденцію щодо зростання продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. Проте потребує вдосконалення система управління

витратами та підтримки рівня рентабельності, що є ключовими чинниками забезпечення економічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

З огляду на суттєве зниження обсягів валової продукції у ТОВ «ЛАН» у 2023 році, актуальним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію впливу кризових факторів. Одним із ключових напрямів є диверсифікація виробничої діяльності шляхом включення до сівозмін високорентабельних культур із коротким вегетаційним періодом, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, доцільним є розгляд релокаційної стратегії — орендування земельних ділянок у регіонах із нижчим рівнем ризику, що сприятиме стабілізації виробничої бази.

У межах антикризового планування важливо передбачити механізми зниження залежності від волатильності закупівельних цін, зокрема шляхом формування стратегічних запасів продукції або сировини. Це дозволить підприємству більш гнучко управляти ринковими ризиками та покращити фінансову стійкість.

Враховуючи виявлену тенденцію до поступового відновлення виробничої динаміки у 2024 році, доцільно зберігати та підтримувати позитивний темп зростання через подальше впровадження сучасних технологій і інвестування в модернізацію виробничих процесів. Регулярне проведення маркетингового моніторингу ринку дозволить адаптувати виробничу стратегію до змін у зовнішньому середовищі за умови стабілізації ситуації, спричиненої збройним конфліктом.

Після кризового періоду 2022 року підприємство реалізувало низку заходів, зокрема у сфері логістичного управління, спрямованих на накопичення критично необхідних ресурсів. Це дало змогу забезпечити контроль над виробничими витратами й зберегти рівень рентабельності в межах допустимих економічних показників.

На основі аналізу результативності впроваджених управлінських рішень встановлено ефективність функціонування підприємства в умовах кризового середовища. Зокрема, у 2024 році грошові потоки демонстрували більш високі темпи зростання порівняно з динамікою собівартості, що дало змогу

сформувати позитивне значення прибутковості та підтримати рівень рентабельності на задовільному рівні.

Таблиця 2.7

Показники економічної діяльності товариства у динаміці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Грошова виручка, тис. грн.	164511	185731	214204	146038	216059	131,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	119864	129122	148367	161319	210340	175,5
Прибуток/збиток, тис. грн.	44647	56609	65837	-15281	5719	12,8
Рівень рентабельності, %	37,2	43,8	44,4	-9,5	2,7	-34,5

У результаті дослідження встановлено, що у 2024 році грошова виручка підприємства зросла на 31,3% (або на 51 548 тис. грн), що свідчить про позитивну динаміку формування доходів навіть в умовах значних викликів, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Водночас у 2023 році зафіксовано зниження виручки до рівня 146 038 тис. грн, що суттєво відрізняється від попередніх років. Основними причинами такого спаду стали різке зниження закупівельних цін і значне подорожчання мінеральних добрив та засобів захисту рослин.

Як показав аналіз, собівартість реалізованої продукції зросла на 75,5% (на 90 476 тис. грн), що є наслідком глобальних інфляційних процесів, зростання вартості сировини, енергоресурсів та матеріальних ресурсів. Переважання темпів зростання витрат над доходами у 2023 році стало причиною виникнення збитків. Зокрема, це вплинуло на фінансовий результат діяльності підприємства в цілому.

У 2024 році обсяг прибутку підприємства скоротився на 87,2% (тобто на 38 928 тис. грн) у порівнянні з 2020 роком, досягнувши лише 5 719 тис. грн. Незважаючи на певне відновлення після збиткового 2023 року, загальний рівень прибутковості залишається критично низьким. Рівень рентабельності зменшився з 37,2% у 2020 році до 2,7% у 2024 році (тобто на 34,5 відсоткових пункти). У 2023 році фіксувався від'ємний рівень рентабельності — мінус 9,5 в.п., що вказує на перевищення витрат над доходами.

Зниження рентабельності свідчить про зменшення ефективності трансформації доходів у прибуток. Встановлено, що основними факторами кризи стали наслідки повномасштабного вторгнення РФ, які спричинили стрімке зростання витрат на ресурсне забезпечення виробництва та продемонстрували обмежену гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні шоки.

Зокрема, витрати на весняні агротехнічні заходи 2023 року для озимих культур, посіяних восени 2022 року, суттєво зросли через значне подорожчання добрив, ЗЗР і пального. За відсутності регулювання цін на ресурсні компоненти, собівартість зросла до рівня, який перевищив можливу виручку від реалізації продукції. Закупівельні ціни на озиму пшеницю, ячмінь і ріпак залишалися низькими через падіння попиту, що не дозволило підприємству покрити виробничі витрати.

Аналогічна ситуація спостерігалася у вирощуванні соняшнику — витрати на виробництво значно зросли, однак ринкові ціни не забезпечили прибутковості. У тваринництві також зафіксовано збитки, зумовлені зростанням вартості кормів, викликаним подорожчанням зернових, та стабільно низькими закупівельними цінами на м'ясо й молоко. Витрати на утримання ВРХ і свиней зросли, тоді як дохід від їх реалізації залишався недостатнім для покриття витрат. Хоча в літній період 2023 року спостерігалось незначне підвищення цін на м'ясо, цього виявилось недостатньо для забезпечення рентабельності.

Таким чином, основними чинниками збитковості у 2023 році як у рослинництві, так і у тваринництві були:

- 1) значне зростання витрат на виробничі ресурси (добрива, ЗЗР, паливо, корми).
- 2) недостатнє зростання закупівельних цін, яке не компенсувало зростання собівартості.
- 3) падіння попиту та обмеження збуту продукції внаслідок втрати частини ринку в умовах війни.

Унаслідок сукупної дії цих факторів підприємство зазнало значних фінансових втрат у 2023 році. З метою стабілізації ситуації рекомендовано провести всебічний аналіз собівартості продукції, виявити основні центри витрат та розробити комплекс заходів з її оптимізації. Зокрема, доцільно розглянути:

- раціоналізацію виробничих процесів;
- скорочення витрат на ресурси;
- пошук альтернативних, більш вигідних постачальників;
- переорієнтацію на більш рентабельні культури й напрями тваринництва.

Встановлено, що фактично в системі менеджменту є певні недоліки, котрі потребують на виправлення (табл. 2.8.).

На основі виявлених проблемних аспектів встановлено потребу в розробці комплексу антикризових заходів, спрямованих на покращення ситуації у всіх функціональних сферах менеджменту підприємства. Зокрема, доведено, що низька частка основних засобів у загальній структурі активів вказує на обмеженість довгострокових інвестицій у виробничі фонди. Це може свідчити як про високу оборотність активів, так і про переважання поточних ресурсів, що обмежує інвестиційний потенціал товариства.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,13, що близьке до нормативного значення 1,0, однак нижче рекомендованого рівня 1,5, необхідного для забезпечення стійкої фінансової стабільності. Це свідчить про задовільну, але недостатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання власними оборотними активами.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році становив 8,44, що вказує на високий рівень залучення позикового капіталу й відповідно на значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Високе значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів (7,44) підтверджує цю тенденцію та засвідчує низький рівень фінансової автономії. Наявна диспропорція між власним і позиковим капіталом послаблює фінансову стійкість і підвищує ризик утрати платоспроможності.

Таблиця 2.8.

Недоліки фактичної системи менеджменту товариства

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

Особливу стурбованість викликає негативне значення показника поточної платоспроможності у 2024 році (–219 716 тис. грн), що свідчить про неспроможність підприємства повністю покрити свої короткострокові зобов'язання. Така ситуація створює високу ймовірність фінансової нестабільності та ускладнює залучення додаткових інвестицій.

Водночас позитивною ознакою є високий рівень рентабельності реалізованої

сільськогосподарської продукції, що свідчить про ефективність основної діяльності товариства. Це дає підстави стверджувати про наявність потенціалу до формування стабільного прибутку, за умови нейтралізації ключових загроз і перегляду неефективних напрямів діяльності.

Отже, за наявності позитивних результатів у комерційній діяльності в 2024 році порівняно з кризовим 2023 роком, підприємство продовжує зазнавати суттєвого боргового навантаження. Це потребує впровадження антикризових заходів, спрямованих на реструктуризацію боргових зобов'язань, зниження витрат, ефективніше управління ресурсами, а також підвищення ліквідності.

Ураховуючи залежність товариства від трейдерських структур, які закупають продукцію за заниженими цінами, доцільно переглянути канали збуту та розглянути моделі роботи за прямими замовленнями. Формування більш гнучкої й економічно обґрунтованої цінової політики може сприяти підвищенню прибутковості.

На фоні вирощування п'яти основних сільськогосподарських культур і трьох напрямів продукції тваринництва, за результатами збиткового 2023 року доцільно розглянути можливість диверсифікації виробничої програми. Це дозволить знизити залежність від окремих видів продукції, розширити джерела доходів і зменшити чутливість до ринкових коливань.

Також важливим елементом антикризового управління є постійний моніторинг ринкових тенденцій та змін, спричинених військовими діями. Систематичне відстеження зовнішніх загроз дозволить підприємству своєчасно адаптуватися до змін середовища, формувати ефективні запобіжні стратегії та знижувати негативні наслідки.

У цілому, для збереження стабільності фінансових показників, підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів, зменшенні боргового навантаження та зміцненні фінансової незалежності. Такі заходи є ключовими для забезпечення стабільного розвитку та уникнення повторення збиткових періодів у майбутньому.

РОЗДІЛ 3.

ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ЛАН»

На основі проведеного аналізу виробничої та комерційної діяльності товариства розроблено проєкт антикризового плану, основною метою якого є стабілізація внутрішнього стану підприємства та підвищення ефективності функціонування шляхом зниження собівартості продукції. Запропоновані заходи передбачають впровадження інноваційних рішень, оптимізацію виробничої структури, оновлення напрямів діяльності через диверсифікацію, а також освоєння сегменту переробки сільськогосподарської продукції (рис. 3.1).

На початковому етапі планується здійснити оптимізацію витрат шляхом проведення аудиту собівартості усіх видів агропродукції з метою виявлення проблемних ділянок («вузьких місць») та визначення внутрішніх резервів для їх раціонального використання. Доцільним є впровадження рішення щодо виведення кукурудзи з сівозміни та запровадження вирощування турецького гороху на площах, раніше зайнятих під кукурудзою, а також частково під ріпаком. Зменшення площ під технічними культурами обґрунтоване не лише економічними міркуваннями, а й потребою досягнення агробіологічного ефекту.

Також передбачається здійснити аналіз чинних та потенційних постачальників із метою виявлення найперспективніших партнерів за критеріями вартості та якості ресурсів. Планується перегляд договірних умов із чинними постачальниками з метою забезпечення вигідніших умов закупівель.

У межах оптимізації адміністративних витрат доцільно раціоналізувати виробничі та управлінські процеси з акцентом на усунення неефективних витрат. Замість збереження окремих посад у штаті запропоновано використовувати механізм аутсорсингу для зниження витрат на утримання персоналу.

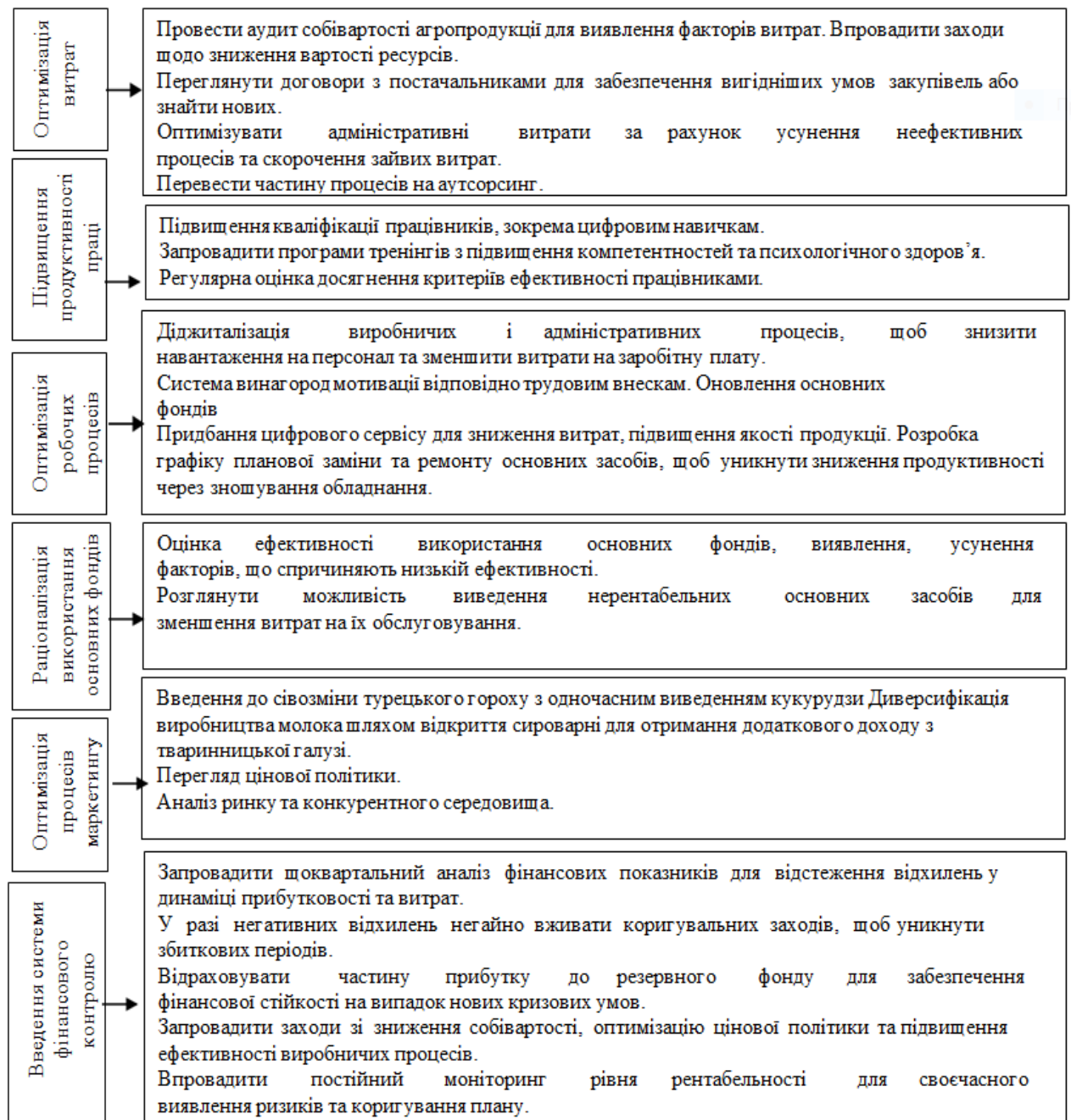


Рис. 3.1. Схема складових антикризового проекту на 2026 р.

Підвищення продуктивності праці передбачається забезпечити шляхом розвитку професійних компетенцій персоналу через організацію тренінгів, участь у програмах агробізнес-шкіл, а також придбання і впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів. Крім того, запропоновано впровадити програми підтримки психоемоційного здоров'я працівників та заходи, спрямовані на зменшення психологічного навантаження. Визначення результативності праці доцільно здійснювати

відповідно до встановлених критеріїв оцінювання у визначені календарні терміни.

Значущості у межах операційного менеджменту набуває модернізація виробничих та адміністративних процесів шляхом впровадження цифрових сервісів і діджиталізації. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, скоротити часові та ресурсні витрати, а також посилити контроль за ключовими операціями. У контексті мотиваційного механізму доцільно розглядати запровадження системи диференційованої винагороди відповідно до особистого трудового внеску працівників.

Подальше вдосконалення матеріально-технічної бази передбачає поступове оновлення машинно-тракторного парку, технічних засобів для відгодівлі великої рогатої худоби та свиней, а також закупівлю обладнання й витратних матеріалів для організації сироварного виробництва. Для підвищення ефективності використання основних фондів необхідно здійснити оцінювання їх рентабельності, виявити чинники неефективного функціонування та вилучити нерентабельні об'єкти з активної експлуатації.

У сфері маркетингового менеджменту важливою є стратегія диверсифікації виробництва, яка реалізується через впровадження нових культур, зокрема турецького гороху, та розвиток напрямку переробки молока на сир. Актуальним завданням є перегляд цінової політики відповідно до кон'юнктури ринку, для чого пропонується регулярне застосування SMART-аналізу ринкового середовища.

З огляду на потребу в системному фінансовому контролі, доцільно проводити щоквартальний фінансовий моніторинг, розробляти альтернативні сценарії реагування на кризові ситуації, а також створити резервний фонд для підтримки стабільності в періоди зниження ліквідності. Контроль рівня рентабельності за окремими періодами сприятиме своєчасному коригуванню управлінських рішень.

В рамках антикризового управління рекомендовано сформувати спеціальну антикризову комісію, яка здійснюватиме регулярний, об'єктивний

аналіз фінансово-економічних показників і моніторинг ефективності запроваджених заходів. Необхідно забезпечити оперативну комунікацію між керівниками підрозділів для швидкого реагування на кризові виклики.

Із метою зниження фінансового навантаження слід вивчити можливості державної підтримки у вигляді субсидій, пільгового кредитування та інших фінансових інструментів, передбачених законодавством. Крім того, варто розглядати варіанти залучення інвестицій та налагодження співпраці зі стратегічними партнерами — як вітчизняними, так і міжнародними — для реалізації інноваційних проєктів.

Запропонований антикризовий план має бути адаптивним, здатним до оперативного оновлення відповідно до змін у зовнішньому середовищі, спричинених війною або внутрішніми деструктивними факторами. З метою забезпечення довгострокової стійкості підприємства рекомендовано розробити комплексну систему заходів, спрямованих на протидію як зовнішнім (макро-), так і внутрішнім (мікро-) ризикам (табл. 3.1).

Планування подолання кризи доцільно розпочинати зі сценарного моделювання найбільш загрозливих варіантів розвитку ситуації. Запобіжні заходи мають охоплювати формування резервних та страхових фондів, оренду складських приміщень для зберігання ресурсів, а також оренду земель сільськогосподарського призначення у регіонах, віддалених від зони бойових дій, але з достатнім агробіологічним потенціалом.

Ключовими етапами виходу з кризи мають бути:

розробка оперативного плану відновлення діяльності;

перегляд комерційних контрактів;

аудит наявних ресурсів;

налагодження постійної системи координації та моніторингу виконання заходів;

використання дистанційних форм комунікації (онлайн-наради, відеоконференції) для прийняття рішень.

У рамках Закону України «Про державну підтримку сільського

господарства» доцільно звертатися до уповноважених органів із заявками на отримання допомоги. Поряд із цим важливо формувати партнерські зв'язки з міжнародними інвесторами, контрагентами та національними суб'єктами аграрного ринку.

Таблиця 3.1.

Заходи протидії викликам для забезпечення стійкості агробізнесу в особливих умовах функціонування

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

У підсумку виокремлено основні стратегії, що дозволяють знизити рівень фінансових ризиків і забезпечити подолання кризових явищ у діяльності товариства:

- 1) Диверсифікація посівів і зміна структури вирощування.

Впровадження у структуру вирощування сільськогосподарських культур турецького гороху як альтернативи кукурудзі дозволить зменшити залежність від погодних коливань, оптимізувати витрати та досягти агробіологічного ефекту. Ця культура є посухостійкою та адаптованою до умов глобального потепління, а також покращує якість ґрунту через фіксацію азоту, знижуючи потребу в мінеральних добривах.

2) Зміни у частині переробки сировинного матеріалу товариства.

Створення сироварного виробництва сприятиме збільшенню доданої вартості та зменшенню залежності від нестабільних закупівельних цін на молоко. На початковому етапі доцільним є налагодження співпраці з підприємствами, що мають торгові марки та досвід у реалізації продукції.

3) Оптимізація витрат на засоби виробництва.

Використання бобових культур, органічних добрив і сидератів сприятиме зниженню потреби у дорогих агрохімікатах. Завдяки впровадженню цифрових технологій стає можливим своєчасне виявлення хвороб і шкідників та локалізоване застосування засобів захисту, що забезпечує економію ресурсів. У тваринництві доцільним є перегляд витрат на відгодівлю, удосконалення раціонів і оновлення поголів'я продуктивнішими породами.

4) Залучення фінансових ресурсів.

Для запуску переробного напрямку варто вивчити грантові програми, інструменти пільгового фінансування та можливості реструктуризації боргів. Це дозволить зменшити навантаження на обігові кошти в періоди пікових витрат. Оскільки відповідно Закону «Про державну підтримку сільського господарства України» повинна надаватись допомога, то для зміцнення позицій потрібно звертатися до державних органів, в тому числі необхідно формувати колабораційні зв'язки з зарубіжними інвесторами чи контрагентами, так і з вітчизняними.

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

Відповідно до окреслених переваг відкриття сироварні є доцільним рішенням, що допоможе значно підвищити прибутковість молочного напрямку,

забезпечуючи товариству нове джерело доходу із високою доданою вартістю. При цьому стане реальним поступове погашення фінансових зобов'язань власними коштами за умови успішної реалізації запропонованих стратегій і дотримання певних умов.

Таблиця 3.2.

Переваги відкриття сироварні

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

Наразі і перехід на турецький горох та оптимізація виробничої програми забезпечать зниження витрат на добрива і пестициди, що підвищить прибутковість від рослинництва. Тобто скорочення витрат і підвищення продуктивності основних культур дозволить зменшити загальні витрати підприємства, що вивільнить додаткові кошти для погашення боргів. Оцінивши передумови з введення превентивних заходів до стратегії менеджменту товариства рекомендовано певну алгоритмізацію процесів (рис. 3.2).

Отже, превентивні заходи у менеджменті сільськогосподарського підприємства становлять систему управлінських дій, спрямованих на запобігання негативним впливам внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність. Такі заходи формують основу проактивної

стратегії управління та дозволяють забезпечити стабільність функціонування аграрного суб'єкта в умовах невизначеності, ризиків та криз.



Рис. 3.2. Алгоритм введення превентивних заходів до стратегії менеджменту товариства

Одним із ключових превентивних елементів є сценарне планування, яке передбачає моделювання можливих загроз (економічних, кліматичних, політичних, воєнних) і формування алгоритмів дій у разі їх реалізації. До прикладу:

- ризики посухи → впровадження посухостійких культур (наприклад, турецький горох);
- воєнні дії поблизу територій господарства → диверсифікація активів у безпечні регіони;
- ринкова нестабільність → створення резервного фонду.

Превентивним механізмом виступає створення фінансових та матеріальних резервів, які використовуються у разі непередбачуваних витрат:

- резервні фонди для компенсації втрат;
- аграрне страхування посівів і тварин від природних катаклізмів чи епідемій;
- оренда складських приміщень для тривалого зберігання продукції у період ринкової нестабільності.

Превентивна стратегія передбачає раціональний розподіл виробничих ресурсів:

- зниження залежності від однієї культури (монофункціональності);
- ротація сівозміни для покращення ґрунтів і уникнення деградації;
- перехід до культур з вищою адаптивністю до кліматичних змін;
- скорочення витрат через цифровізацію (точне землеробство, агроаналітика).

Управлінська диверсифікація — ефективний превентивний інструмент, що проявляється в наступних вимірах:

- введення напрямку переробки продукції (наприклад, сироварня);
- розширення асортименту товарної продукції (зернові, бобові, овочі, тваринництво);
- створення доданої вартості через власну торгівельну марку або бренд.

Превентивне управління передбачає гнучкість організаційної структури:

- аутсорсинг другорядних функцій;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток культури антикризової комунікації;
- створення антикризової комісії на підприємстві з регулярним моніторингом.

Превентивна стратегія включає активну взаємодію з державними програмами:

- отримання субсидій і грантів;
- участь у державних програмах лізингу техніки;
- використання інструментів податкового стимулювання аграріїв.

Підприємства, що реалізують технологічну трансформацію, здатні краще протистояти кризам:

- впровадження AgTech-рішень;
- використання дистанційного моніторингу полів і тварин;
- оптимізація логістики завдяки ERP-системам та цифровим картам посівів.

Превентивні заходи у стратегії аграрного менеджменту є системоутворювальним елементом антикризової стратегії. Їх ефективність визначається рівнем підготовки до криз, здатністю підприємства прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та своєчасно адаптувати внутрішні процеси. Формування проактивного управлінського середовища забезпечує: стабільність виробничої діяльності, зниження ризиків збитковості, підвищення інвестиційної привабливості підприємства [24, 29].

З метою інтеграції комплексу антикризових рішень у виробничо-комерційну діяльність товариства було здійснено аналіз товарного портфеля із застосуванням методології Бостонської консультативної групи (БКГ). На основі результатів цього аналізу розроблено відповідні операційні та реалізаційні стратегії для кожного виду продукції, з урахуванням впливу зовнішніх дестабілізуючих (зокрема воєнних) чинників. Зазначений метод дозволяє адаптувати стратегії управління до специфіки кожного типу агропродукції, спираючись на динаміку попередніх періодів і з урахуванням конкурентного середовища.

Аналіз БКГ сприяв формуванню нових управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення аграрного виробництва, економічне відновлення та підвищення здатності підприємства протистояти ризикам. Застосування цієї методики надало змогу виявити як потенційні загрози, так і конкурентні переваги, що стало основою для стратегічного прогнозування антикризових заходів за окремими видами продукції.

Сукупні показники, що впливають на формування виторгу за видами агропродукції, узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Вихідні значення даних для генерації антикризових стратегій методом БКГ

Вид продукції	2023		2024		2024 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця	24319	16,5	29638	13,8	121,9
Кукурудза	772	0,6	430	0,20	55,7
Ячмінь	21785	14,9	27728	12,8	127,3
Соняшник	27422	18,8	51185	23,7	186,7
Ріпак	23213	15,9	48457	22,5	208,8
ВРХ	24394	16,7	28725	13,2	117,7
Молоко	6354	4,4	7628	3,5	120,1
Свині	17779	12,2	22268	10,3	125,3
Загальна товарна продукція	146038	100	216059	100	147,9

Аналіз структури продукції за останні два роки засвідчив, що обраний асортимент сільськогосподарських культур і продукції тваринництва забезпечив достатній рівень доходів. Зокрема, попри складний 2023 рік, коли собівартість виробництва сягнула 161 319 тис. грн і перевищила виторг, утворивши збитки, ситуація у 2024 році суттєво покращилась — прибуток зріс на 47,9% і досяг 216 059 тис. грн. Відзначено позитивну динаміку доходів від реалізації всіх видів продукції, за винятком кукурудзи.

Доходи від реалізації кукурудзи у 2024 році знизилися на 342 тис. грн порівняно з 2023 роком, що, поряд зі зниженням закупівельних цін та зростанням витрат на агрохімікати, спричинило суттєві збитки.

Натомість реалізація озимих культур (пшениці та ячменю) забезпечила зростання виторгу на 5 319 тис. грн і 5 943 тис. грн відповідно. Найбільше зростання доходів серед олійних культур зафіксовано по соняшнику (+23 763 тис. грн) і ріпаку (+25 244 тис. грн). У тваринницькому секторі також зафіксовано зростання доходів: від ВРХ – на 4 331 тис. грн, молока – на 1 274 тис. грн, свинини – на 4 489 тис. грн.

Результати дослідження підтверджують, що аграрна продукція забезпечує стабільне джерело доходів для подальшого розвитку підприємства. Водночас наголошено на необхідності активнішого використання наявного потенціалу і вирішення виявлених проблем у виробничій структурі. Актуальним є не лише досягнення короткострокової економічної вигоди, але й формування довгострокової стратегії сталого розвитку.

Аналіз динаміки доходів свідчить про потребу оптимізації управління галузевою структурою виробництва. Встановлено стійке зростання прибутковості від вирощування ячменю, пшениці, ріпаку та соняшнику. Водночас подальше зниження рентабельності кукурудзи остаточно обґрунтовує доцільність зменшення площі під її посіви та розширення на більш ефективні культури.

Конкурентне середовище на регіональному рівні було представлено підприємством ТОВ «Удич», яке має аналогічну структуру товарного портфеля в галузях рослинництва і тваринництва. Для порівняльного аналізу ринкової частки й обсягів реалізації продукції використано БКГ-матрицю, що дозволило сформулювати узагальнені показники стратегічного позиціонування, наведені в таблиці 3.5.

Створення БКГ-матриці та побудова можливих варіантів протикризисних стратегій базувалися на обчисленні темпів зростання ринку для кожного виду продукції. Визначення середніх значень для координат по осях Х (відносна ринкова частка) та Y (темп зростання ринку) здійснювалося шляхом розрахунку відповідних індексів і поділу суми значень на загальну кількість одиниць продукції.

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

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

2) індекс середнього значення щодо відносної частки ринку складає:

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

Таблиця 3.4.

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

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

Графічне відображення позиціонування окремих видів продукції товариства відповідно до базових показників, отриманих у результаті аналізу, подано на рисунку 3.6 у вигляді БКГ-матриці.

Результати дослідження дозволили ідентифікувати ключові аспекти власного агровиробництва, що сприяло формуванню більш адаптивної до кризових умов стратегії. Це має особливу актуальність в умовах воєнної нестабільності та з урахуванням перспектив повоєнного відновлення і розвитку підприємства.

Поглиблений аналіз обсягів реалізації продукції на регіональних ринках протягом 2023–2024 років засвідчив позитивну динаміку маркетингової активності щодо окремих напрямів аграрного виробництва. Зіставлення результатів дозволило окреслити пріоритетні позиції товариства за показником ринкової частки, зокрема в сегментах ріпаку, соняшнику та свинини. Натомість конкурентна перевага за такими видами продукції, як озимі пшениця й ячмінь, кукурудза, велика рогата худоба та молочне виробництво, наразі належить основному конкуренту ТОВ «Удич».

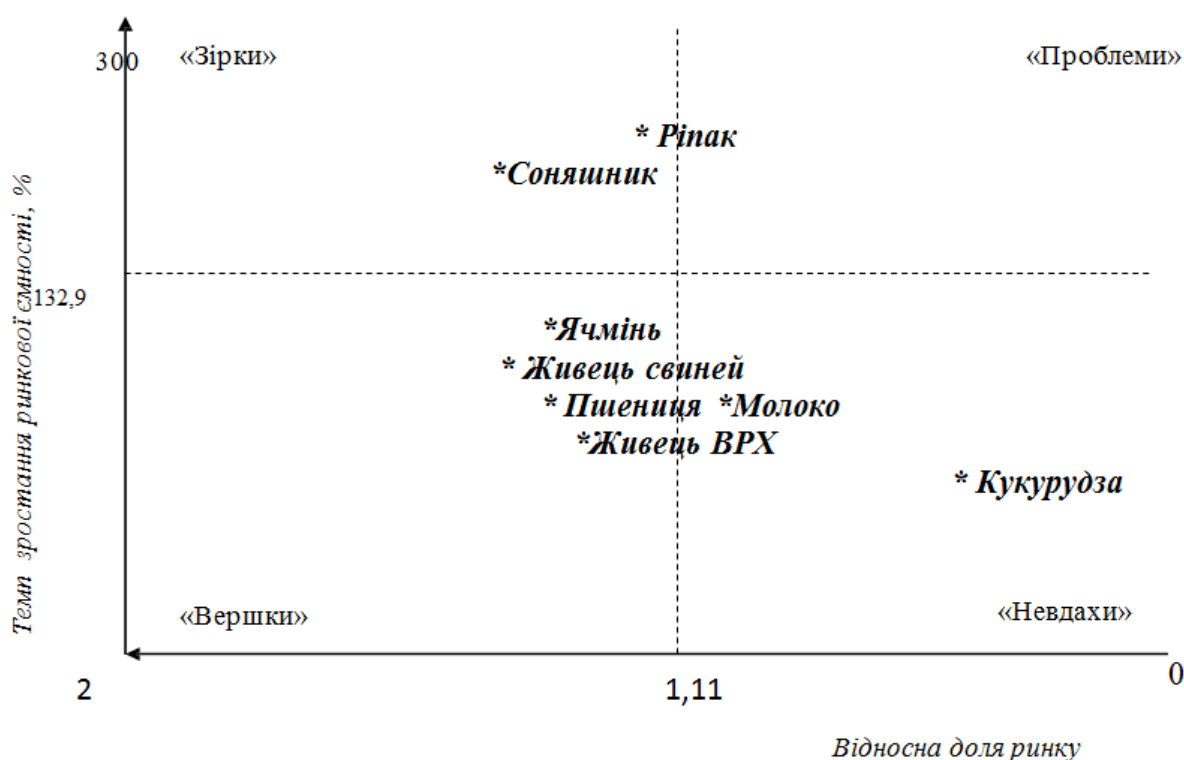


Рис. 3.3. Матриця БКГ відповідно видів агропродукції

Згідно з результатами побудови БКГ-матриці, до категорії «Зірки» віднесено ріпак і соняшник — олійні культури, що демонструють високі темпи зростання ринку та мають значну частку в загальному виторгу підприємства. Для подальшого зміцнення ринкових позицій рекомендовано інвестувати в цифрові аграрні технології, впроваджувати інноваційні методи вирощування та розширювати сортовий асортимент за рахунок стресостійких гібридів.

Домінування олійних культур у структурі посівних площ та прибутку забезпечує потужний економічний ефект у короткостроковій перспективі.

Однак при плануванні стратегій необхідно враховувати не лише економічні, а й технологічні, екологічні та соціальні аспекти. У цьому контексті доцільним є впровадження концепції агробіологічної рівноваги, що наразі не є достатньо розвиненою в діяльності товариства. Тривале інтенсивне вирощування олійних культур може призвести до виснаження ґрунтів, зокрема за основними макроелементами (NPK), що, у свою чергу, обумовлює збільшення витрат на агрохімікати в майбутньому. З метою збереження родючості ґрунтів рекомендовано зменшити площі під олійними культурами та включити до сівозміни бобові (наприклад, турецький горох), які мають властивість фіксувати азот і тим самим підвищувати агробіологічну та економічну ефективність землеробства.

До групи «Дійні корови» («Вершки») віднесено озимий ячмінь, пшеницю, свинину та велику рогату худобу — продукцію з високою ринковою часткою, але з помірними темпами зростання. Для цього сегмента доцільним є збереження ринкових позицій шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження цифрових систем управління (зокрема, бізнес-аналітики та ERP-рішень), а також розширення каналів збуту продукції.

Продукцію, що віднесено до категорії «Собаки» або «Невдахи», — зокрема, кукурудзу та молоко — доцільно переглянути з точки зору доцільності подальшого виробництва. Зважаючи на негативну динаміку закупівельних цін та зниження прибутковості, запропоновано скорочення активності в цих напрямках або їх переорієнтацію. Зокрема, для молока перспективним кроком є трансформація напрямку діяльності у сферу переробки — відкриття цеху з виробництва сиру, що дозволить сформувати додану вартість та забезпечити стабільні джерела доходу за рахунок нових ринків збуту. Бізнес-ідею переробки молока доцільно відобразити схемою (рис. 3.4).

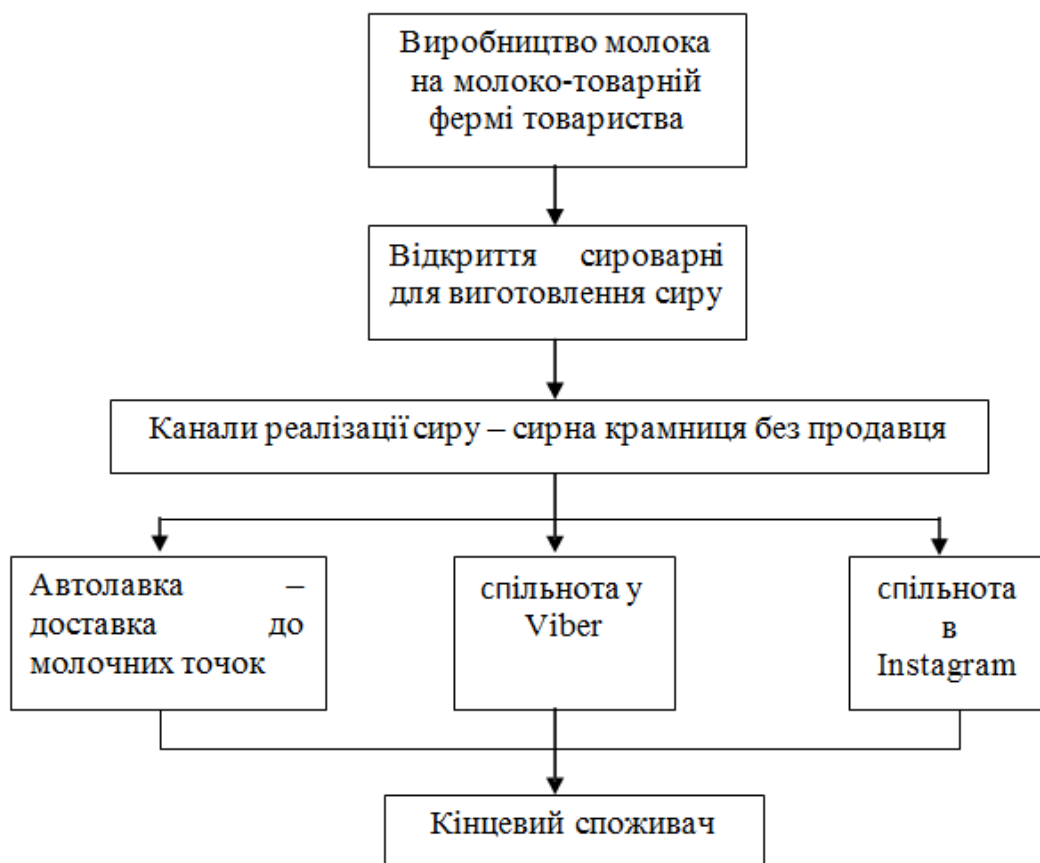


Рис. 3.4. Послідовність впровадження бізнес-ідеї виробництва сиру

У межах формування нової моделі реалізації продукції молочного напрямку запропоновано впровадження формату безконтактної торгівлі через сирну крамницю без продавця. Замовлення планується приймати через популярні канали цифрової комунікації — спільноти у Viber та Instagram, а доставку організовувати за допомогою автолавки, яка курсуватиме до спеціально визначених «молочних точок» на ринках найближчих населених пунктів. Додатково рекомендовано облаштування магазину самообслуговування на території сироварні, де споживачі зможуть особисто отримувати продукцію та здійснювати оплату в онлайн-режимі.

Окреслена бізнес-модель має переваги порівняно з оптовим продажем молока за зниженими цінами, зокрема за рахунок збільшення доданої вартості продукції, прямого контакту з клієнтом і зниження транзакційних витрат. Очікується, що завдяки наявній діловій репутації товариства та можливості

індивідуалізації замовлень (виготовлення сирів за вподобанням клієнтів), сформується стабільний попит на продукцію, що сприятиме зростанню рентабельності молочного напрямку.

Щодо культурного напрямку рослинництва, запропоновано вивести частину площ, зайнятих кукурудзою, зі сівозміни та переорієнтувати агроресурси на вирощування нуту (турецького гороху). У зв'язку з цим передбачається укладання контракту з компанією ТОВ «Земледар», яка у 2024 році почала активно формувати партнерські зв'язки з агровиробниками у сегменті вирощування натуральної продукції. У межах співпраці передбачено вирощування баранячого гороху на замовлення, за умов контролю з боку замовника щодо дотримання технологічних стандартів вирощування та транспортування продукції від поля до кінцевого споживача.

Запропонований формат співпраці створює передумови для стабільного збуту продукції, оскільки ринкові ризики частково компенсуються попередньо погодженими умовами контракту. Крім того, вирощування нуту на землях, що раніше використовувалися під олійні культури, позитивно вплине на фітосанітарний стан посівів, підвищить вміст азоту в ґрунті та покращить його агрохімічні властивості.

Комплексне впровадження запропонованих адаптивних антикризових стратегій відповідно до сегментації агропродукції за БКГ-матрицею забезпечить стабільність діяльності підприємства в умовах воєнного стану та під час відновлення у повоєнний період. За наявної економічної та регіональної нестабільності надзвичайно важливим є розроблення гнучких планів реагування на зміну воєнної ситуації, макроекономічного середовища та ринкових факторів.

Серед першочергових напрямів виділено подальшу диверсифікацію виробництва та розвитку переробки, що дозволяє не лише формувати ефективну збутову політику, а й розвивати унікальні компетенції підприємства. Зокрема, йдеться про популяризацію сирної продукції та турецького гороху як нових товарних позицій, що мають високий потенціал на внутрішньому ринку.

Реалізація цієї бізнес-ідеї сприятиме підвищенню впізнаваності торгової марки товариства, зміцненню взаємин із клієнтами, зростанню лояльності споживачів та рівня задоволеності якістю продукції.

Таким чином, поєднання стратегічного антикризового планування з інноваційними підходами до збуту й маркетингу створює сприятливі передумови для сталого розвитку агропідприємства в умовах невизначеності та високого рівня ризиків.

Для підтвердження ефективності реалізації запропонованого рішення щодо включення вирощування турецького гороху до виробничої програми, було використано метод економіко-математичного моделювання. Проведені розрахунки виявили найвищий рівень прибутку з гектара серед наявного набору культур у портфелі підприємства. Додатково застосовано аналітичні підходи до діагностики проблем функціонування окремих напрямів діяльності. Рекомендовано впровадити турецький горох у чинну сівозміну як агроекономічно доцільну позицію. Вихідні дані та розрахункові показники наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Дані для економіко-математичної задачі

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

*ГН – грошові надходження

x_1 - площа під пшеницею озимою, га; x_2 - площа під ячменем озимим, га;

x_3 - площа під кукурудзою на зерно, га; x_4 - площа під соняшником, га;
 x_5 - площа під озимим ріпаком, га; x_6 – запланована площа під посівами турецького гороху га.

При цьому в програмі вжито формулу з впровадженими змінними:

$$d_i = D_i / X_i, \quad (3.3) \quad \text{де:}$$

d_1 – дохід від пшениці озимої, тис. грн.; d_2 – дохід від ячменю озимого, тис. грн.;

d_3 – дохід від кукурудзи на зерно, тис. грн.; d_4 - дохід від соняшнику, тис. грн.;

d_5 – дохід від озимого ріпаку, тис. грн.; d_6 – дохід від запланованої новації турецького гороху, тис. грн.

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

D_1 - реалізаційна дохідність озимої пшениці, тис. грн.; D_2 - реалізаційна дохідність ячменю озимого, тис. грн.;

D_3 - реалізаційна дохідність кукурудзи на зерно, тис. грн.; D_4 - реалізаційна дохідність соняшнику, тис. грн.;

D_5 - реалізаційна дохідність озимого ріпаку, тис. грн.; D_6 - реалізаційна дохідність турецького гороху, тис. грн.

За розрахунками виробничі витрати на весь пакет культур відповідно виробничої програми складає 214374,9 тис. грн. За планом за оптимальних значень задача включає за цільовою функцією досягнення максимуму прибутку при врахуванні вказаних обмежень. Крім того залучимо припущення, що модель формується виходячи з таких обмежень:

Загальний обсяг площі посівів: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 5894,0$
 Обсяг товарної пшениці: $23,15X_1 \geq 59700$

Обсяг товарного ячменю: $24,07 X_2 \geq 46700$

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

Обсяг товарного соняшнику: $29,25 X_4 \geq 42800$

Обсяг товарного озимого ріпаку: $35,95 X_5 \geq 31300$

Обсяг планованого турецького гороху: $41,46 X_6 \geq 10000$ $X_6 = 650,0$ –

критерій з раціональної ротації агро культур

$X_3 = 0,0$ - застосування критерію щодо відмови від кукурудзи Невід'ємні значення показників:

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

Результат розв'язку опрацьованої моделі представлено в Додатку Д.

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

Таблиця 3.6

Результат математичного моделювання найбільш ефективного розподілу площі посівів культур

Посівна площа	2024 рік	Проект	Проект до 2024 року	
			+, -	%
Пшениця озима, га	1280	1278,4	-1,6	99,9
Ячмінь озимий, га	1152	1150,2	-1,8	99,8
Кукурудза на зерно, га	364	0,0	-364,0	0,0
Соняшник, га	1750	1746,9	-3,1	99,8
Ріпак озимий, га	1348	1068,4	-279,6	79,3
Турецький горох, га	—	650	+ 650	—
Загальна площа, га	5894	5894	0	100

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

табл. 3.8.

Згідно з проєктним рішенням щодо оптимізації посівних площ під вказаними культурами, прогнозується можливість підвищення виробничо-економічних показників діяльності товариства. Це зумовлено впровадженням обґрунтованих заходів для вирощування як уже наявних у товарному портфелі культур, так і запропонованого турецького гороху у сівозміну. За умови зростання у 2025 р. собівартості продукції на 1,9% у порівнянні з попереднім періодом можливо очікувати на створення достатнього рівня рентабельності. Не значний ріст витрат на виробництво може бути у випадку оптимізації ресурсів відповідно технології вирощування культур та створеним запасам.

Таблиця 3.7

Прогноз ефективності антикризових рішень в системі виробничого менеджменту галузі рослинництва товариства

Показник	Наявні дані 2024 рік	Прогнозні дані 2026 рік	2026 р. до 2024 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	219538	224072,4	102,1
Одержано на 100 га с/г угідь: – товарної продукції, тис. грн.	3639,8	3914,4	107,5
– прибутку, тис. грн.	96,3	303,0	314,5
Реалізаційний дохід, тис. грн.	216059	232359,2	107,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	210340	214374,9	101,9
Прибуток, тис. грн.	5719	17984,3	314,5
Рівень рентабельності, %	2,7	8,4	5,7

Запровадження турецького гороху у виробничу програму сприятиме збільшенню обсягів товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь на 7,5%, а валової продукції — на 2,1%. Очікується, що загальний максимальний дохід зросте на 16300,2 тис. грн., або на 7,5%, при збільшенні прибутку на 12265,3 тис. грн. За таких умов рівень рентабельності може скласти 8,4 в.п., що на 5,7 в.п. більше за показник 2024 р., тобто протикризові рішення можуть стати ефективними для зміцнення позицій товариства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних і практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни наступні:

1. Антикризове управління підприємством відрізняється від управління у звичному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи антикризового управління спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті.

2. Формування механізму антикризового управління підприємства під час війни є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні: механізмом взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на існуючу та майбутню організацію управління; своєчасним використання сприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників для виходу підприємства зі стану кризи та можливостей усунення негативного впливу кризи; вмінням швидко пристосовуватися до зміни політичних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних наслідків від війни.

3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності.

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

5. Основний напрямок рослинництва включає вирощування соняшнику і ріпаку, які є основою товарного портфеля. Водночас тваринництво з м'ясо-молочною спеціалізацією підтримує стабільність доходів, незважаючи на коливання попиту. У структурі товарної продукції частка рослинництва

переважає за частку тваринництва і становить 72,9%. Встановлено, що виручка від рослинництва збільшилася на 39,1% у період 2020–2024 років, що підкреслює його пріоритетну роль у формуванні доходів. Проте підвищення собівартості особливо вплинуло на вирощування озимини, що потребує оптимізації виробничих витрат. До того ж виявлено, що виручка від кукурудзи знижувалася останніми роками через несприятливі погодні умови, що потребує дотримання принципів раціонального землеробства. Продаж молока останніми роками не був успішним через низькі закупівельні ціни. Загалом виявлені недоліки потребують ефективних антикризових заходів з стабілізації фінансового стану товариства.

6. Обґрунтовано проект антикризового плану, спрямований на зміцнення стійкості бізнесової діяльності товариства в умовах нестабільності. Запропоновано впровадити розвиток переробки молока шляхом відкриття сироварні, що сприятиме підвищенню маржинальності продукції. Також антикризовий план включає перехід на вирощування бобових культур, таких як турецький горох, для підвищення стійкості сівозміни. Перехід на турецький горох замість кукурудзи забезпечить агробіологічні переваги. Оскільки дана культура більш витривала при зміні температур, є посухостійкою та підвищує родючість ґрунту завдяки фіксації азоту бульбочковими бактеріями. Дане рішення сприятиме зменшенню потреби у мінеральних добривах та хімічних засобах. Оптимізація культур сприятиме підвищенню економічної продуктивності угідь. Розглядається можливість створення колаборацій з каналами продажу, зокрема, виробником натуральних продуктів ТОВ «Земледар», з яким доцільно укласти контракт на вирощування турецького гороху на замовлення. Пропонується в подальшому переглянути сівозміну з урахуванням принципів раціонального землеробства та розглянути можливість налагодження співпраці з каналами збуту, а також залучення варіантів державної підтримки. Впровадження антикризових заходів, зокрема оптимізація посівів, може підвищити виробничі показники агропідприємства та створити агробіологічні переваги. За умови зростання собівартості продукції не більше ніж на 1,9% у 2026 році, очікується збільшення прибутку на 12265,3 тис.грн., а рентабельності на 5,7 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони*. 2024. № 1(131). С. 67 – 74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf
2. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140.
3. Барібіна Я. О. Управління стійким розвитком в умовах невизначеності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 3. С. 74-79.
4. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587>
5. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf>
6. Бурдонос Л.І., Виноградня В.М., Стеценко В.І. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 12 (26). С. 321–331.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
8. Воронкова Т.Є., Грищук К.В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
9. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 22. С. 62–66.

10. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf
11. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. Ефективна економіка №3. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
12. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві . Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
13. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. Інфраструктура ринку. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf
14. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2017. 332 с.
15. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство Вип. 2. 2016. С. 265–269. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.
16. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. №4. С. 92.
17. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. АгроСвіт. 2024. № 7. С. 23 – 31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429>
18. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968>
19. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2020. 248 с.
20. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників

війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 1. С. 36–42.

21. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf>

22. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL : http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf

23. Крючок С.І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2015. №12. С 89-96.

24. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство, 2017. Випуск № 8. С. 278-281.

25. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства : Актуальні проблеми економіки. Одеса. 2011. №1. С. 126–135.

26. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник НУ «Львівська політехніка»: зб. наук. праць. 2018. № 892. С. 140-149.

27. Масловська Л.Ц. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. АгроСвіт. 2017. № 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2017/3.pdf

28. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

29. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С.418–424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf

30. Нагорний П.Д., Базюк Д.С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. Трансформаційна економіка. 2023. № 1 (01). С. 44–49.

31. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник ХНТУ. 2022. № 4 (83). С. 97 – 106. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14/13
32. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf.
33. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40–45.
34. Терентьєва О. В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3998>
35. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15–19.
36. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: економіка АПК. 2023. № 30. С. 130–133.
37. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 1 (107). С. 37–41.
38. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. БізнесІнформ. 2019. № 5. С. 217–226. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf .
39. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049>
40. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Наук. вісник Херсонського держ. університету; Економічні науки. № 36. 2019. С. 75-81.